

МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАТИВНОЙ ГРУППЫ (БКГ)

Широкое применение в практике стратегического анализа получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. (матрица «Бостон Консалтинг Групп» или матрица БКГ). Матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке - чем больше доля товара на рынке, тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту необходима следующая информация:

- объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
- доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
- темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

При построении матрицы БКГ темпы роста объемов продаж товара разделяют на «высокие» и «низкие» условной линией на уровне 10%. Относительная доля рынка также делится на «высокую» и «низкую», причем границей между ними является 1,0. Коэффициент 1,0 показывает, что предприятие близко к лидерству (коэффициент).

Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах (СЗХ – стратегическая зона хозяйствования) в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» или «вопросительный знак», «собаки».

1. «Звезды» - продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля над этими ресурсами со стороны руководства. Их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

2. «Дойная корова» - продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

3. «Собаки» - продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. д.). Они не производят и не нуждаются в значительных размерах финансовых средств. Организация, имеющая такие продукты, может попытаться временно увеличить прибыль путем проникновения на специальные рынки и сокращения обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

4. «Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») - продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Низкая доля рынка означает небольшую прибыль и ограниченный доход, поэтому эти продукты, находясь на быстрорастущих рынках, требуют больших средств для поддержания доли рынка и еще больших средств для

дальнейшего увеличения этой доли. «Дикие кошки» при определенных условиях могут стать «звездами», а «звезды» с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в «дойных коров», а затем в «собак».

Таким образом, в рамках матрицы БКГ можно выделить для выбора стратегий следующие варианты:

- рост и увеличение доли рынка - превращение «знака вопроса» в «звезду»;
- сохранение доли рынка - стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для развивающихся видов продуктов и финансовых инноваций;
- «сбор урожая», т. е. получение краткосрочной доли прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка - стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак»;
- ликвидация бизнеса или отказ от него и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях - стратегия для «собак» и «знаков вопроса», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

Матрица БКГ может быть использована:

- для определения взаимосвязанных заключений о позиции продуктов (или бизнес-единиц), входящих в состав предприятия, и их стратегических перспектив;
- для проведения переговоров между высшими менеджерами и менеджерами на уровне бизнес-единицы и принятия решений о величине инвестиций (вложений капитала) в ту или иную бизнес-единицу.

К преимуществам матрицы БКГ можно отнести следующее:

- модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных

этапах развития;

➤ представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия.

Недостатки матрицы БКГ могут быть сформулированы следующим образом:

➤ не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта или бизнес-единицы «собака», можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса;

➤ чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Кроме того, она нацелена на быстрый рост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления;

➤ недостаточно рассмотрен вопрос о конкурентном положении на рынке конкретного продукта или бизнес-единицы. Доля, занимаемая ими на рынке, темпы роста отрасли действительно очень важны, но существует ряд других факторов, от которых зависит прибыльность предприятия. Данная матрица учитывает стратегии дифференциации или фокусирования, а в расчет принимается в основном стратегия, основанная на снижении издержек, когда ценовая конкуренция приобретает особое значение.

Матрица БКГ помогает выполнить две важные функции: принять решение о намеченных позициях на рынке и распределить стратегические денежные средства между продуктами или СЗХ в будущем. Однако матрица БКГ применима в том случае, если рост объема деятельности может быть надежным измерителем перспектив. Относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по ее доле на рынке. Необходимо обязательно учитывать факторы риска, знание прошлых стратегий и их эффективность, воздействие на владельцев фирмы со стороны инвесторов и потребителей, фактор времени.

Матрица БКГ

