**ЗАДАЧА НА АНАЛІЗ ПОРТФЕЛЯ БІЗНЕСУ ЗА BCG MATRIX І ВИБІР СТРАТЕГІЇ**

**Умова:** До складу портфеля бізнесу компанії входять чотири стратегічних одиниці бізнесу (SBU – Strategic Business Units) – А, В, С, D.

Таблиця 1 – Індикатори привабливості та конкурентної позиції SBU компанії

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| SBU | Market growth  (темпи зростання ринку), % | Relative market share  (відносна доля на ринку), частка |
| 1 | 2 | 3 |
| A | 17 | 0,2 |
| B | 12 | 1,4 |
| C | 14 | 0,9 |
| D | 11 | 1,8 |

**Завдання:**

1. На підставі даних, представлених у табл.1 побудувати матрицю Бостонської Консультаційної Групи (BCG matrix).

2. Охарактеризувати ринкові позиції кожного SBU, визначити пріоритети розподілу ресурсів та надати стратегічні рекомендації компанії.

3. Оцінити портфель компанії з позицій:

* «збалансований/незбалансований»;
* «перспективний/неперспективний»;
* «прибутковий/неприбутковий».

**Методичні рекомендації щодо розв'язування задачі**

Матриця БКГ (BCG matrix) являє собою матрицю розміром 2 х 2, на полях якої сектори бізнесу зображуються точками з координатами, що утворюються відповідними темпами зростання ринку і величинами відносної частки на відповідному ринку (рис. 1).

***10***

***Відносна частка ринку****, частка одиниці*

***Теми зростання ринку****, %*

|  |  |
| --- | --- |
| ***Важкі діти*** | ***Зірки*** |
| ***Собаки*** | ***Дійні корови*** |

***1***

Рис. 1

На горизонтальній осі (осі абсцис/ вісь Х) відкладається відносна частка ринку, при цьому середній рівень відповідає 1.0, що означає рівність ринкових часток організації і лідера ринку. Значення наведені в таблиці вихідних даних у стовпчику 2 як Market growth. Якщо показник частки ринку відносно лідера наближається до одиниці, це свідчить як мінімум про знаходження даної компанії у групі претендентів, то воно може конкурувати відповідно з лідером і претендентами в даному бізнесі (SBU). Якщо у відповідній SBU компанія є лідером по ринковій частці, відносна частка ринку буде більше одиниці.

На вертикальній осі (осі ординат/ вісь Y) відкладається значення темпів зростання галузі (ринку), що відповідає досліджуваному секторові бізнесу, при цьому межа між високою і низькою швидкістю росту встановлюється на основі галузевого аналізу, але як досить розповсюджені розглядаються темпи приросту на рівні 10 % у рік. Значення наведені в таблиці вихідних даних у стовпчику 3 як Market growth.

Координатний простір осі абсцис розбивається наступним чином: від 0 до 1 - з кроком 0,1, а потім від 1 до 10 - з кроком 1.

Координати точки SBU в матриці БКГ: (x;y), де x – значення відносної частки ринку;y – значення темпів зростання ринку.

За умовою представленої задачі необхідно побудувати 4 точки SBU в квандрантах матриці BCG.

*Матриця BCG виділяє 4 групи товарів*:

1. «Важкі дiти» – товари, якi щойно з’явилися на ринку i потребують значних інвестицій на їх просування, хоча i не дають компанії суттєвих прибутків. Вибір стратегії залежить вiд того, чи вірить компанія, що цей товар зможе успішно протистояти конкурентам при певній підтримці, i скільки коштуватиме така підтримка.

2. «Зірки» – товари, що продаються в умовах попиту, який швидко зростає. Вони дають великі прибутки, але потребують значних ресурсів для фінансування їх подальшого зростання. У міру того, як уповільнюються темпи розширення ринку, «зiрки» перетворюються на «дійну корову».

3. «Дійні корова» – товари, які також активно реалізуються на ринку i дають компанії суттєві прибутки. Вони не потребують значних iнвестицiй, тому що методика їх виробництва налагоджена i витрати виробництва та збуту мінімальні. Прибутки від продажу цієї групи товарів ідуть на фінансування інших товарних груп.

4. «Собаки» – товари з обмеженим обсягом збуту на зрілому ринку або ринку, обсяг якого зменшується. Для них характерні значні витрати i невеликі можливості зростання. Компанія, що виробляє такий товар, може спробувати вийти на спеціалізований ринок або поступово усунутися з ринку.

*В основі матриці знаходиться модель життєвого циклу товару, яка будується на основі 2 припущень:*

1)  участь на зростаючому ринку говорить про підвищену потребу в матеріальних засобах для власного розвитку, а саме – розширення та оновлення виробництва, проведення реклами тощо. У випадку, якщо темп зростання невеликий, то товар значного фінансування не потребує.

2) бізнес (SBU), який має значну частку ринку, отримує в результаті дії досвіду конкурентну перевагу щодо витрат виробництва.

*Використання матриці БКГ*

Слід враховувати при аналізі положення певних товарів або товарних груп на ринку, що за деяких умов «важкі діти» можуть виявитися «зірками», в той час як «зірки» перетворяться з приходом зрілості в «дійних корів», після чого і в «собак». Таким чином, спираючись на ці дані, можна вибрати основні варіанти стратегій компанії:

* збільшення і зростання частки ринку – перетворення на «зірку» «важку дитину»;
* збереження своєї частки ринку – це стратегія, яка підходить для «дійних корів», чиї доходи важливі для фінансових інновацій і зростаючих видів продуктів;
* «збір врожаю», іншими словами, отримання швидкого прибутку в можливих розмірах, у тому числі за рахунок зменшення частки ринку – це стратегія для «дійних корів», які позбавлені майбутнього, а також невдалих «собак» і «знаків питання»;
* ліквідація бізнесу – стратегія для «знаків питання» і «собак», які не мають можливостей інвестувати з метою поліпшення власних позицій. Особливо, коли «собака» наближається до відліку в системі координат (0;0).

Згідно рекомендаціям матриці БКГ портфель компанії вважається збалансованим якщо в ньому представлені 2-3 «дійні корови»; 1-2 «зірки»; декілька «важких дітей» і мінімум «собак»; перспективним, якщо хоча б мінімум одна SBU знаходиться майже повністю в верхній частині матриці (наявні «важкі діти» та/або «зірки»); прибутковим, якщо в правій частина матриці БКГ немає жодного стратегічного SBU (відсутні «зірки» та/або «дійні корови»).

**Приклад розв’язання задачі та представлення результатів**

1. Побудуємо matrix BCG та 4 точки SBU з координатами:

* SBU «А»: (0,2; 17)
* SBU «B» : (1,4; 12)
* SBU «C» : (0,9; 14)
* SBU «D» : (1,8; 11)

.

*Характеристика та рекомендації по SBU:*

«А» – «важка дитина» – знаходиться на зростаючому ринку на рвні 18% на рік, але потребує інвестиційних вкладень для збільшення конкурентоспроможності. Низький рівень конкурентоспроможності пояснюється низькою часткою ринку 0,2, що потребує від компанії наступальної стратегії. SBU «A» є перспективним товаром в довгостроковому стратегічному плануванні. Рекомендовано стратегію глибокого проникнення на ринок, розвитку товару.

«В» – «зірка» – займає лідируючі позиції на ринку за рахунок високої частки ринку 1,4. Даний вид SBU має високий показник темпів зростання ринку (12%). Потрібне збільшення інвестицій, щоб надалі бізнес-одиниця компанії, що випускає цей товар, приносила стабільний дохід. Рекомендовано стратегію підтримки конкурентних переваг.

«С» – «важка дитина» – знаходиться на зростаючому ринку на рівні 14% на рік,має досить високий показник частки ринку відносно лідера і наближається до одиниці. Це свідчить як мінімум про знаходження даної компанії у групі претендентів. Компанія може конкурувати відповідно з лідером та/або претендентами в даній SBU. Потребує активізації фінансових зусиль на збільшення ринкової частки з метою переходу в квадрант «Зірки».

«D» – «зірка» – знаходиться на піку свого життєвого циклу, приносить прибуток завдяки своїй конкурентоспроможності (висока частка ринку 1,8), але потребує у короткостроковій перспективі фінансування для підтримки високої частки динамічного ринку, щоб скористатися кривою досвіду і перетворити «зірку» у «дійну корову». В цьому сенсі важливі майбутні доходи SBU -«зірки», а не поточні.

*Оцінювання портфеля компанії:*

Портфель компанії є незбалансованим, тому що в ньому не представлено жодної «дійної корови». Натомість спостерігається надлишок нових товарів «важких дітей», що може призвести до фінансових труднощів, якщо компанія не почне наступальної стратегії за «завтрашніми годувальниками», які представлені SBU «А» та SBU «С». «Сьогоднішні годувальники» представлені двома «зірками»: SBU «B» та SBU «D», основне завдання по яким полягає в підтримці відмітних переваг продукції в умовах зростаючої конкуренції, а по SBU «D» інтенсифікувати зусилля для перетворення у «дійну корову», щоб мати у портфелі бізнесу хоча б один генератор доходу «дійну корову» (не вимагає додаткових інвесицій). Позитивним у портфелі бізнесу компнаії є відсутність «собак» («кульгавих качок», «мертвого вантажу»). Портфель компанії є перспективним (SBU «А» знаходиться майже повністю в верхній частині матриці), а такоє є прибутковим, адже в правій частині матриці присутні дві SBU, такі як: SBU «B», SBU «D».