

Формування операційної стратегії підприємства

Для розробки певних стратегічних рішень доцільним є використання *матриці Бостонської консалтингової групи (БКГ — BCG Matrix)* чи *матриці росту/частки ринку*.

В класичному вигляді матриця БКГ використовується для оцінки і порівняння товарних груп та містить 4 квадранти в координатах «швидкість зростання» — «відносна частка ринку» (рис.10.2):

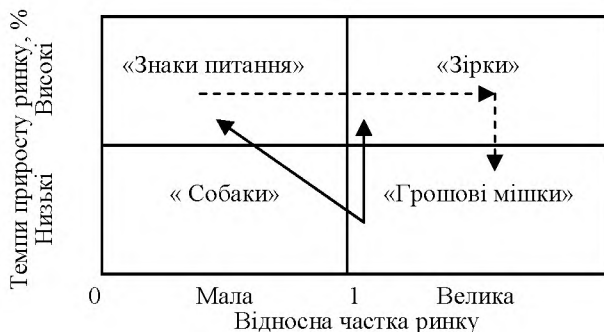


Рис. 10.2. Матриця Бостонської консультативної групи

- 1) «Собаки» — найменш привабливий сектор;
- 2) «Знаки питання» (в літературі також зустрічаються терміни «важкі діти», «дикі кішки») — швидке зростання робить їх привабливими для ринку, але їх відносна частка низька і породжує питання, чи вдасться реалізувати потенційно високі прибутки;
- 3) «Зірки» — зазвичай, найкраща позиція для бізнесу (вони також можуть генерувати власні внутрішні потоки інвестицій);
- 4) «Грошові мішки» («дійні корови») — бізнес в цьому секторі з відносно великою контрольованою часткою ринку і за лідируючих позицій у галузі забезпечує достатньо високий прибуток.

В основі матриці БКГ лежить *модель життєвого циклу товару*, відповідно до якої товар у своєму розвитку проходить чотири стадії: 1) вихід на ринок (товар — «знак питання»); 2) ріст (товар — «зірка»); 3) зрілість (товар — «грошовий мішок»); 4) спад (товар — «собака»). При цьому грошові потоки і прибуток підприємства також змінюються. Бостонська матриця концентрується на позитивних і негативних грошових потоках, які асоціюються з різними бізнес-одинацями підприємства чи його продуктами.

Номенклатура продукції, що випускається підприємством, аналізується на основі даної матриці, тобто визначається, до якої позиції зазначеної матриці можна віднести кожний вид продукції підприємства. Для цього бізнес-одинаці підприємства класифікуються за показниками *відносної частки на ринку (ВЧР)* і *темпів росту галузевого ринку (ТРР)*.

Показник ВЧР визначається відношенням частки ринку бізнес-одиниці до частки ринку найбільшого конкурента. Зрозуміло, що показник ВЧР ринкового лідера буде більше одиниці. Якщо значення ВЧР, наприклад, дорівнює двом, то це означає, що частка ринку ринкового лідера вдвічі більша, ніж у найближчого конкурента. З іншого боку, якщо показник ВЧР менший за одиницю, то це відповідає ситуації, коли частка ринку бізнес-одиниці менша, ніж у ринкового лідера. Висока частка ринку розглядається як індикатор бізнесу, що генерує позитивні грошові потоки, як показник очікуваного потоку доходів. Цей стан ґрунтується на кривій досвіду.

Інша змінна — *ТРР* — базується на прогнозах продажу продукції галузі і пов'язана з аналізом життєвого циклу галузі. Керівництво підприємства може експертним методом оцінити стадію життєвого циклу галузі, у якій воно працює, щоб визначити (спрогнозувати) потреби у фінансах.

Середньорічний темп зміни обсягів реалізації за кожним видом продукції визначається як відношення одного рівня тимчасового ряду до другого, взятого за базу порівняння, і виражається у відсотках або в коефіцієнтах росту. Середньорічний темп росту за n років обчислюється за формулою:

$$T_p = n \cdot \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

де Y — значення обсягу реалізації відповідно за n -й (поточний) або 1-й (базовий) рік.

Для побудови матриці БКГ фіксуємо по горизонтальній осі значення відносної частки ринку, по вертикальній осі — темпів росту ринку. Далі, розділивши дану площину на чотири частини, одержуємо матрицю (Рис. 10.2). Значення змінної ВЧР, що дорівнює одиниці, відокремлює продукти — ринкові лідери — від послідовників. Що стосується іншої змінної, то, як правило, темпи росту галузі 10% і більше розглядаються як високі. Можна рекомендувати використовувати як базовий рівень, що розділяє ринки з високими і низькими темпами росту, темп росту валового національного продукту в натуральних показниках або середньозважене значення темпів росту різних сегментів галузевого ринку, в яких працює фірма. Вважається, що кожний із квадрантів матриці описує істотно різні ситуації, що вимагають особливого підходу з погляду фінансування і маркетингу.

Матриця БКГ має багато спільного з кривою життєвого циклу товару. Однак її перевага чи відмінність від простої моделі життєвого циклу

товару (галузі) полягає в комплексному розгляді відповідного набору продуктів, що можуть знаходитися на різних стадіях життєвого циклу, і розробці рекомендацій відносно перерозподілу фінансових потоків між продуктами. Бажана послідовність розвитку продуктів наступна:

«Знаки питання» → «Зірки» →
→ «Грошові мішки» [і якщо неминуче] → «Собаки»

Реалізація такої послідовності залежить від зусиль, спрямованих на досягнення збалансованого портфеля передбачає, в тому числі, рішуче відмовлення від безперспективних продуктів.

В ідеалі *збалансований номенклатурний портфель* підприємства повинний включати 2-3 товари — «грошові мішки», 1-2 «зірки», декілька «знаків питання» з орієнтацією на майбутнє і, можливо, невелику кількість товарів — «собак».

Типовий незбалансований портфель має, як правило, один товар — «грошовий мішок», багато «собак», декілька «знаків питання», але не має товарів-«зірок», здатних зайняти місце «собак». Надлишок старіючих товарів («собак») вказує на небезпеку спаду, навіть якщо поточні результати діяльності підприємства відносно обнадійливі. Надлишок нових товарів може привести до фінансових проблем.

Для визначення сьогодення й майбутнього становища бізнесу з погляду привабливості ринку й спроможності товару конкурувати на ньому найчастіше використовують так звані портфельні моделі аналізу стратегії. З їхньою допомогою й вибирають *продуктову стратегію підприємства*, тобто вид товару й порядок дій з ним, що забезпечують досягнення цілей організації на черговий плановий період.

При формуванні продуктової стратегії можна користуватися наступним набором рішень і принципів формування продуктового портфеля: «зірки» оберігати й зміцнювати; по можливості позбуватися від «собак», якщо немає вагомих причин для того, щоб їх зберігати; для «грошових мішків» необхідний твердий контроль капіталовкладень і передача частини грошового виторгу під управління менеджерів вищого рівня; «знаки питання» підлягають спеціальному вивченню, щоб установити, чи не зможуть вони при певних капіталовкладеннях перетворитися в «зірки»; комбінація продуктів «знаки питання», «зірки» і «грошові мішки» приводить до найкращих результатів функціонування — помірної рентабельності, гарній ліквідності й довгостроковому росту збуту й прибутку; комбінація «знаки питання» і «зірки» веде до нестійкої рентабельності й поганій ліквідності; комбінація «грошові мішки» і «собаки» веде до падіння продажів і рентабельності.

Приклад 2. Підприємство спеціалізується на випуску товарів, які реалізуються на чотирьох сегментах ринку. Нинішній та потенційно

майбутній портфель підприємства містить 9 елементів. Обсяг реалізації в грошових одиницях (ГО) за останні чотири роки, частка ринку підприємства та найсильнішого конкурента за кожним видом продукції подані у табл. 10.2. Використовуючи матрицю БКГ, сформувані операційну стратегію підприємства.

Таблиця 10.2

ХАРАКТЕРИСТИКА ПОРТФЕЛЯ ПРОПОЗИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Види продукції	Обсяг реалізації по роках, ГО				Частка ринку, 2011р., %	
	2007	2008	2009	2010	Підприємства	Конкурента
1	2400	2900	2900	2500	34	17
2	510	550	590	649	33	21
3			90	130	5	7
4	1650	1700	1850	2405	11	9
5	200	240	280	448	15	10
6			60	100	1	7
7	900	600	580	348	40	18
8	1000	1000	980	686	16	16
9	1600	1200	900	400	2	4

Розв'язування:

Вихідні дані для побудови матриці БКГ розраховуються згідно наступних рекомендацій:

1. Розрахунок темпів росту ринку (ТРР) здійснюється за кожним видом продукції через індекс темпу росту за останній період, що розглядається (2009-2010 рр.), як відношення обсягу реалізації продукції за 2010 рік (поточний) до обсягу її реалізації за 2009 рік (попередній) і виражається у відсотках або в коефіцієнтах росту. Наприклад, ТРР для продукції №1 дорівнює $2500 / 2900 = 0,86$.

2. Відносна частка ринку визначається відношенням частки підприємства на ринку до частки провідної конкуруючої фірми. Частки ринку підприємства або сильнішого конкурента знаходяться як відношення обсягу реалізації до ємності ринку даної продукції відповідно підприємством або сильнішим конкурентом.

Наприклад, ВЧР для продукту №1 дорівнює $34 / 17 = 2$. Це означає, що обсяг реалізації підприємством продукту №1 перевищує реалізацію аналогічного продукту сильнішою конкуруючою фірмою у два рази.

3. Результати розрахунку частки (%) кожного виду продукції в загальному обсязі реалізації підприємства за 2010 р. зведені в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

ВИХІДНІ ДАНІ ДЛЯ ПОБУДОВИ МАТРИЦІ БКГ

Показник	№ продукції								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпи росту ринку	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,7	0,6	0,7	0,44
Відносна частка ринку	2	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Частка продукції у загальному обсязі реалізації підприємства, %	33,9	8,4	1,6	27,0	4,2	1,2	6,7	10,7	5,3

4. За вихідними даними будується матриця БКГ.

Як масштаб оцінки окремих видів продукції (середні значення в матриці) застосовуються: середній індекс темпів росту ринку, що дорівнює одиниці, тобто обсяг продажу постійний, і відносна частка ринку — середня величина в діапазоні від мінімального до максимального значення відносної частки на ринку. Діаметр кола для зображення продукту вибирається пропорційно частці обсягу продукції в загальному обсязі реалізації підприємства.

Матриця БКГ має вигляд, представлений на рис. 10.3.

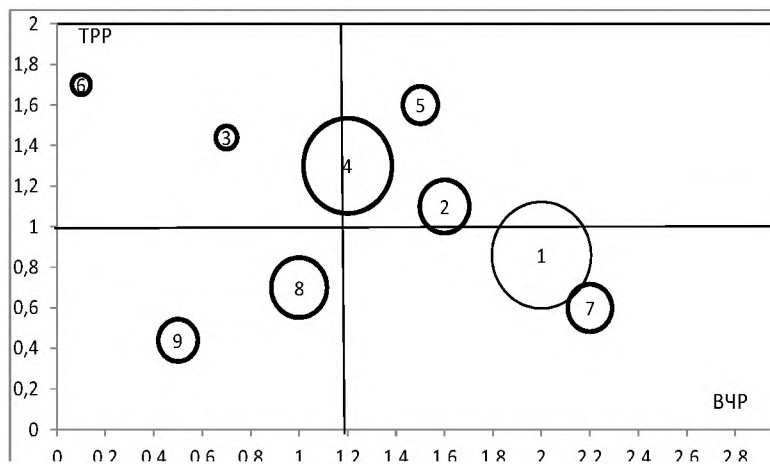


Рис. 10.3. Матриця БКГ

5. Один з можливих варіантів стратегії підприємства представлений в табл. 10.4.

Таблиця 10.4

ВАРІАНТ ОПЕРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Сегмент	№ виду продукції	Операційна стратегія
«Знаки питання»	6,3	За рахунок інвестицій провести додаткові дослідження та вирішити: або забрати з продуктового портфелю продукт №6, або збільшити частку ринку продукту №3
	4	Збільшити частку ринку
«Зірки»	5,2	Збільшити обсяг реалізації, оберігати і зміцнювати за рахунок додаткових інвестицій
«Грошові мшки»	7,1	Збільшити обсяг реалізації продукту №7. Підтримувати продукт № 1. Надлишок грошових засобів направити на підтримку продуктів № 2,3,4,5
«Собаки»	9	Забрати з продуктового портфеля
	8	Зменшити обсяг реалізації

Основний напрямок стратегії підприємства — зміна структури продуктового портфеля і перерозподіл наявних грошових засобів.