



Портфолио-анализ

анализ доходности портфеля,
дифференцированного по группам
продуктов (услуг), находящихся на
различных стадиях жизненного цикла.

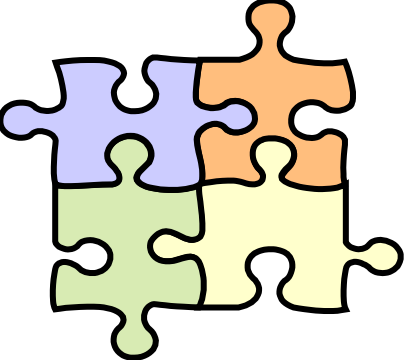




Портфолио-анализ

анализ доходности портфеля,
дифференцированного по группам
продуктов (услуг), находящихся на
различных стадиях жизненного цикла.



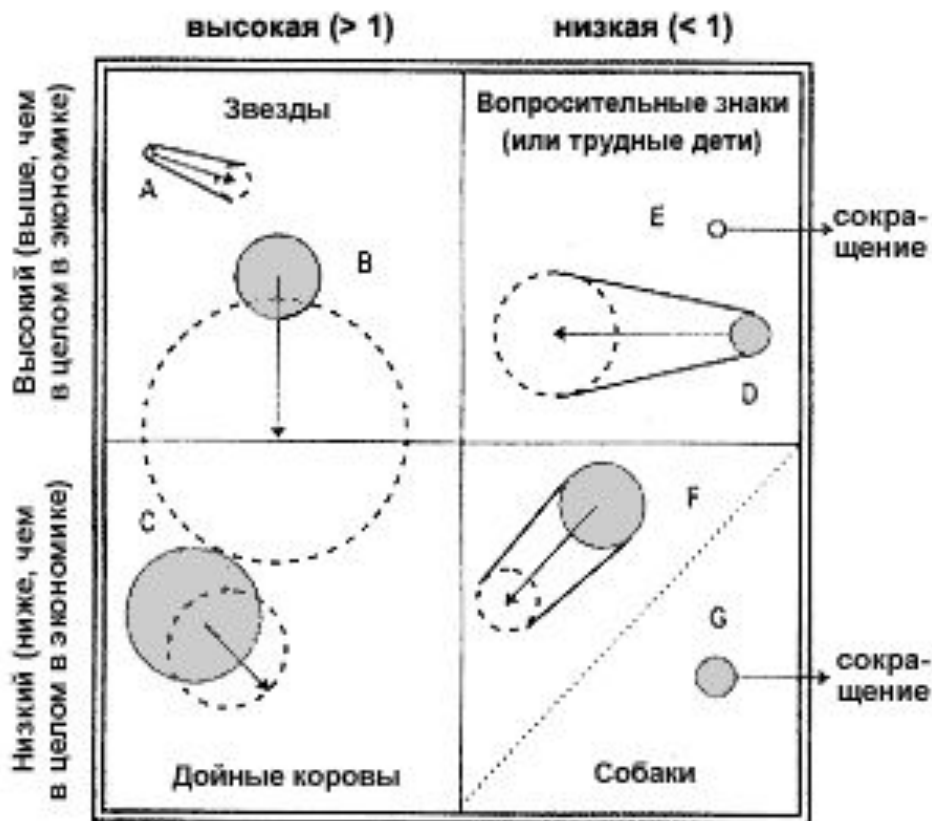


Матрица БКГ (матрица BCG). Матрица Бостонской консультативной группы

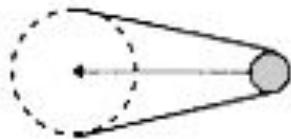
- В основе матрицы БКГ лежат два предположения:
- Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.
- Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д.

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

ТЕМП РОСТА ОТРАСЛИ В ПОСТОЯННЫХ ЦЕНАХ



Намеченная позиция в портфеле корпорации



Сегодняшняя позиция в портфеле корпорации

Матрица БКГ выдвигает на первый план

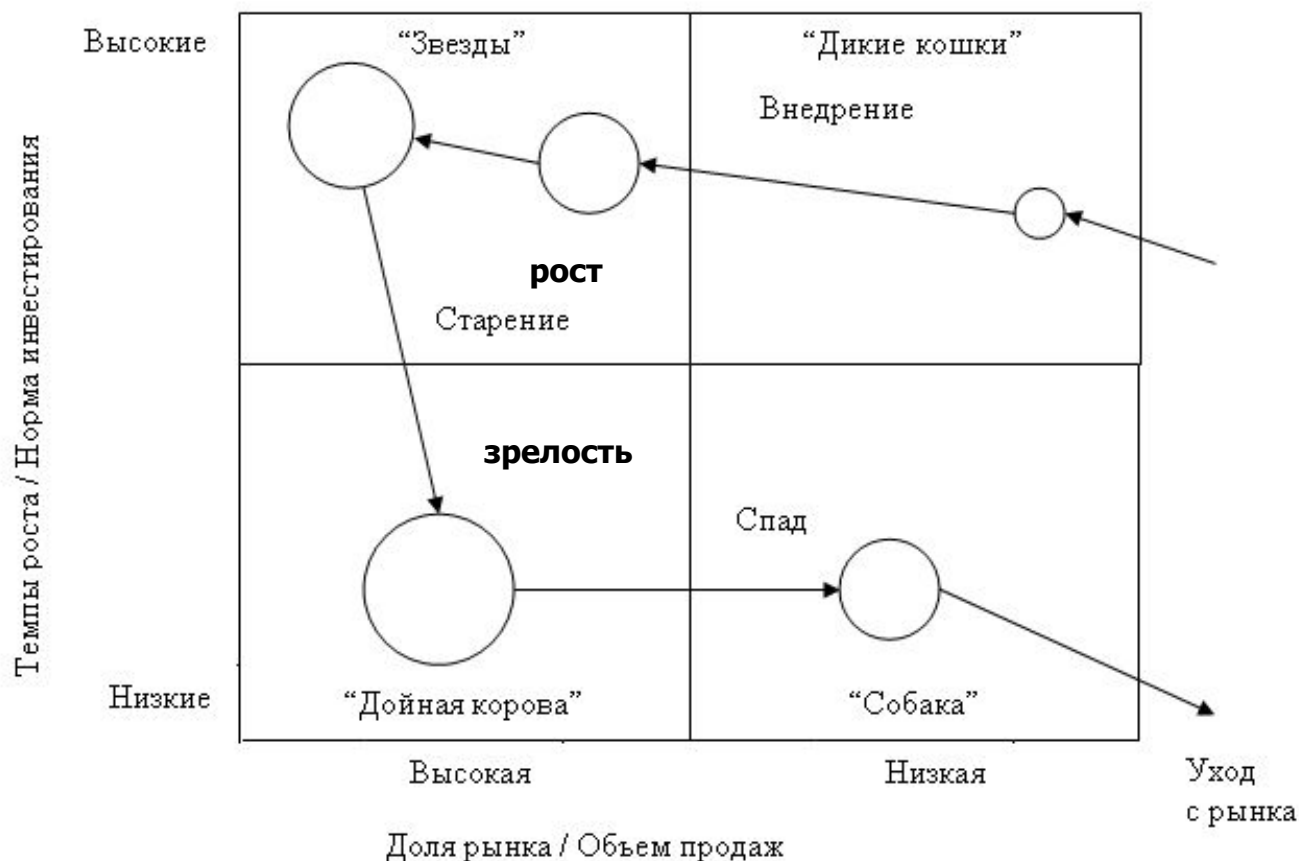
- финансовое взаимодействие внутри хозяйственного портфеля;
- показывает виды финансовых решений, которые должны приниматься;
- объясняет, почему приоритеты распределения ресурсов внутри портфеля различны для разных товаров;
- предлагает удачные способы рационализации как для стратегии инвестирования и расширения, так и для стратегии ликвидации.

- Матрица существующего и будущего состояния портфеля

- **Цель анализа** – выявить, на каком этапе жизненного цикла находится каждый товар фирмы; разделить все товары на однородные группы, относящиеся к соответствующему этапу и разработать политику фирмы по каждой группе.
- В классической матрице позиция каждого товара определяется по двум параметрам:
- **текущей доле рынка бизнеса** (отношению доли рынка, занимаемой товаром данной фирмы к доле рынка товара ведущего конкурента);
- **потенциалу роста бизнеса** (среднегодовому темпу прироста объема реализации данного товара).



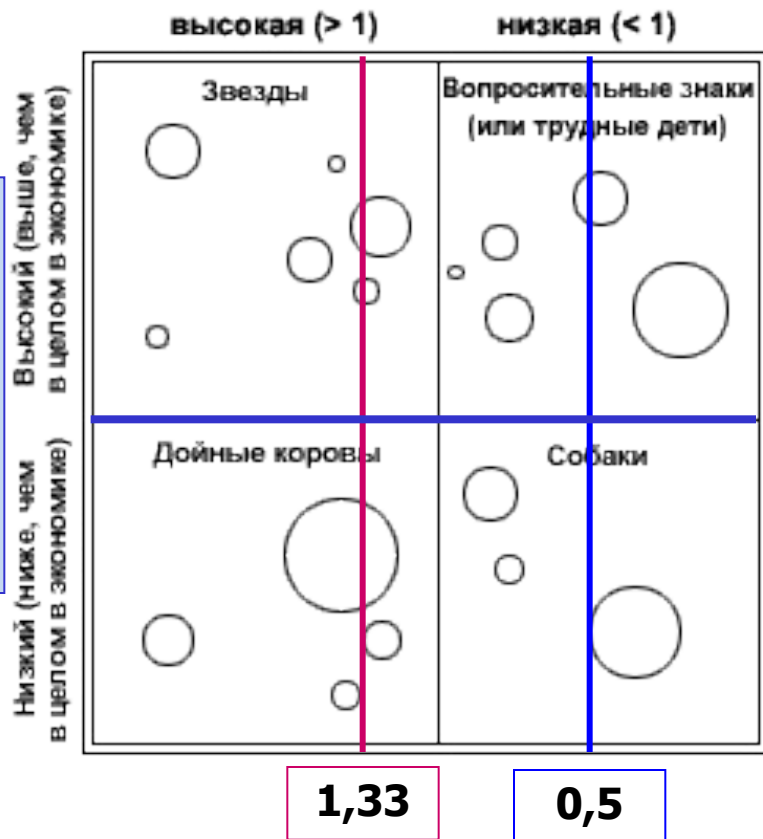
Матрица БКГ (Бостонской консультативной группы)



В соответствии с БКГ корпорации, завоевавшие большие доли рынка ("звезды") должны выбирать стратегию роста. Компании, имеющие высокие доли рынка ("дойные коровы") выбирают стратегию ограниченного роста. Компании, имеющие малую долю рынка ("собаки") выбирают стратегию "отсечение лишнего".

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

Темпы роста



Доля относительно главного конкурента

По осям фиксируются

- темпы роста рынка данного товара
- относительная доля рынка.

Каждый товар представлен в виде кружка (пузырька), размер которого определяется долей прибыли данного товара в общей прибыли корпорации.

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка данной хозяйственной единицы к доле рынка, контролируемой основным конкурентом, выраженное в относительных единицах.

- бизнес А занимает 15% от общей емкости рынка, а доля крупнейшего конкурента равна 30%, то относительная доля рынка для А составляет **0,5**.
- бизнес В имеет самую большую долю на рынке - 40%, а основной конкурент - 30%, то относительная доля рынка для В составляет **1,33**

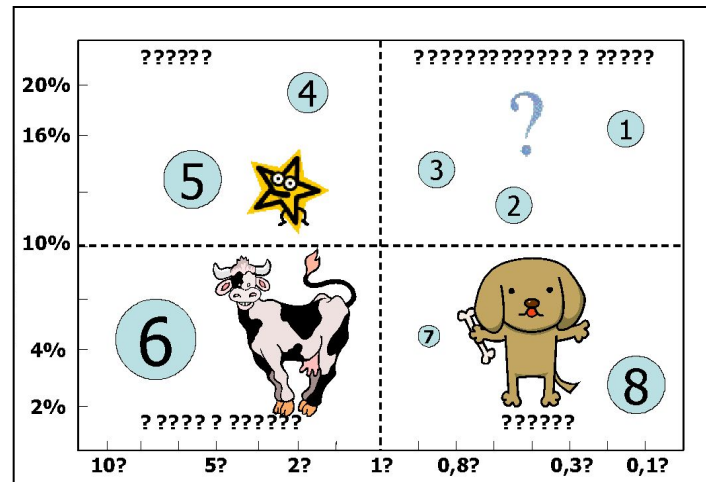
- **"Проблемы"** (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.
- **"Звезды"** (быстрый рост/высокая доля) - это рыночные лидеры.. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, товары-звезды обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

В идеале сбалансированный номенклатурный портфель предприятия должен включать

2-3 товара - "коровы",

1-2 - "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно,

небольшое число товаров - "собак".



- **"Дойные коровы"** (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста.. Все усилия корпорации должны быть направлены на поддержание дойных коров в процветающем состоянии, чтобы как можно дольше использовать их возможности в генерировании притока финансовых ресурсов. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований.
- **"Собаки"** (медленный рост/малая доля) - это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия - прекращение инвестиций и скромное существование.





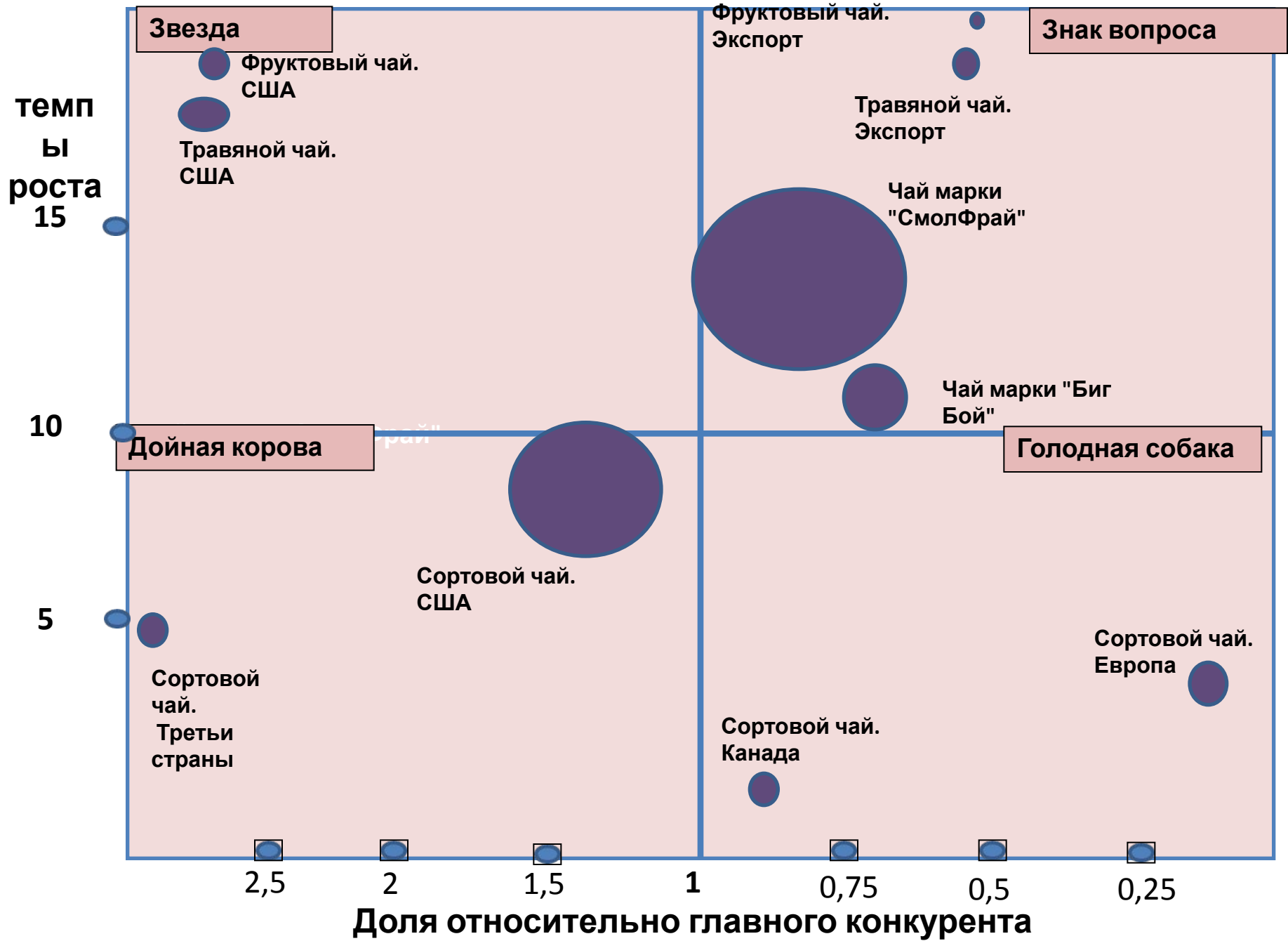
- Основные рекомендации матрицы БКГ

Доля рынка	Возможные стратегии	Вид стратегии единицы бизнеса
Рост	Инвестирование	"Звезды", "Проблемы"
Удерживание	"Снятие сливок"	"Дойные коровы"
Отступление	Деинвестирование	"Собаки", "Проблемы"

- **Задание 1 Изучение бизнеса организации «Ренди» в ряде бизнес-областей на рынке чая с показало, что она фактически конкурирует в 10 областях рынка чая .**
- **Рассмотрите представление позиций организации с помощью матрицы БКГ.**

Бизнес-область организации Ренди	Объем продаж	Годовые темпы прироста рынка	Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов
Сортовой чай. США	\$200т	5%	United Foods	\$150т
Сортовой чай. Канада	\$23.7т	1%	Canadian Tea	\$25т
Сортовой чай. Европа	\$45т	3%	United Foods	\$200т
Сортовой чай. Третьи страны	\$48.5т	5%	United Foods	\$15т
Чай марки "Биг Бой"	\$355т	13%	Cheapco	\$490т
Чай марки "СмолФрай"	\$36т	11%	George'sContracts	\$45т
Травяной чай. США	\$55.5	17%	Herbal Health	\$20т
Травяной чай. Экспорт	\$11т	17,5%	Auntie Dot's	\$20т
Фруктовый чай. США	\$23.2т	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5т
Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т	18,5%	Auntie Dot's	\$10т

	Бизнес-область организации Ренди	Годовые темпы прироста рынка (за 1990-94 год)	Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента
1	Сортовой чай. США	5%	1.33
2	Сортовой чай. Канада	1%	0.95
3	Сортовой чай. Европа	3%	0.22
4	Сортовой чай. Третьи страны	5%	3.2
5	Чай марки "Биг Бой"	13%	0.72
6	Чай марки "СмолФрай"	11%	0.8
7	Травяной чай. США	17%	2.8
8	Травяной чай. Экспорт	17,5%	0.55
9	Фруктовый чай. США	18%	2.7
10	Фруктовый чай. Экспорт	18.5%	0.47



- Полученную модель говорит о том, что организация Ренди придает заслуженно большое значение такой бизнес-области, как **«сортовой чай»**. Эта область относится к категории «дойные коровы» и темпы роста этого рыночного сегмента невысоки (менее 5%). Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.

- Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении **"сортового чая из Европы"**, **"сортового чая из Канады"** все оказывается предельно ясно. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. Учитывая, что у Ренди существует очень мощный конкурент в лице организации United Foods чья доля на этом рынке в 4,5 раза больше от этих сортов следует отказаться.

- Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка **"фруктового чая США"** и **"травяного чая США"** и частные марки. Эти области бизнеса - явные "звезды" как настоящие, так и будущие (сейчас в стадии введения на рынок). Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.

Задание

Фабрика мебели «Мечта из дуба» реализует на рынке 4 группы товаров: гарнитуры для гостиной, мебель для детских комнат, кухонную мебель и спальную мебель, которые изготавливаются на обособленных производствах. Некоторые данные о реализации товаров заводом и конкурентами, как и о развитии рынка, представлены в таблице.

Какова ваша оценка состояния каждого производства?

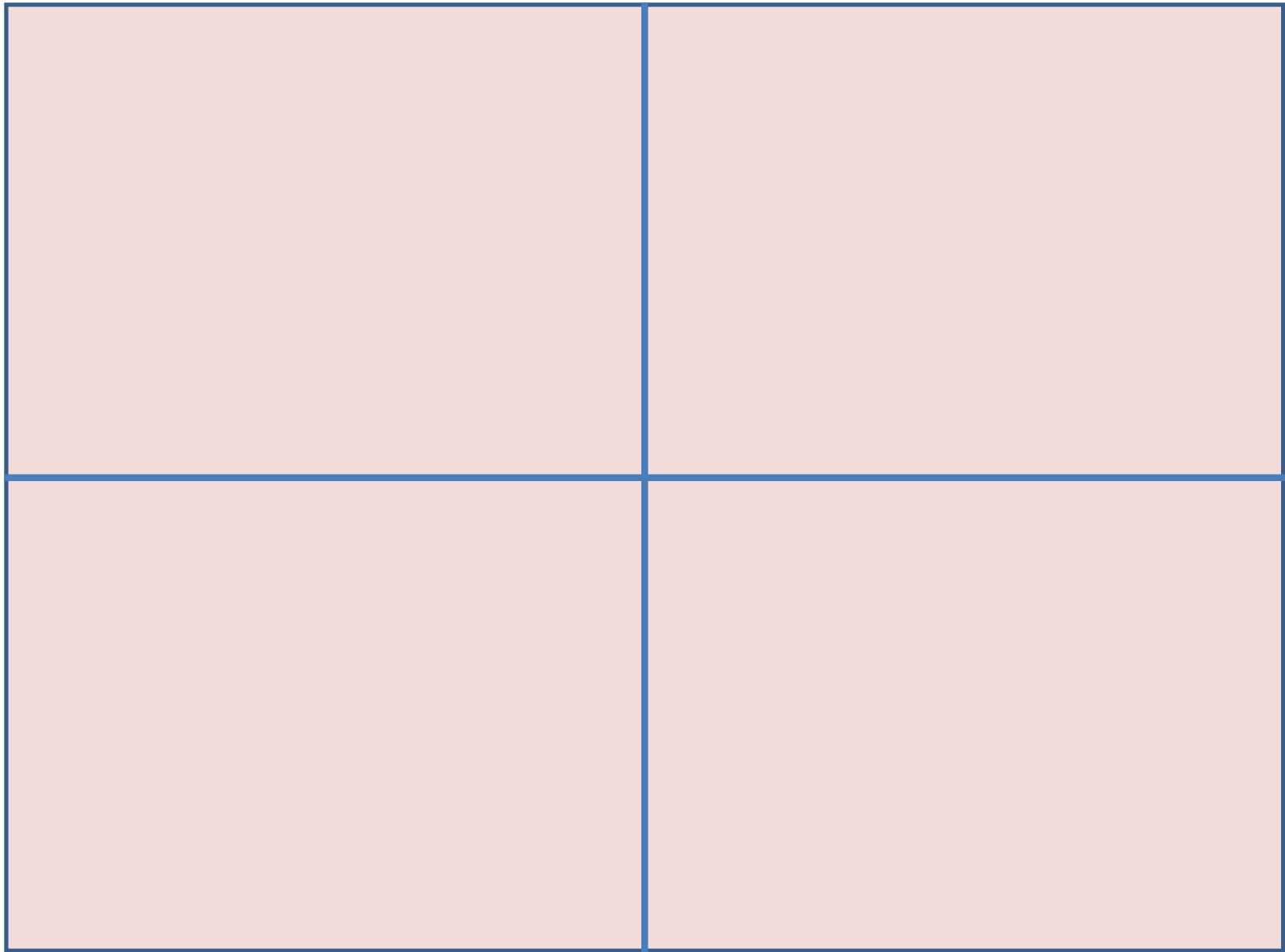
Производство	Реализация по заводу, млн. руб	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов, млн. руб.	Темпы роста спроса (в %)
Гостиная мебель	210	8	380/260/170	6
Детская мебель	160	14	125/90/85	14
Кухонная мебель	45	24	210/180/145	8
Спальная мебель	14	11	80/33/27	12

**темп
ы
роста**

10

1

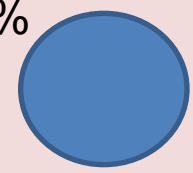
Доля относительно главного конкурента



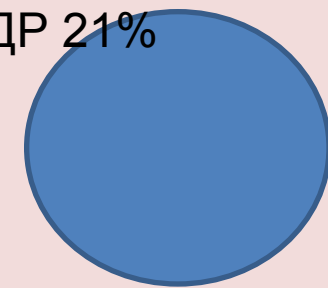
темпы
роста

10

Детская 1,28
14%
ДР 35%



гостиная
0,55 6%
ДР 21%



Спальня
0,175 12%
Др 9%

Кухня
0,2 8%
ДР 8%



1

Доля относительно главного конкурента

Задание

Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники ПО «Темп» включает десять бизнес-направлений. Ниже приводятся данные о продажах и конкурентах:

Задание

- Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния.

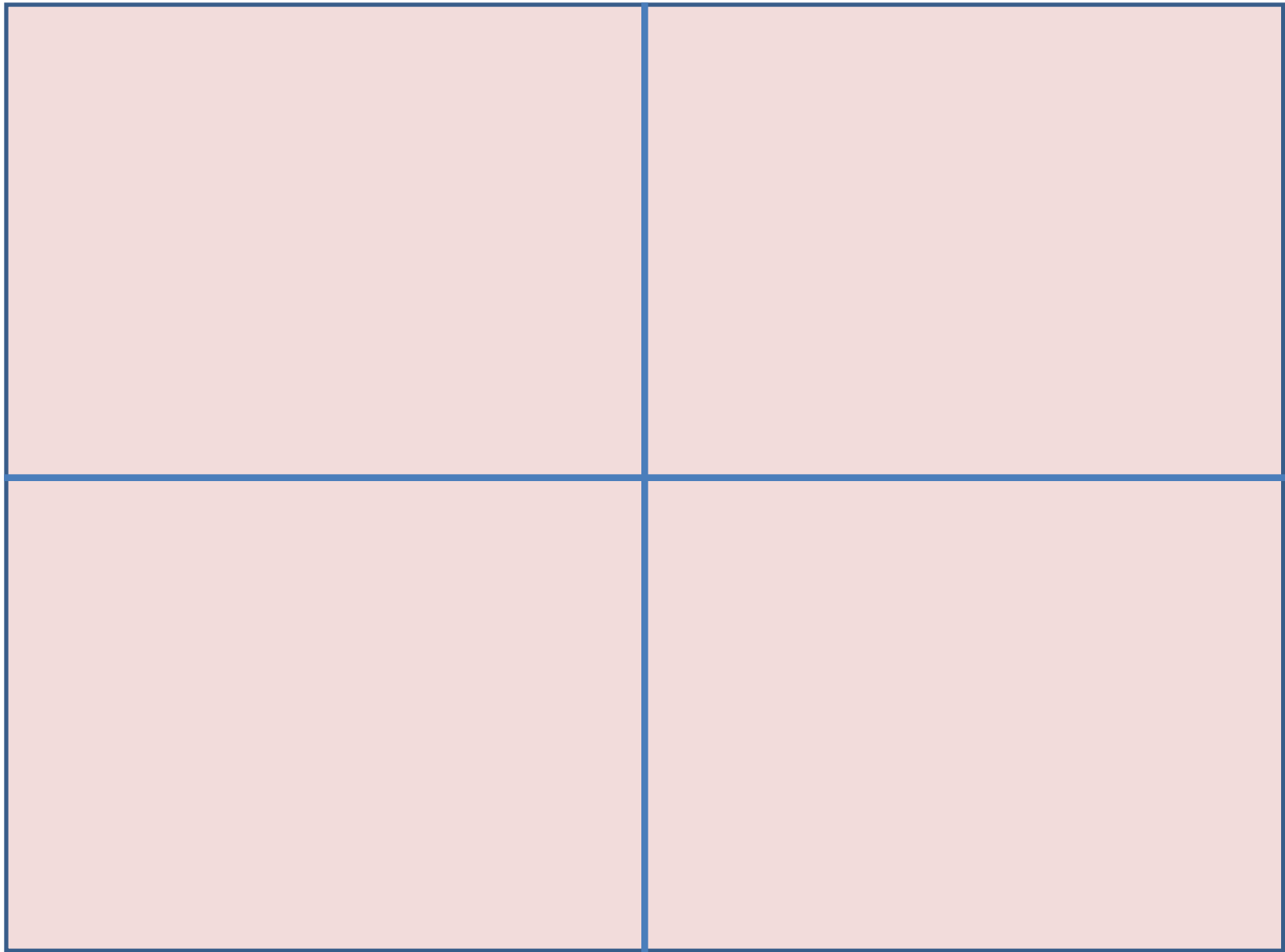
Направление	Продажи ПО «Темп» 2011 г (млн. шт)	Продажи ПО «Темп » 2012г (млн шт.)	Продажи трех главных конкурентов (млн.шт)	Цена	Перем./пост. Издержки на единицу
A	1,0	1,15	1,4/1,4/0,8	1240	980 /122
B	3,2	3,8	4,0/3,4/2,6	880	560/122
C	5,8	6,2	3,8/3,0/2,5	430	180/60
D	0,7	0,72	3,0/2,5/2,0	12360	8998/440
E	6,5	6,7	6,7/5,6/4,4	3400	2890/280
G	0,6	0,66	4,3/2,4/2,1	600	430/60
K	8,4	11,2	11,25/9,85/7,8	500	410/40
M	2,2	1,95	3,1/2,8/2,4	240	138/27
T	1,8	2,1	1,8/1,6/1,2	880	615/68
V	0,84	0,92	4,8/4,4/2,6	3200	1890/864

**темп
ы
роста**

10

1

Доля относительно главного конкурента

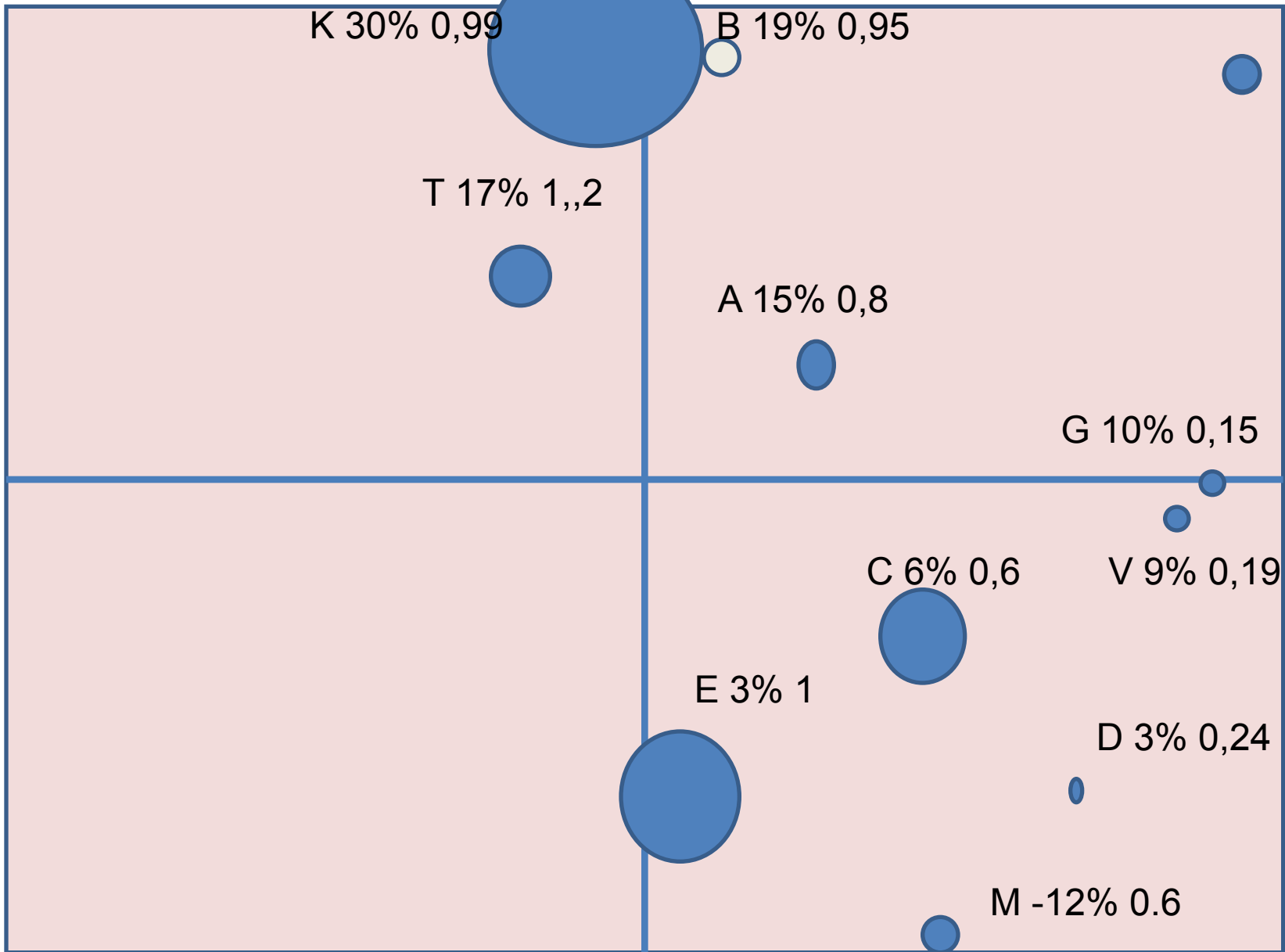


темпы
роста

10

1

Доля относительно главного конкурента

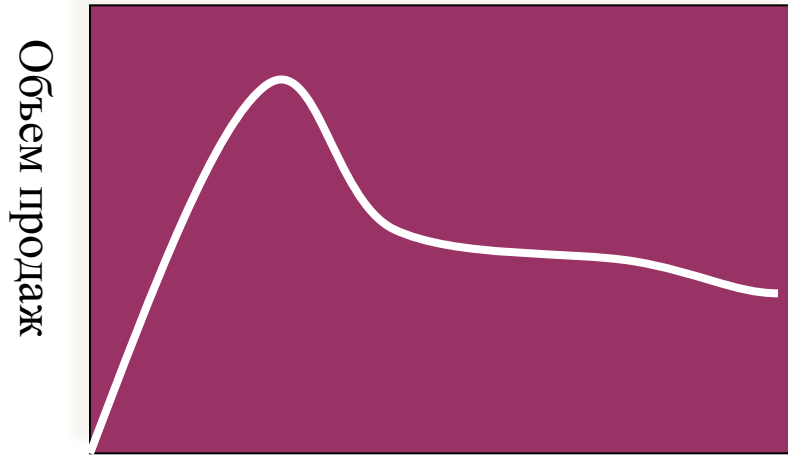


«Жизненный цикл продукта»



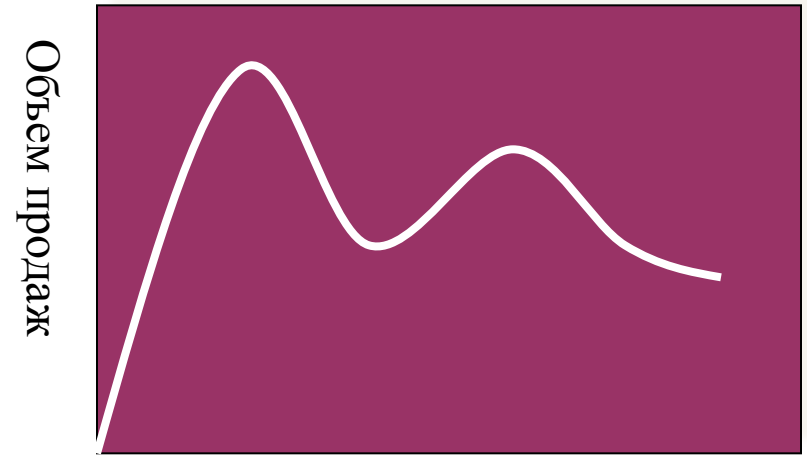
Разновидность кривых ЖЦТ

Кривая рост – резкое падение - зрелость



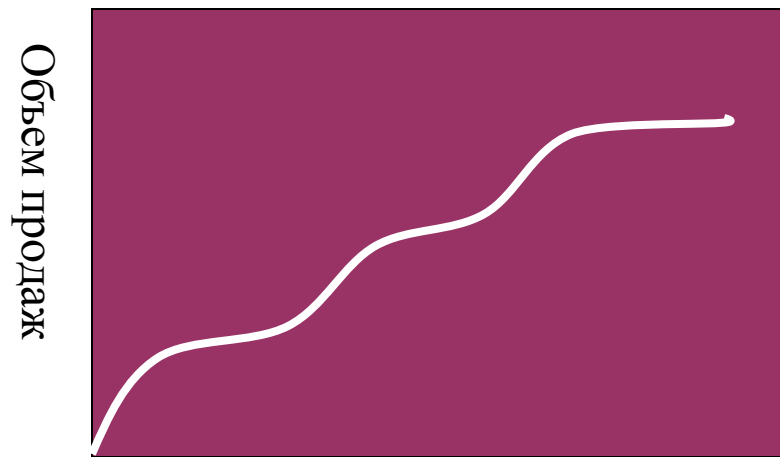
Время

Кривая с повторным циклом



Время

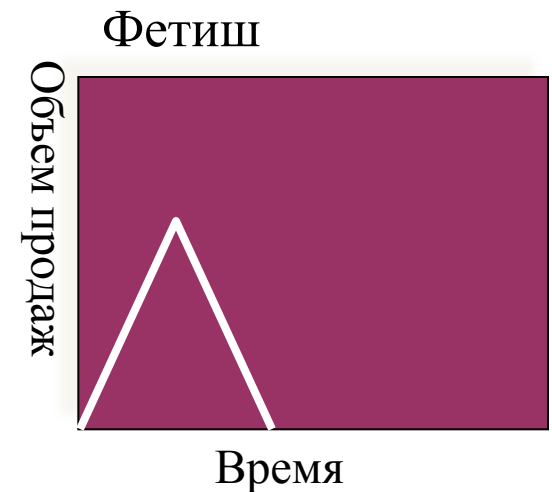
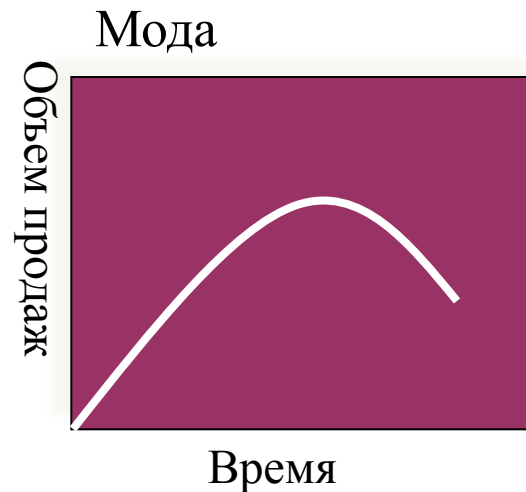
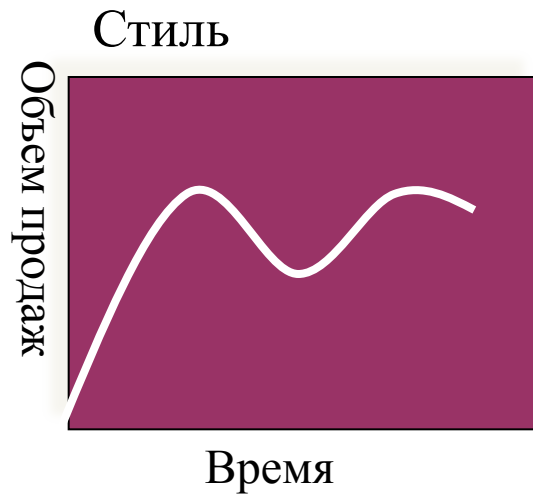
«Гребешковая» кривая



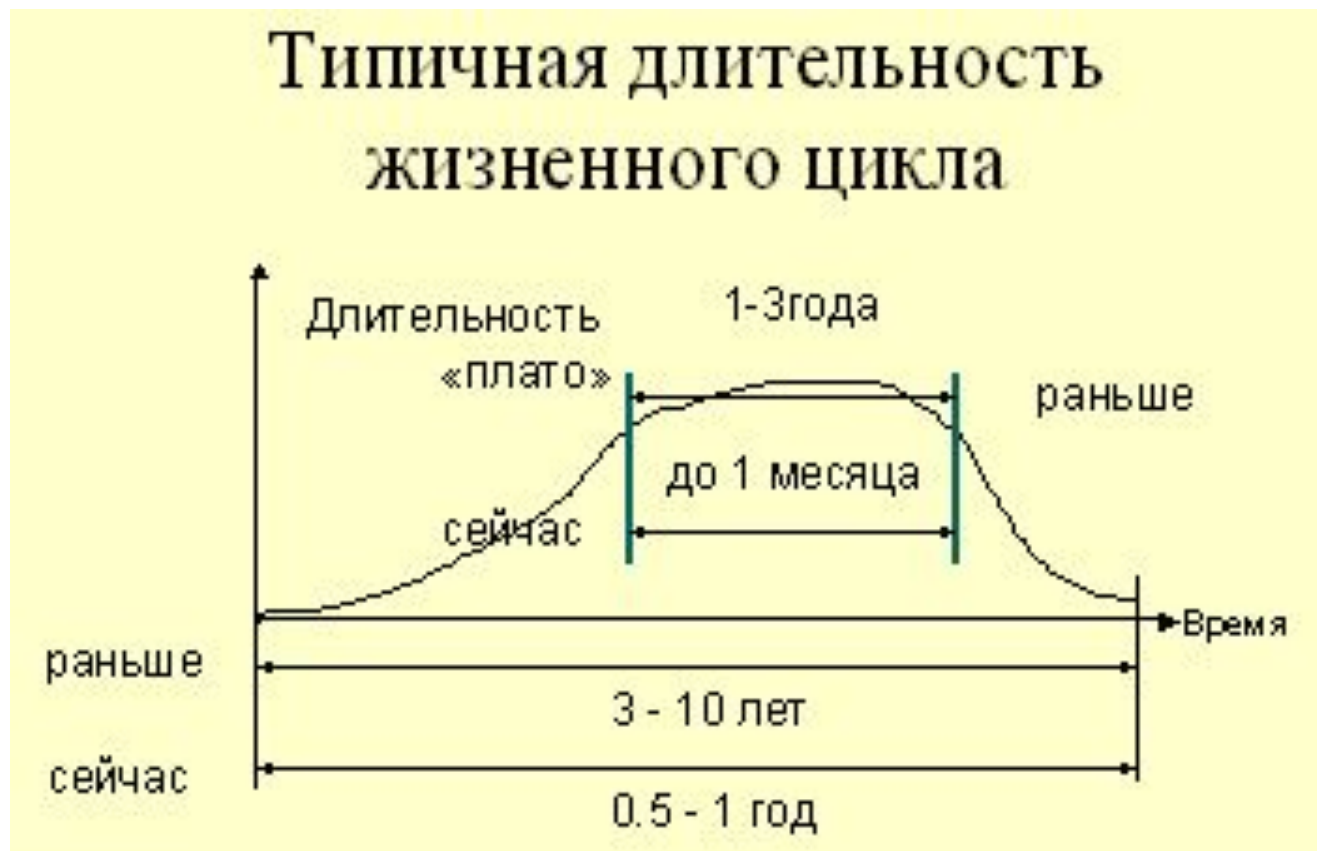
Время

Жизненный цикл стиля и моды

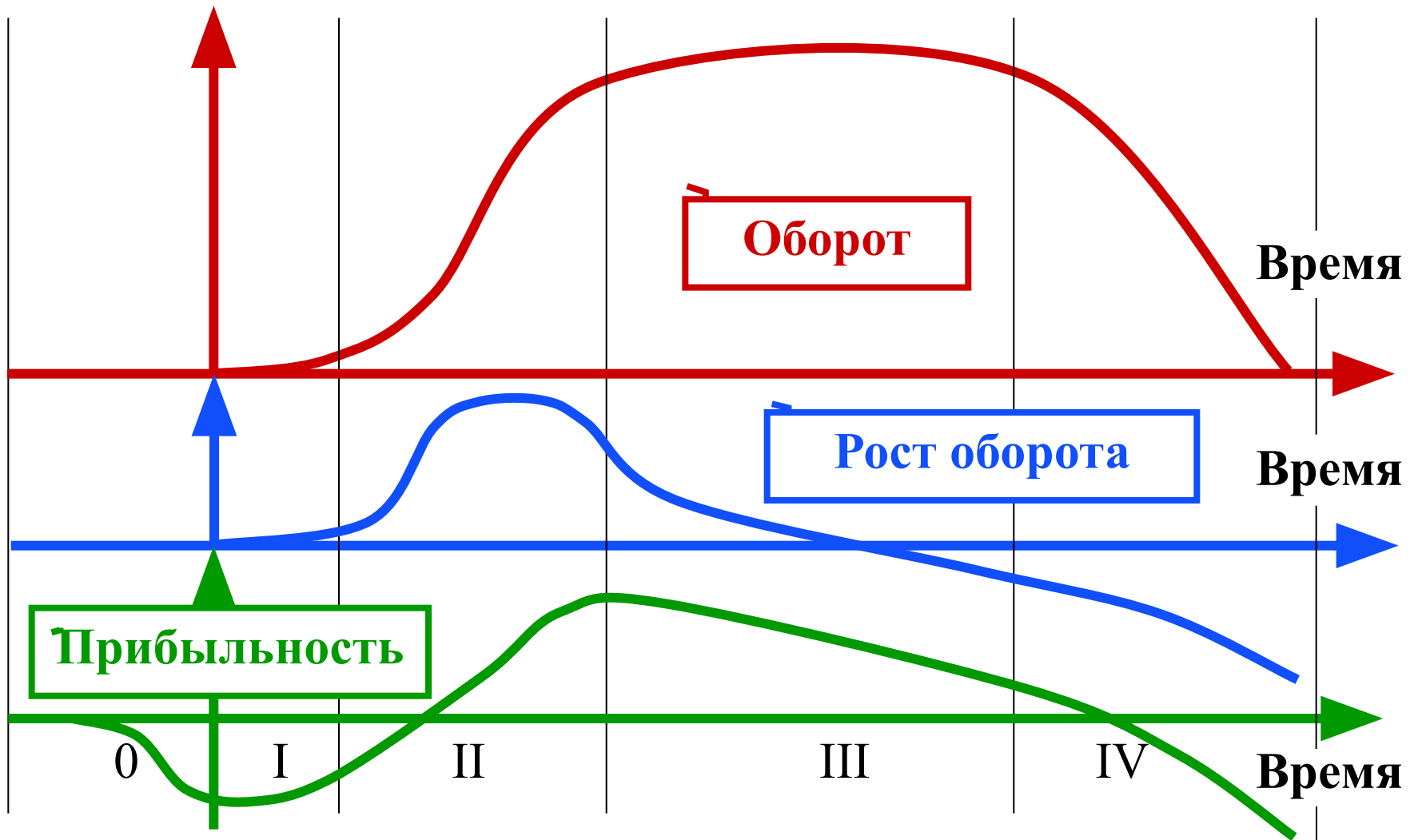
- **Стиль** – основная и особая форма выражения, возникающая в любой сфере деятельности.
- **Мода** – стиль, признанный и популярный в настоящее время в определенной сфере деятельности.
- **Фетиш** – яркое проявление моды, которое быстро завоевывает всеобщее внимание, получает известность, мгновенно достигает пика популярности и вскоре входит в стадию спада; цикл признания непродолжителен и, как правило, число приверженцев «крика моды» ограничено.



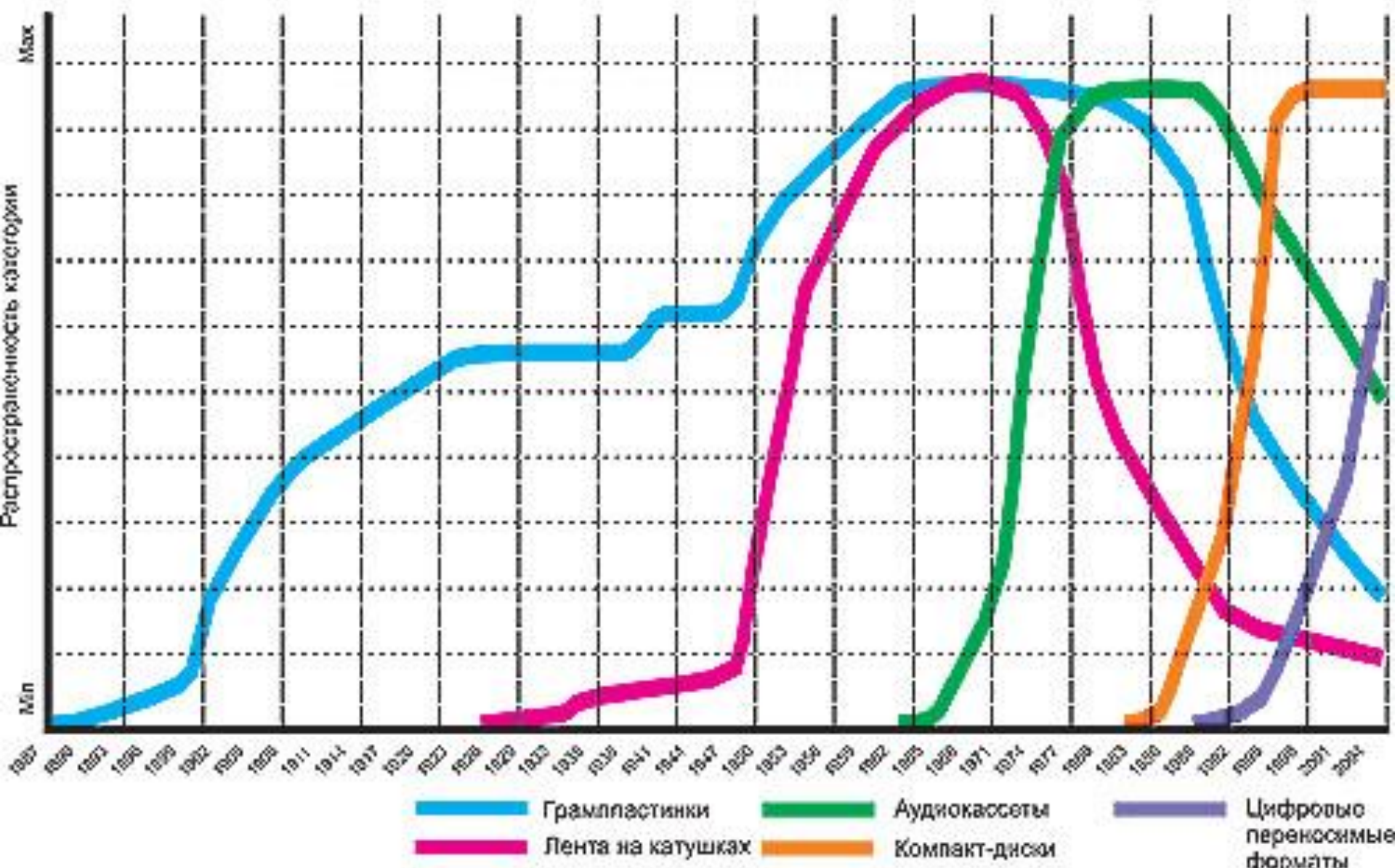
- Одной из существенных проблем, принципиально сказывающихся на состоянии производителя в нынешних условиях конкуренции - это существенное сокращение наиболее экономически выгодных этапов жизненного цикла - этапа роста и особенно этапа "плато" - устойчивого спроса .
- Такая ситуация привела к существенному вниманию к другому подходу к оценке жизненного цикла, через функциональный жизненный цикл:
- товар,
- логистика,
- Маркетинг
- сервис.



Жизненный цикл товара



Звукозапись. Жизненные циклы носителей звука



Задание 1.Какой этап ЖЦПТ переживает в настоящее время ниже перечисленные товары?

- 1.iPad 4G;
- 2.Интернет-кафе;
- 3.Новое декоративное аэрозольное покрытие для стен и потолков «Попкорн» (эффект старинного дерева, гранита);
- 4.Универсальные деревообрабатывающие станки общего пользования;
- 5.Оптические устройства дверные (пуленепробиваемые);
- 6.Жидкие обои (Япония);
- 7.Минеральная вода в бутылках;
- 8.Напольные весы с анализаторами состава массы тела (% жира, % воды)
- 9.Замороженная пицца;
- 10.доплата абонентам сотовой сети за разговоры.;
- 11.Электромобиль;
- 12.Радиаторы чугунные 7-секций;
- 13.Краска водоземлюльсионная;
- 14.Молочно-соковые миксы типа «Мажитель», смусси ;
- 15.Льняная ткань;
- 16.Фотокафе.
- 17.Лекарь-фломастер(лекарственный маркер)
- 18.Чернила для авторучек черные;
- 19.Куртка мужская зимняя «Тефлон»;
- 20.биойогурт для домашних животных. "Акти-Дог" и "Акти-Кэт"».

Выведение на рынок	Рост	Зрелость	Спад

Задание

Фирма производит товары **А, Б, В, Г** с удельным весом в ценовом выражении объема продаж соответственно **40%, 25%, 13% и 2%**.

Товары **А** и **Б** по своему основному назначению являются взаимозаменяемыми. Товар **Г** выступает в качестве дополнения к товару **А**. Товар **В** выступает в качестве сборочного элемента (компонента) для товаров **А, Б**, но имеет и самостоятельный спрос. Товары **А, Б, В, Г** находятся соответственно в следующих стадиях своего жизненного цикла на рынке: зрелость, начало спада, рост, внедрение. Кроме указанных товаров фирма производит также товар **Д** с удельным весом 20% и реализует его на основе долгосрочного контракта с транснациональной корпорацией.

Длительность жизненного цикла товаров **А** и **Б** составляет в среднем 5 лет, **В** и **Г** – 3 года. Контракт о поставках товара **Д** только что продлен на следующие 5 лет. Товары приносят следующие доли в общей массе прибыли: **А** – 60%, **Б** – 10%, **В** – 10%, **Г** – 0%, **Д** – 20%. Структурируйте данные в соответствии с таблицей:

Код товара	Доля в объеме продаж	Связь с другими товарами	Стадия ЖЦТ	Длительность ЖЦТ	Доля в массе прибыли
А	40	Б,Г,В	зрел	5	60
Б	25	А,В	нач. спада	5	10
В	13	А,Б	рост	3	10
Г	2	А	внедрение	3	0
Д	20	-	-	-	20