

## Матрица BCG (БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ)

Метод BCG Matrix (Матрица БКГ) - самый известный инструмент управления портфелем. Он основывается на теории жизненного цикла товара. Метод был разработан в начале 70-х Бостонской консалтинговой группой. Матрицу БКГ можно использовать: 1) для определения места компании на рынке по отношению к конкурентам; 2) для определения стратегии в отношении различных бизнес-единиц компании; 3) для определения приоритетов в товарном ассортименте (product portfolio) отдельной бизнес единицы или компании в целом. Для обеспечения долгосрочного процесса создания ценности компания должна иметь ассортимент товаров, включающий товары с высоким потенциалом роста, требующие вложений денежных средств, и товары с низким потенциалом роста, поставляющие денежные средства. Матрица БКГ содержит два параметра: **относительная доля рынка** и **темпы роста рынка**. Основная идея заключается в следующем: компании выгоднее, когда продукт имеет большую долю на рынке или когда рынок продукта растет быстрыми темпами.

### 4 СЕГМЕНТА МАТРИЦЫ БКГ

Размещение продуктов в Матрице БКГ обеспечивает 4 категории в портфеле компании:

- **Звезды (Stars) (высокие темпы роста, высокая доля рынка)**
  - Звезды требуют (относительно) больших инвестиций. Звезды - лидеры в бизнесе компании. Поэтому и генерировать они должны много денег
  - Звезды часто балансируют на грани по чистому денежному потоку (соотношению дохода и затрат). И все же надо пытаться удержать долю Звезд на рынке, поскольку со временем наградой за это будет приобретение данным продуктом статуса Дойной коровы (Cash Cow).
- **Дойные коровы (Cash Cows) (низкие темпы роста, высокая доля рынка)**
  - Доходы и способность генерировать деньги должны быть высокими. Из-за низких темпов роста инвестиции должны быть минимальны.
  - Дойные коровы - это, как правило, вчерашние Звезды, они составляют основной актив компании.
- **Собаки (Dogs) (низкие темпы роста, низкая доля рынка)**
  - Избегайте Собак и снижайте их число в компании.
  - Избегайте дорогих «планов по спасению».
  - Собаки должны приносить деньги, в противном случае их необходимо ликвидировать.
- **Вопросительные знаки (Question Marks) или Трудные дети (высокие темпы роста, низкая доля рынка)**
  - У Трудных детей самые плохие параметры по деньгам, потому что они требуют много денег, а отдача от них мала из-за малой доли рынка.
  - Если доля на рынке остается неизменной (не растет), то Трудные дети просто поглотят большое количество денег.
  - Надо либо серьезно инвестировать, либо продавать, либо ничего не инвестировать и получить возможную остаточную прибыль. Увеличьте долю на рынке или предоставьте дополнительные денежные средства.

### **МАТРИЦА БКГ И НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЕ СТРАТЕГИИ**

Метод Матрицы БКГ помогает понять распространенную ошибку в стратегии: применение недифференцированного подхода к разным бизнес-единицам, когда ставятся некие общие целевые показатели для всей корпорации: например, общий рост (9 % в год) или общую рентабельность капитала (9.5%).

В таком сценарии:

- Дойные коровы своих целей по прибыли достигают легко. Их руководители получают положительную оценку. Более того, часто существенный объем денежных средств реинвестируется в зрелые бизнес единицы, несмотря на низкие темпы роста рынка.
- Собаки уже проиграли свое сражение, тем не менее, время от времени делаются тщетные попытки «поправить бизнес» в виде дополнительных инвестиций.
- В результате Трудные дети и Звезды недополучают инвестиции. Так Звезды никогда не смогут стать Дойными коровами. Неадекватные инвестиции - пустая трата денег. Трудные дети и Звезды должны получить достаточные инвестиционные средства для того, чтобы стать реальными лидерами на рынке и превратиться в Дойных коров (для Звезд) или в Звезд (Трудные дети).
- Если Трудные дети не демонстрируют рост, компаниям следует сокращать капиталовложения в них. Нужно попытаться вернуть (насколько возможно) средства от Трудных детей, которые не смогли реализоваться.

### **ОГРАНИЧЕНИЯ МАТРИЦЫ БКГ**

Некоторые ограничения матрицы БКГ:

- Не учитывает синергетический эффект между бизнес – единицами/ продуктами.
- Высокая доля на рынке - не единственный фактор успеха.
- Рост рынка - не единственный показатель привлекательности рынка.
- Рентабельность Собак может быть выше, чем у Дойных коров.
- Трудно получить достоверные данные о доле и темпах роста рынка.
- Нет ясного определения того, что понимается под «рынком».
- Высокая доля на рынке не обязательно ведет к высокой доходности.
- Модель использует только 2 параметра - доля рынка и темпы роста. Это может спровоцировать менеджмент преждевременно продвигать или ликвидировать продукт.
- Бизнес с низкой долей рынка также может быть прибыльным.
- Модель не учитывает небольших конкурентов с быстрорастущими долями на рынке.

Источник: Carl W. Stern, George Stalk - Perspectives on Strategy from The Boston Consulting Group

