

Теория продуктового портфеля

Что такое портфель?

Понятие «портфель» существует во многих сферах жизни и применяется не только по отношению к продукции. Хорошо разбираться в данном вопросе очень важно для любой компании, если она планирует расширять свои возможности и учитывать риск, связанный с этим. Термин «**широкий портфель**» означает, что данная фирма охватывает целый ряд разнообразных товарных или рыночных сегментов. Напротив, «**узкий портфель**» подразумевает, что организация работает только на одном или немногих товарных или рыночных сегментах.

Широкий портфель дает преимущество стабильности, так как спад на одном рынке не будет угрожать деятельности всей компании. Противовесом данного преимущества является **проблема управления деловыми интересами**, которые могут сильно различаться по своему характеру, и компанию могут обвинить в отсутствии стратегических целей. Предприятие, работающее с очень **узким портфелем** (т. е. в пределах одного сектора), зачастую может целиком сосредоточиться на своем сегменте. Но оно может стать **очень уязвимым**, если произойдет **снижение спроса на этом единственном секторе**, который данная компания обслуживает.

Матрица БКГ

В матрице, предложенной фирмой Boston Consulting Group (BCG - БКГ), представлен метод изучения и понимания портфеля товарных и рыночных интересов отдельной компании. Это способ представления полного ассортимента товаров, который позволяет увидеть всю продукцию компании таким образом, чтобы держатель акций нескольких компаний, проанализировав ситуацию, смог принять решение о том, что с ними делать.

Один из самых простых способов составить продуктовый портфель - это определить жизненный цикл каждого продукта и целенаправленно сбалансировать продукты на различных стадиях их развития. Более сложный подход основывается на идее о том, что рыночная доля на зрелых (развитых) рынках очень сильно зависит от рентабельности (прибыльности), поэтому дешевле и менее рискованно пытаться завоевать свою долю рынка на стадии его роста, когда появляется большое число новых покупателей.

Относительная рыночная доля

		Высокая	1,0	Низкая
Уровень роста рынка	Высокий	«Звезды»		«Трудные дети»
	Низкий	«Дойные коровы»		«Собаки»

Относительная рыночная доля

	Высокая	1,0	Низкая
Высокий	«Звезды»		«Трудные дети»
Низкий	«Дойные коровы»		«Собаки»

Оценка рыночной доли

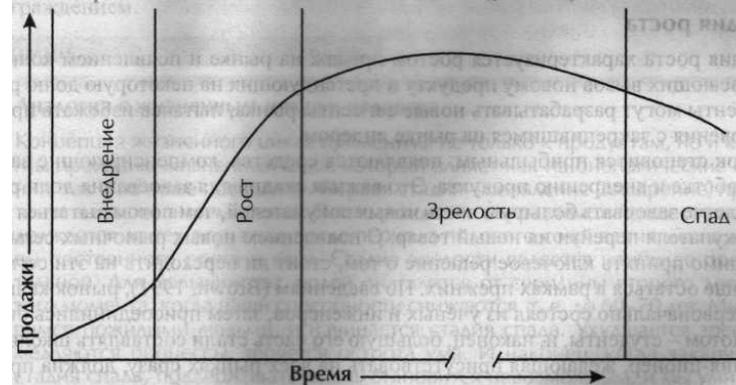
Горизонтальная ось отражает особое измерение доли рынка. Мерой в данном случае является **доля фирмы по отношению к доле наиболее крупного конкурента**. Товар, занимающий 20% рынка, на котором следующий за ним конкурент довольствуется 10%, будет иметь относительную долю рынка, равную 2, тогда как товар с рыночной долей 20% при доле конкурента размером также в 20%, обладает относительной долей, равной 1. Граница между высокой и низкой относительными долями рынка находится в точке 1, поэтому товары с высокой рыночной долей в данном случае будут лидерами на рынке. Такое устройство шкалы измерения по характеру зависимости иногда называют **логарифмическим**.

	Высокая	1,0	Низкая
Уровень роста рынка	Высокий	«Звезды»	«Трудные дети»
Низкий	«Дойные коровы»	«Собаки»	

Оценка рыночного роста

Вертикальная ось матрицы отражает уровень роста на избранном рынке с наиболее подходящим определением обслуживаемого рынка. Распространенной границей, используемой для разделения высокого и низкого уровня роста на рынке, является точка **10% ежегодного прироста**, но авторы находят полезным в практических ситуациях использовать рост, который идет быстрее, чем во всей экономике в целом.

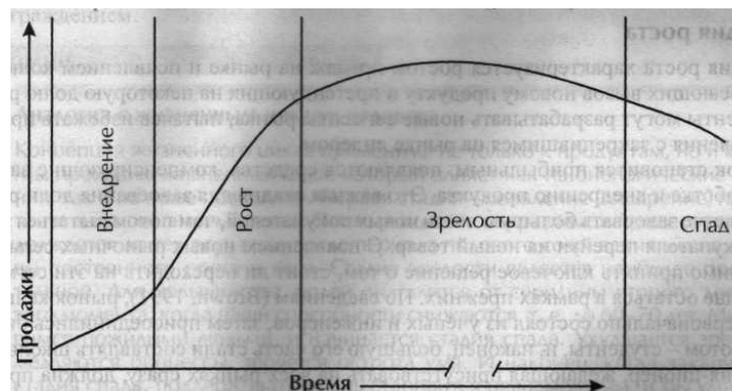
	Высокая	1,0	Низкая
Высокий	«Звезды»		«Трудные дети»
Низкий	«Дойные коровы»		«Собаки»



«Дойные коровы»

Товар, обладающий высокой долей на рынке с низким ростом, обычно является прибыльным и служит источником наличных денег. Прибыль от реализации этого товара может быть использована для поддержки других товаров, находящихся в фазе развития. Стандартная стратегия должна состоять в том, чтобы управлять достаточно консервативно и умеренно, но при этом хорошо защищаться от действий конкурентов. Подобный продукт называют «дойной коровой», потому что прибыль от него можно получать («доить») непрерывно.

	Высокая	1,0	Низкая
Высокий	«Звезды»		«Трудные дети»
Низкий	«Дойные коровы»		«Собаки»



«Собаки»

Продукт, который занимает небольшую долю рынка с низким ростом, обозначается термином «собака» и является, как правило, не очень рентабельным. Попытка развивать такой товар для увеличения его рыночной доли влечет за собой издержки и риск, не в последнюю очередь связанный с низким уровнем рыночного роста. Поэтому, как только в портфеле появляется «собака», производство такого товара часто прекращается, и от него стараются избавиться.

Если подходить к проблеме творчески, то можно отыскать возможности для дифференциации товара «собака» и завоевать с его помощью сильную позицию в какой-нибудь рыночной нише. Продукт с небольшой долей рынка можно использовать как объект для применения агрессивной ценовой политики против очень крупного конкурента, поскольку для него реакция на изменения будет стоить очень больших денег.

	Высокая	1,0	Низкая
Высокий	«Звезды»		«Трудные дети»
Низкий	«Дойные коровы»		«Собаки»



«Звезды»

«Звезды» владеют большой долей быстро растущего рынка и, следовательно, быстро растущих продаж. «Звезды» - мечта менеджера по продажам, но кошмар для бухгалтера, поскольку для них характерно поглощать огромные суммы денег даже в том случае, если они обладают высокой рентабельностью. Очень часто возникает необходимость крупных расходов на рекламу и продвижение товара. Когда темпы роста рынка замедляются, эти продукты становятся «дойными коровами». Если же и рыночная доля потеряна, товар в конечном счете станет «собакой».

	Высокая	1,0	Низкая
Высокий	«Звезды»		«Трудные дети»
Низкий	«Дойные коровы»		«Собаки»



«Трудные дети»

«Трудные дети» названы так потому, что они создают дилемму. Эти товары уже имеют точку опоры на растущем рынке, но если их рыночную долю нельзя увеличить, они превратятся в «собак». Для завоевания их доли на рынке необходимо затратить определенные ресурсы, что требует смелости от руководства, потому что товар не имеет больших продаж. В конечном итоге продукт можно продать фирме, у которой имеется лучшая позиция для его размещения на рынке.

Недостатки матрицы БКГ

Точное измерение и правильное определение рынка необходимы для того, чтобы избежать **неправильных диагнозов и прогнозов при использовании матрицы**. Критики указывают (возможно, несправедливо) на то, что существует много важных аспектов, связанных с продуктом, которые не учтены в матрице. Однако Boston Consulting Group никогда и не утверждала, что данный процесс является панацеей и охватывает все характеристики стратегии. В целом **матрица помогает выявить, выпуск каких товаров и когда следует расширять или прекращать**. Она также оказывает помощь в выявлении возможностей и выступает весомым аргументом **против эмоционального решения проблемы распределения ресурсов, необходимых для производства разных продуктов**.

Составные (комбинированные) модели портфеля

Недостатки матрицы БКГ послужили толчком к возникновению множества других моделей, которые не рассматриваются нами. Одним из основных примеров подобных вариантов может служить матрица компании General Electric. В то время как Бостонская матрица предназначена для товаров, но может быть использована и для стратегических подразделений компании, которые являются достаточно гомогенными, матрица General Electric применяется главным образом для стратегических подразделений компании (таких, например, как филиалы холдинга). Данная модель ранжирует показатель *«рыночная привлекательность»* на высокую, среднюю и низкую, а *конкурентную позицию* - на сильную, среднюю и слабую. Стратегические подразделения компании распределены по соответствующим категориям, и хотя не может быть автоматических стратегических предписаний, рыночная позиция компании помогает подобрать подходящую стратегию.