

Матрица БКГ

Марковская Д.Т.
М-МиБ-16-3



Матрица БКГ (BCG Matrix) – инструмент стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке. Построения и анализа которой помогает маркетологам принять решения о развитии или ликвидации бизнес-единиц.

В работе использованы данные управляющей компании USTA Hotels выгруженные из информационного ресурса «СПАРК» за 2015-2016 год.

1. Сбор исходных данных.

Первым делом необходимо составить список тех товаров, подразделений или компаний, которые будут анализироваться с помощью матрицы БКГ.

- В анализируемом объекте в портфеле компании 6 отелей: Гранд Авеню отель (ГАО), отель Екатеринбург-Центральный (ЕЦ), отель Московская горка (МГ), отель Атлантик (АО), Премьер отель (ПО) и Загородный отель Гринвальд (ЗОГ).

Затем для них нужно собрать данные по объемам продаж и прибыли за некоторый период.* Кроме того, понадобятся аналогичные данные по ключевому конкурента (или ряда крупнейших конкурентов) и на исследуемом рынке.

* Период, за который будет проведен анализ может быть любым: месяц, квартал, полугодие, год. Чем ближе выбранный период к году, тем выше объективность данных (исключается влияние сезонности продаж)

По данным «СПАРК», объем продаж и прибыли у компании USTA Hotels по каждому бренду в портфеле компании за 2015-2016 гг. составил:



Название группы	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.
	2016 год	2016 год	2015 год	2015 год
ГАО	110 643 000	43 380 000	43 380 000	36 873 000
МГ	39 579 000	8 426 000	8 426 000	9 378 000
ЕЦ	94 502 000	31 606 000	31 606 000	23 952 000
АО	90 521 000	22 931 000	22 931 000	21 389 000
ПО	75 129 000	37 536 000	37 536 000	33 335 000
ЗОГ	33 669 000	6 147 000	6 147 000	- 3 918 000

Ключевым конкурентом в данной отрасли является отель Hyatt Regency Ekaterinburg, за 2016 год выручка от продажи (за минусом НДС) составила – 643 764 000,00 руб.

Объем выручки от продаж (за минусом НДС) по направлению «Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания» за 2016 год составил – 3 845 160 000, 00 руб.

2. Вычисление темпа роста рынка за год.

На этом этапе нужно рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли.

Темпы роста рынка рассчитаем по формуле:

$$\text{Темп роста рынка} = \frac{V_n}{V_{n-1}} \times 100$$

V_n - Общий объем продаж на рынке в текущем году

V_{n-1} - Общий объем продаж на рынке за предыдущий год.

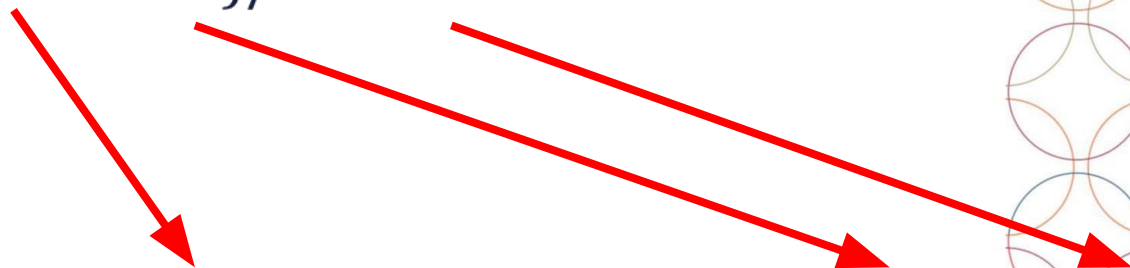
Так как все бизнес-единицы следуемого предприятия работают на одном рынке (Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания), для определения темпов роста мы рассчитаем темпы увеличение выручки и увеличение прибыли за год, а затем вычислить среднее значение, представим в виде формулы:

$$\text{Темп роста} = \left(\left(\frac{V_{\text{выручка 2016}}}{V_{\text{выручка 2015}}} \times 100 \right) + \left(\frac{V_{\text{прибыль 2016}}}{V_{\text{прибыль 2015}}} \times 100 \right) \right) / 2$$

Рассмотрим на примере Гранд Авеню отеля:

$$\text{Темп роста} = \left(\left(\frac{110643000}{112275000} \times 100 \right) + \left(\frac{43380000}{36873000} \times 100 \right) \right) / 2$$

$$= (99 + 118) / 2 = 108$$



название группы	объем продаж, руб.		темп роста, по объему продаж	объем прибыли, руб.		темп роста, по объему прибыли	взвешенный темп роста
	2016 год	2015 год		2016 год	2015 год		
ГАО	110 643 000	112 275 000	99%	43 380 000	36 873 000	118%	108%
МГ	39 579 000	42 032 000	94%	8 426 000	9 378 000	90%	92%
ЕЦ	94 502 000	89 913 000	105%	31 606 000	23 952 000	132%	119%
АО	90 521 000	95 156 000	95%	22 931 000	21 389 000	107%	101%
ПО	75 129 000	79 324 000	95%	37 536 000	33 335 000	113%	104%
ЗОГ	33 669 000	15 487 000	217%	6 147 000	3 918 000	257%	237%

3. Вычисление относительной доли рынка.

На данном этапе необходимо подсчитать относительную рыночную долю, используя формулу:

$$\text{Относительная доля рынка} = \frac{D_i}{D_n} \times 100$$

D_i - доля рынка компании;

D_n - доля рынка крупнейшего конкурента.

Для определения доли рынка компании, необходимо использовать формулу:

$$D_i = \frac{Q_i}{V} \times 100$$

Q_i - объем продаж (сбыта) компании. Может исчисляться как в натуральном выражении (шт.), так и в стоимостном выражении (руб.);

V - общий объем продаж на рынке. Также может быть выражен как в штуках, так и в рублях.

$$\text{Относительная доля рынка} = \left(\frac{Q_{\text{бренда}}}{V} \times 100 \right) / \left(\frac{Q_{\text{гл.конк.}}}{V} \times 100 \right)$$

Рассмотрим на примере Гранд Авеню отеля:

$$\text{Отн. доля рынка} = \left(\frac{110643000}{3845160000} \times 100 \right) / \left(\frac{643764000}{3845160000} \times 100 \right) =$$

$$= 3 / 17 = 0,17$$

Название группы	Объем продаж, руб.	Объем продаж ключевого конкурента, руб.	Общий объем продаж на рынке, руб.	Доля рынка бренда	Доля рынка ключевого конкурента	Относительная доля рынка
ГАО	110 643 000	643 764 000	3 845 160 000	3%	17%	0,17
МГ	39 579 000	643 764 000	3 845 160 000	1%	17%	0,06
ЕЦ	94 502 000	643 764 000	3 845 160 000	2%	17%	0,15
АО	90 521 000	643 764 000	3 845 160 000	2%	17%	0,14
ПО	75 129 000	643 764 000	3 845 160 000	2%	17%	0,12
ЗОГ	33 669 000	643 764 000	3 845 160 000	1%	17%	0,05

4. Построение матрицы

БКГ.

Исходные данные формируем в виде таблицы.

Название группы	Взвешенный темп роста	Рост для матрицы	Относительная доля рынка	Доля для матрицы
ГАО	108%	низкий	0,17	высокая
МГ	92%	низкий	0,06	низкая
ЕЦ	118%	высокий	0,15	высокая
АО	101%	низкий	0,14	высокая
ПО	103%	низкий	0,12	высокая
ЗОГ	237%	высокий	0,05	низкая

Из начала координат проводим две оси: вертикальную (темп роста рынка) и горизонтальную (относительная доля рынка).

Каждая ось делится пополам, на две части. Одной части соответствуют низкие значения показателей (низкий темп роста рынка, низкая относительная доля рынка), другой – высокие (высокий темп роста рынка, высокая относительная доля рынка).

Стандартные значения следующие: для темпа роста рынка – 110%, для относительной доли рынка – 100%. Но в каждом отдельном случае эти значения могут быть другими, нужно смотреть на условия конкретной ситуации.



Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
ТРУДНЫЕ ДЕТИ		ЗВЕЗДЫ	
Загородный отель Гринвальд	33 669 000 руб.	Екатеринбург-Центральный	94 502 000 руб.
ИТОГО	33 669 000 руб.	ИТОГО	94 502 000 руб.
СОБАКИ		ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	
Московская горка	39 579 000 руб.	Гранд Авеню	110 649 000 руб.
		Атлантик	90 521 000 руб.
		Премьер отель	75 129 000 руб.
ИТОГО	39 579 000 руб.	ИТОГО	276 293 000 руб.

Высокий (больше 10%)

Это компании, имеющие низкую долю на быстро растущем рынке. Они имеют слабую позицию и испытывают высокую потребность в финансовых ресурсах.

Это лидеры на быстро растущем рынке. Их прибыльность высока, но для поддержания лидирующих позиций им необходимы инвестиции. При стабилизации рынка они превратятся в "дойных коров".

Темп роста

Низкий (меньше 10%)

Это компании, имеющие небольшую долю на медленно растущих рынках. Обычно они убыточны и нуждаются в дополнительных инвестициях для сохранения занятых позиций.

Это компании, имеющие высокую долю на медленно растущем рынке. Они обладают высокой прибыльностью, реализуя экономию на масштабе, и не нуждаются в инвестициях.

Низкая (меньше 0,1%)

Высокая (больше 0,1%)

Относительная доля рынка