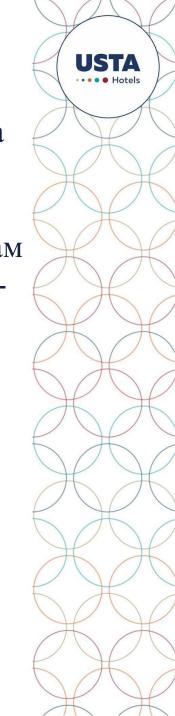
Матрица БКГ

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 бизнесединиц.

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



1. Сбор исходных данных.

USTA Hotels

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 ключевого 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	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.
группы	2016 год	2016 год	2015 год	2015 год
ΓΑΟ	110 643 000	43 380 000	43 380 000	36 873 000
МΓ	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
AO	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
30Г	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:

Темп роста рынка =
$$\frac{V_n}{V_{n-1}}$$
 x 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:

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:

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

название	объем продаж, руб.		темп роста, по	объем прибыли, руб.		темп роста, по	взвешенный
группы	2016 год	2015 год	объему продаж	2016 год	2015 год	объему прибыли	темп роста
ГАО	110 643 000	112 275 000	99%	43 380 000	36 873 000	118%	108%
МΓ	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%
AO	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%
3ОГ	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:

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 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.

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:

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

Название группы	Объем продаж, руб.	Объем продаж ключевого конкурента, руб.	Общий объем продаж на рынке, руб.	Доля рынка бренда	Доля рынка ключевого конкурента	Относительн ая доля рынка
ΓΑΟ	110 643 000	643 764 000	3 845 160 000	3%	17%	0,17
МΓ	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
AO	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

USTA Hotels

Исходные данные формируем в виде полицы.

Название группы	Взвешенный темп роста	Рост для матрицы	Относительная доля рынка	Доля для матрицы
ГАО	108%	низкий	0,17	высокая
МΓ	92%	низкий	0,06	низкая
ЕЦ	118%	высокий	0,15	высокая
AO	101%	низкий	0,14	высокая
ПО	103%	низкий	0,12	высокая
30Г	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	ЗВЕЗДЬ	USTA	
		Загородный отель Гринвальд	33 669 000 руб.	Екатеринбург-Центральный	94 502 000 руб.	Hotels
	Высоки й (больше 10%)	Это компании, имеющие ни быстро растущем рынке. Он позицию и испытывают высфинансовых ресурсах.	ни имеют слабую	Это лидеры на быстро растуще прибыльность высока, но для плидирующих позиций им необх При стабилизации рынка они пркоров".	оддержания кодимы инвестиции.	
		ИТОГО	33 669 000 руб.	ИТОГО	94 502 000 руб.	
Темп роста		СОБАК	И	дойные ко		
		Московская горка	39 579 000 руб.	Гранд Авеню	110 649 000 руб.	
				Атлантик	90 521 000 руб.	
		ий Это компании, имеющие не ш медленно растущих рынках	х. Обычно они ополнительных ия занятых позиций.	Премьер отель	75 129 000 руб.	
		медленно растущих рынках убыточны и нуждаются в до инвестициях для сохранени		Это компании, имеющие высок растущем рынке. Они обладают прибыльностью, реализуя экононуждаются в инвестициях.	высокой	
		итого	39 579 000 руб.	ИТОГО	276 293 000 руб.	*
	Низкая (меньше 0,1%)			Высокая (больц		
	Относительная доля рынка					*