

# **Тема 3. Бостонская матрица «рост - удельный вес в обороте рынка»**



- Матрица «рост—удельный вес в обороте рынка» объединила две предварительно установленных управленческих теории: кривую опыта и жизненный цикл товара.



# стратегическое применение

- фирма, удерживающая крупнейшую долю рынка, добьется наибольшего кумулятивного объема, совершенствуя особенную конкурентную позицию посредством снижения затрат вследствие эффекта кривой опыта.

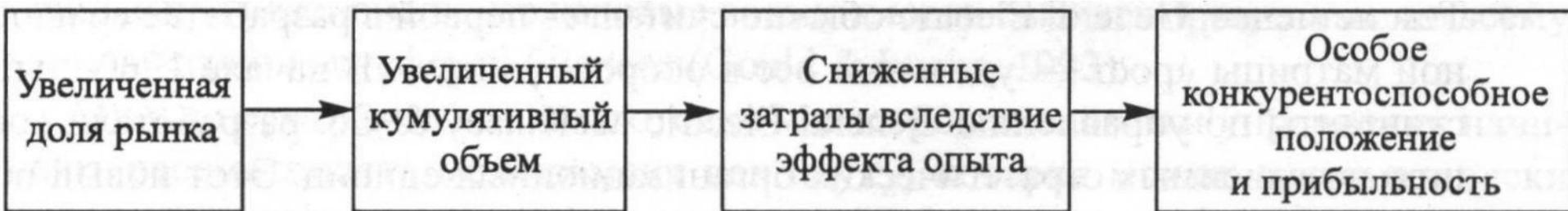


Рис. Последовательность кривой опыта

# Логическая цепь

## жизненного цикла товара :

1. Большая доля рынка приводит к более высоким объемам производства и снижению издержек, т. е. к большей прибыльности, что позволяет овладевать рынками высокого роста.
2. Максимизировать суммарную прибыльность следует в максимизировании доли рынка на основе портфеля стратегических организационных единиц.
3. Управление жизненным циклом продукта посредством перевода прибыли от зрелых товаров и товаров, находящихся на стадии спада, для поддержания товаров, находящихся на стадии ввода и роста жизненного цикла

Реальный рост рынка

Высокий

Доходы:  
высокие, стабильные  
Поток наличности:  
нейтральный  
Стратегия:  
инвестировать для роста  
«Звезда»

Доходы:  
низкие, нестабильные, растущие  
Поток наличности:  
отрицательный  
Стратегия:  
анализировать  
«Трудный ребенок»

Низкий

Доходы:  
высокие, стабильные  
Поток наличности:  
высокий, стабильный  
Стратегия:  
«дойть»  
«Дойные коровы»

Доходы:  
низкие, нестабильные  
Поток наличности:  
нейтральный или отрицательный  
Стратегия:  
отторгнуть  
«Собака»

Большая

Малая

Относительная доля рынка

Рис. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка»

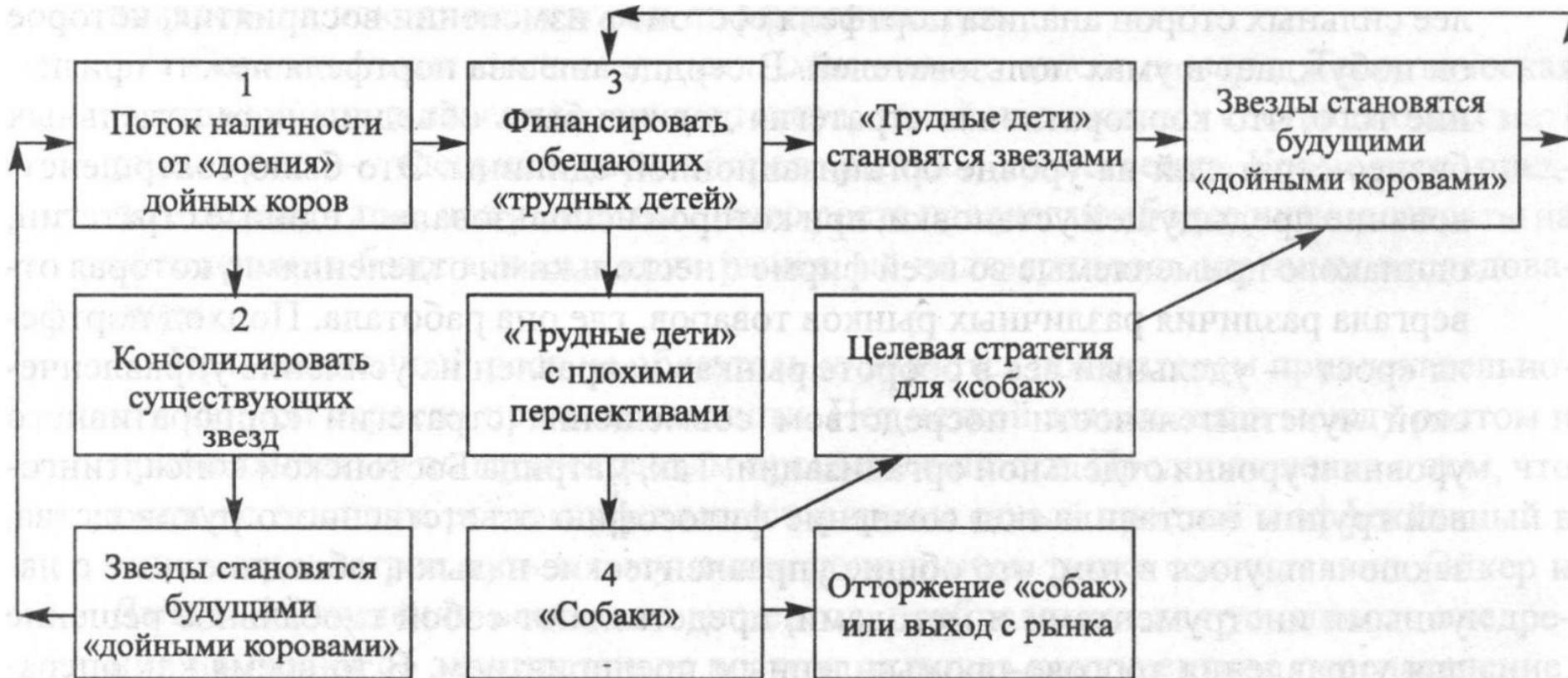
- **«Звезды» — высокий уровень роста, большая доля рынка**
- Высокий уровень роста звезд требует значительных вложений наличности. Побочный фактор — их сильная позиция рыночного роста, свидетельствующая о том, что звезды дальше всех переместятся по кривой опыта. Более того, звезды вскоре добьются высокой маржи, отражающейся в потенциально сильном потоке кассовой наличности в ближайшем будущем. Баланс между двумя этими эффектами обычно будет устойчивой кассовой позицией. Применение этой модели предполагает тот факт, что звезды неожиданно станут «дойными коровами». Применение Бостонской матрицы говорит о том, что звезды испытывают дефицит в кассовой наличности. Они должны поддерживаться наличными капиталовложениями некоторого уровня, необходимыми для сохранения своей доли рынка. Если они выступают предлагающими наличность, излишек должен быть реинвестирован.

- **«Дойные коровы» — низкий уровень роста, большая доля рынка**
- Низкий уровень роста «дойных коров» отражается в более сильной выработке потока наличности. Товары или стратегические организационные единицы на зрелых рынках требуют меньших наличных капиталовложений и, следовательно, будут источником потока наличности, из которого следует финансировать другие организации в более обещающих квадратах. Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» свидетельствует о том, что «дойные коровы» будут «доиться» посредством стратегии, которая проводит инвестиции только для поддержания своего настоящего положения. Излишний наличный поток должен быть реинвестирован либо в звезды, либо в выбранных «трудных детей».

- **«Собаки» — низкий уровень роста, малая доля рынка**
- Низкий уровень роста «собак» говорит о том, что увеличивающаяся доля рынка будет дорогостоящим планом. В дополнение к этому малая доля рынка «собак» подразумевает структуру неконкурентоспособных затрат из-за их низшей позиции на кривой опыта. Тем не менее, «собаки» неэффективны и обычно требуют значительных наличных капиталовложений, необходимых только для поддержания малой доли рынка. Применение матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка» предлагает «собакам» три варианта: 1) они могут стать прибыльными при фокусировании стратегии на особый желаемый компонент или сегмент; 2) любое дальнейшее вложение может быть задержано наряду с «доением» их за любую наличность, которую они вырабатывают; 3) собаки могут быть отторгнуты или медленно усыплены.

- **«Трудные дети» — высокий уровень роста, малая доля рынка**
- Высокий уровень роста «трудных детей» требует значительных вложений наличности. Интенсифицирующий фактор — их малая доля рынка, которая также означает структуру неконкурентоспособных затрат из-за их низшего расположения на кривой опыта. При наступлении стадии зрелости «трудный ребенок» пойдет по одному из двух возможных путей в матрице. Если доля рынка не может быть увеличена, «трудный ребенок» станет «собакой». В ином случае, если долю рынка можно увеличить с помощью довольно большого количества, «трудный ребенок» возвысится на уровень звезды и, в конечном счете, — на уровень «дойной коровы». Бостонская матрица свидетельствует о том, что самый многообещающий «трудный ребенок» должен получить наличное капиталовложение для увеличения доли рынка. «Трудные дети» с бедственными перспективами не получают дальнейших капиталовложений наличности.

# Всеобщая стратегическая последовательность



# Сильные стороны и преимущества

- **Усиление акцента на будущий спрос.** Бостонская матрица поставила под сомнение статус-кво, заключавшийся в том, что внутренние инвестиции должны направляться на основе прошлого уровня исполнения или для вознаграждения менеджеров за прошлый уровень исполнения. В некоторых отношениях, подход портфеля стимулировал фирмы приступать к построению решений об инвестициях на основании предположений о рыночном спросе в будущем.
- **Анализ тенденций.** Изменения на относительных рынках стратегических организационных единиц могут быть легко определены с помощью матриц многих периодов.
- **Конкурентный анализ.** Определение стратегического прогресса конкурирующих фирм может быть упрощено с помощью построения временной последовательности матриц конкурентов.
- **Простота в общении.** Матрица и итоговые рекомендации, получаемые вследствие ее применения, просты для понимания принимающими решения.
- **Опровергнутая философия ответственного руководства.** Одна из наиболее сильных сторон анализа портфеля состоит в изменении восприятия, которое он побуждает в умах пользователей. В сердце анализа портфеля лежит признание того, что корпоративная стратегия должна быть объединением отдельных бизнес-стратегий на уровне организационной единицы. Это было совершенствование предыдущей установки, при которой использовались единые стратегии, одинаково применяемые во всей фирме с несколькими отделениями, которая отвергала различия различных рынков товаров, где она работала. Подход портфеля «рост — удельный вес в обороте рынка» направлен на усиление управленческой чувствительности посредством совмещения стратегии корпоративного уровня и уровня отдельной организации. Так, матрица Бостонской консалтинговой группы поставила под сомнение философию ответственного руководства, заключающуюся в том, что общие управленческие навыки, объединенные с научными инструментами и методами, представляют собой глобальное решение для управления торгово-промышленным предприятием. В то время как операционная модель сегодня используется менее часто, многие из основополагающих концептуальных наставлений, однако, все еще оказывают воздействие на руководство.

# Слабые стороны и ограничения

- 1. *Сомнительная относительность кривой опыта.* Связь кривой опыта с матрицей «рост — удельный вес в обороте рынка» может и не относиться к конкурентным параметрам рынка конкретного товара. Относительная доля рынка не обязательно является хорошим показателем для конкурентной позиции (то есть, нет четкого и определенного взаимоотношения между долей рынка и прибыльностью по всем отраслям промышленности).
- 2. *Сомнительная достоверность жизненного цикла товара.* Теоретическая достоверность жизненного цикла товара, одной из основных составляющих матрицы «рост — удельный вес в обороте рынка», двойственна. Кроме того, предположение о том, что рынки высокого роста предлагают более низкие затраты на обеспечение безопасности доли рынка, не подтвердилось научным исследованием.
- 3. *Детерминизм против стратегического выбора.* Доля рынка рассматривается как непостоянная или зависимая переменная, а рыночный рост рассматривается как постоянная или независимая переменная. Это эквивалент внутреннему непостоянству. Изначальное убеждение в том, что уровень роста рынка — это постоянная переменная под контролем руководства, опровергает причинно-следственную последовательность эффективной стратегии. Стратегия должна вести к росту, а не рост должен вести к стратегии.
- 4. *Ошибочное предположение о диверсификации.* Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» предполагает, что возможности инвестирования внутри фирмы изначально особенны для всеобщих инвестиционных возможностей вне фирмы. Это означает, что подходы портфеля предполагают, что руководство фирмы более сведуще в максимизации возвратных прибылей от инвестирования, чем их акционеры. Появление передовых рынков капитала в сочетании с огромными трудностями управления разнообразием в отсутствие особых маркетинговых знаний, говорит о том, что управление по принципу портфеля становится менее полезным. Вполне возможно то, что увеличение дивидендов или инвестирование излишков фондов «дойных коров» на денежных рынках предлагает более высокий коэффициент окупаемости капиталовложений, чем внутреннее инвестирование звезд и «трудных детей».
- 5. *Непризнание синергии стратегических организационных единиц.* Стратегические организационные единицы не могут быть определены без амбиций. Бостонская модель предполагает то, что производственная функция фирмы является дополнительной, когда на самом деле, вероятно, она неаддитивная. Иерархичная природа стратегических организационных единиц с их взаимоотношениями (то есть, расходы на присоединение, взаимозависимости синергичного спроса и т. д.) делает позиционирование в матрице крайне запутанным и вводящим в абсолютное заблуждение. В некоторых случаях наиболее фундаментальная единица анализа, независимая стратегическая организационная единица, может быть неправильно применяемым термином и бесплодным упражнением в таксономии.
- 6. *Игнорируется концепция маргинальности.* Перспективы возрастающих инвестиций в категории квадратов могут принести сверхоптимальные доходы от остатка. Первый доллар, вложенный в «собаку», потенциально может принести более высокие доходы, чем последний доллар, вложенный в «звезду».

# Процесс применения метода

- **Этап 1: разделить фирму на стратегические организационные единицы**