МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное образовательное**

**учреждение высшего образования**

**«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского»**

Л.В. Стрелкова

Ю.А. Макушева

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

по дисциплине «Стратегическое управление»

для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство»

Учебно-методическая разработка

Рекомендовано методической комиссией института экономики и предпринимательства для студентов ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

Нижний Новгород

2018

#### УДК 332 (003)

ББК 64.03

М - 54

Стрелкова Л.В., Макушева Ю.А. Методические указания к лабораторной работе по дисциплине «Стратегическое управление» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство» Учебно –методическая разработка.-Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2018 - 14 с.

Рецензент: д.э.н., профессор Н.И.Яшина

Методические указания к лабораторной работе «Применение матрицы БКГ в портфолио- анализе автотранспортного предприятия» по дисциплине «Стратегическое управление» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство». Целью является организовать самотоятельную работу в рамках лабораторного задания и рассмотреть положения по ведению активной ассортиментной политики, дана методика анализа услуг АТП (портфолио- анализа) с применением Бостонской матрицы товарного ассортимента (БКГ).

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,

к.э.н., доцент Едемская С.В.

#### УДК 332 (03)

**ББК 64.03**

© **Национальный исследовательский**

**Нижегородский государственный**

университет им. Н.И.Лобачевского, 2018Содержание

[1. Введение **Ошибка! Закладка не определена.**](#_Toc222651053)

[2. Теоретические положения по ведению активной ассортиментной политики. ….](#_Toc222651054) 4

[3. Составление списка продуктов ( услуг) предприятия 5](#_Toc222651055)

[4. Формирование данных по объему услуг за два достаточно длительных периода (в денежных единицах) 6](#_Toc222651056)

[5. Расчет коэффициентов относительной доли продуктов на рынке………..6](#_Toc222651057)

[6. Расчет коэффициентов «Темп прироста спроса на продукт ( услугу)»…..](#_Toc222651058)7

7. Построение матрицы БКГ …………………………………………..……….8

[8. Визуализация данных………………………………………………………..](#_Toc222651060).8

9. Форма представления результатов…………………………………………..9

10. Интерпретация результатов портфолио- анализа…………………………10

11.Контрольные вопросы………………………………………………………11

12. Приложения…………………………………………………………………13

ВВЕДЕНИЕ

Цель работы: Изучить теоретические положения по ведению активной ассортиментной политики, провести анализ услуг АТП (портфолио-анализ) с применением Бостонской матрицы товарного ассортимента(БКГ).

Порядок выполнения работы:

1. Изучить теоретические положения по ведению активной ассортиментной политики.

2. Сформировать список услуг предприятия

3. Сформировать данные по объему продаж за два достаточно длительных периода (в денежных единицах).

4. Произвести расчет коэффициентов относительной доли продуктов на рынке и темпа прироста спроса на продукт.

5. Построить матрицу БКГ и нанести точки, характеризующие положение товарных групп.

6. Интерпретация результатов портфолио- анализа.

**1. Теоретические положения по ведению активной ассортиментной политики.**

Маркетинговая концепция предусматривает выпуск широкой гаммы товаров и оказание большого спектра услуг, одновременно находящихся на рынке, имеющих разный жизненный цикл. Широкий ассортимент выпускаемой продукции и предлагаемых услуг укрепляет позиции предприятия на рынке и, само собой, расширяет объем продаж. Нет единых рекомендаций, какое количество видов продукции или услуг предприятие должно одновременно производить и продавать.

Необходимо умелое сочетание в ассортименте товарных групп, имеющих разный жизненный цикл с точки зрения их прибыльности. Большой популярностью при разработке ассортиментной политики пользуется так называемая Бостонская матрица товарного ассортимента, разработанная Boston Consulting Group (БКГ).

Применение этого метода позволяет учитывать практически все важные факторы: сложившуюся и потенциальную сегментацию рынка, конкурентов, прибыльность той или иной комбинации товаров и услуг.

По результатам анализа выделяют четыре категории товаров или услуг**.**

**Звезды*.*** К ним относятся, как правило, новые бизнес- области, занимающие относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эти бизнес- области можно назвать лидерами своих отраслей. Они приносят организациям очень высокий доход. Однако главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность последних. Это основная товарная группа.

**Дойные коровы*.***Это бизнес- области, которые в прошлом получили относительно большую долю рынка. Однако со временем рост соответствующей отрасли заметно замедлился. Как обычно, «дойные коровы» – это «звезды» в прошлом, которые в настоящее время обеспечивают организации достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности в этих позициях хорошо сбалансирован, поскольку для инвестиций в эту бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации. Это поддерживающая товарная группа.

**Трудные дети*.***Эти бизнес- области конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эти бизнес- области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Эти области чаще всего являются чистыми потребителями денежной наличности, а не генераторами ее, и остаются ими до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес- областей имеет место самая большая степень неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет. Это стратегическая товарная группа.

**Собаки*.***Это бизнес- области с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающихся отраслях. Поток денежной наличности в этих областях бизнеса обычно очень незначительный, а чаще даже отрицательный. Любой шаг организации в направлении получить большую долю рынка однозначно немедленно контратакуется доминирующими в этой отрасли конкурентами. Только мастерство менеджера может помочь организации удерживать такие позиции бизнес- области. Это тактическая товарная группа.

**2. Составление списка продуктов ( услуг) предприятия**

При формировании списка продуктов (услуг) необходимо стремиться к выделению продуктово- рыночных комбинации. Товар (услуга) может быть востребован на разных покупательских сегментах, при этом его технологическая основа зачастую одинакова. При адаптации продукта к различным сегментам, конечно, формируются различные разновидности продукта, образуя продуктовую линию. Если продукт продается на двух сегментах, то образуются две продуктово- рыночные комбинации.

**3. Формирование данных по объему услуг за два достаточно длительных периода (в денежных единицах).**

Обычно портфолио- анализ строят на основе данных либо за год, либо за полугодие. В автоматизированных учетных программах все продукты фиксируются по артикулам, в конечном итоге получается огромный список разновидностей продукта. Для анализа необходимо поставить в соответствие каждому артикулу определенную продуктово-рыночную комбинацию, а затем суммировать объемы продаж исходной номенклатуры для получения значения реализации по данной продуктово- рыночной комбинации. Для избежания повторного счета каждому артикулу ставится в соответствие только одна продуктово- рыночная комбинация.

В приложении 1 приведены варианты заданий для портфолио-анализа. Данные занести в таблицу 1.

Затем необходимо провести сортировку полученного массива в порядке убывания объемов продаж по итогам второго анализируемого периода.

**4. Расчет коэффициентов относительной доли продуктов на рынке.**

4.1. Рассчитать значения относительной доли продукта на рынке для лидера продаж.

Для лидера продаж (позиция, соответствующая максимальному объёму продаж) расчет значения относительной доли продукта на рынке производится с использованием позиции №2 (объем продаж второго по величине продукта). Для этого необходимо разделить величину объема продаж первой строчки в столбце, соответствующему периоду 2, на величину объема продаж во второй строчке в том же столбце. Полученное значение всегда больше единицы.

4.2. Рассчитать значения относительной доли продукта на рынке для всех остальных продуктов.

Расчет значения относительной доли продукта на рынке для всех остальных продуктов производится с использованием величины объема продаж лидера, т.е. фактически необходимо вычислить во сколько раз объем продаж продуктов меньше, чем объем продаж лидера. Порядок расчета коэффициентов относительной доли рынка строится таким образом, что его значение для первого продукта всегда больше единицы, а для всех остальных продуктов – меньше единицы.

Результаты расчета занести в таблицу 1.

**5. Расчет коэффициентов «Темп прироста спроса на продукт ( услугу)»**

5.1. Рассчитать коэффициенты «Темп прироста» для каждой услуги.

Темп прироста объемов продаж за два периода для каждого продукта вычисляется относительно объемов продаж первого периода.

5.2. Рассчитать среднее, максимальное и минимальное значение темпов прироста.

Средний темп прироста вычисляется как среднее арифметическое темпов роста товарных групп: SRT=ST/число товарный групп = (t1+t2+t3+t4+t5)/5.

В качестве максимального темпа прироста (MAXT) выбирается наибольшее значение из темпов прироста товарных групп.

В качестве минимального темпа прироста (MINT) выбирается наименьшее значение из темпов прироста товарных групп.

Результаты расчета занести в таблицу 1.

Таблица 1- Исходные данные для портфолио-анализа

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование  товарных групп | Объем продаж в период 1, тыс. руб. | Объем продаж в  период 2, тыс. руб. | Относительная  доля рынка | Темп прироста |
| 1 | Продукт 1 | V11 | V21 | d1= V21/ V22 | t1=( V21- V11)/ V11 |
| 2 | Продукт 2 | V12 | V22 | d2= V22/ V21 | t2=( V22- V12)/ V12 |
| 3 | Продукт 3 | V13 | V23 | d3= V23/ V21 | t3=( V23- V13)/ V13 |
| 4 | Продукт 4 | V14 | V24 | d4= V24/ V21 | t4=( V24- V14)/ V14 |
| 5 | Продукт 5 | V15 | V25 | d5= V25/ V21 | t5=( V25- V15)/ V15 |
|  | Итого | SV1 | SV2 |  | ST |
|  | SRT |  |  |  |  |

**6. Построение матрицы БКГ**

6.1. Нанести шкалу делений на горизонтальной оси

На горизонтальной оси («Относительная доля продукта на рынке») наносим значение 1 и число, равное минимальному целому, превосходящему значение, соответствующее значению относительной доли продукта на рынке для лидера продаж (т.е. значение, расположенное в первой строчке в столбце «относительная доля продукта на рынке»), обозначим его буквой MaxD.

MaxD= [d1]+1.

Для удобства дальнейших операций отрезок (0,1) разбиваем на 3 равные части и наносим деления 1/3 , 2/3.

6.2. Нанести шкалу делений на вертикальной оси.

На вертикальной оси («Темп прироста рынка») откладываем значения максимального (MAXT), среднего (SRT) и минимального (MINT) темпов прироста.

6.3. Построить рабочие области

Строим 4 прямоугольника (матрицу БКГ), образующихся в результате пересечения вертикальных линий, проходящих через точки 1 и 2, и горизонтальных линий, проходящих через точки MINT, SRT , MAXT (рисунок 1).

**7. Визуализация данных**

7.1. Нанести точки, характеризующие положение товарных групп

На построенной плоскости наносим точки, характеризующие положение товарных групп:

Т1(d1,v1), Т2(d2,v2), Т3(d3,v3), Т4(d4,v4), Т5(d5,v5).

При правильных расчетах лидер продаж всегда будет находиться в правой части матрицы, а все остальные – в левой.

7.2. Построить окружности, соответствующие товарным группам

Строим окружности с центром в точках Т1, Т2, Т3, Т4 и Т5, диаметры которых соответствуют величине объему продаж во втором рассматриваемом периоде (в Excel - пузырьковая диаграмма).

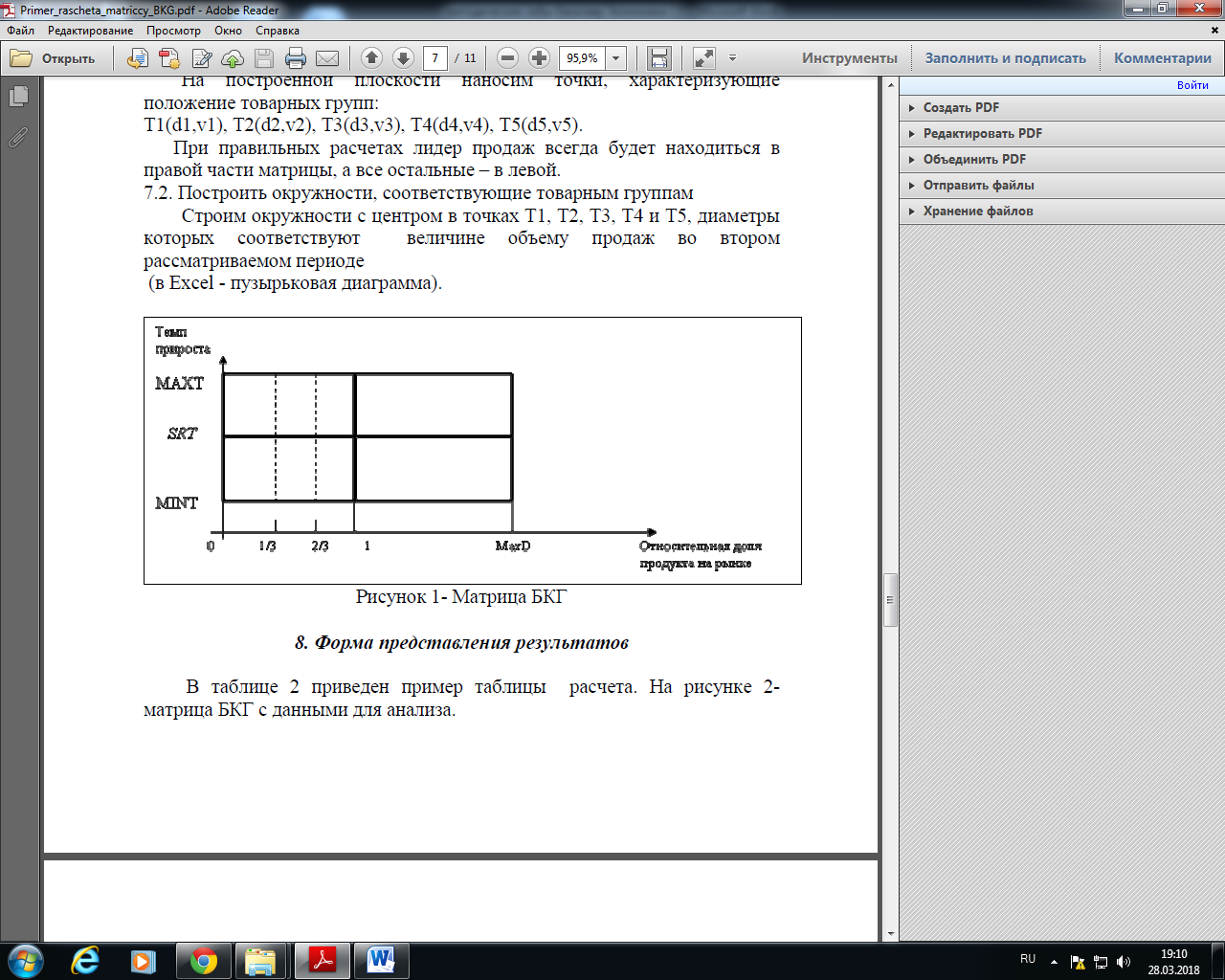


Рисунок 1- Матрица БКГ

**8. Форма представления результатов**

В таблице 2 приведен пример таблицы расчета. На рисунке 2- матрица БКГ с данными для анализа.

Таблица 2

Исходные данные для портфолио-анализа

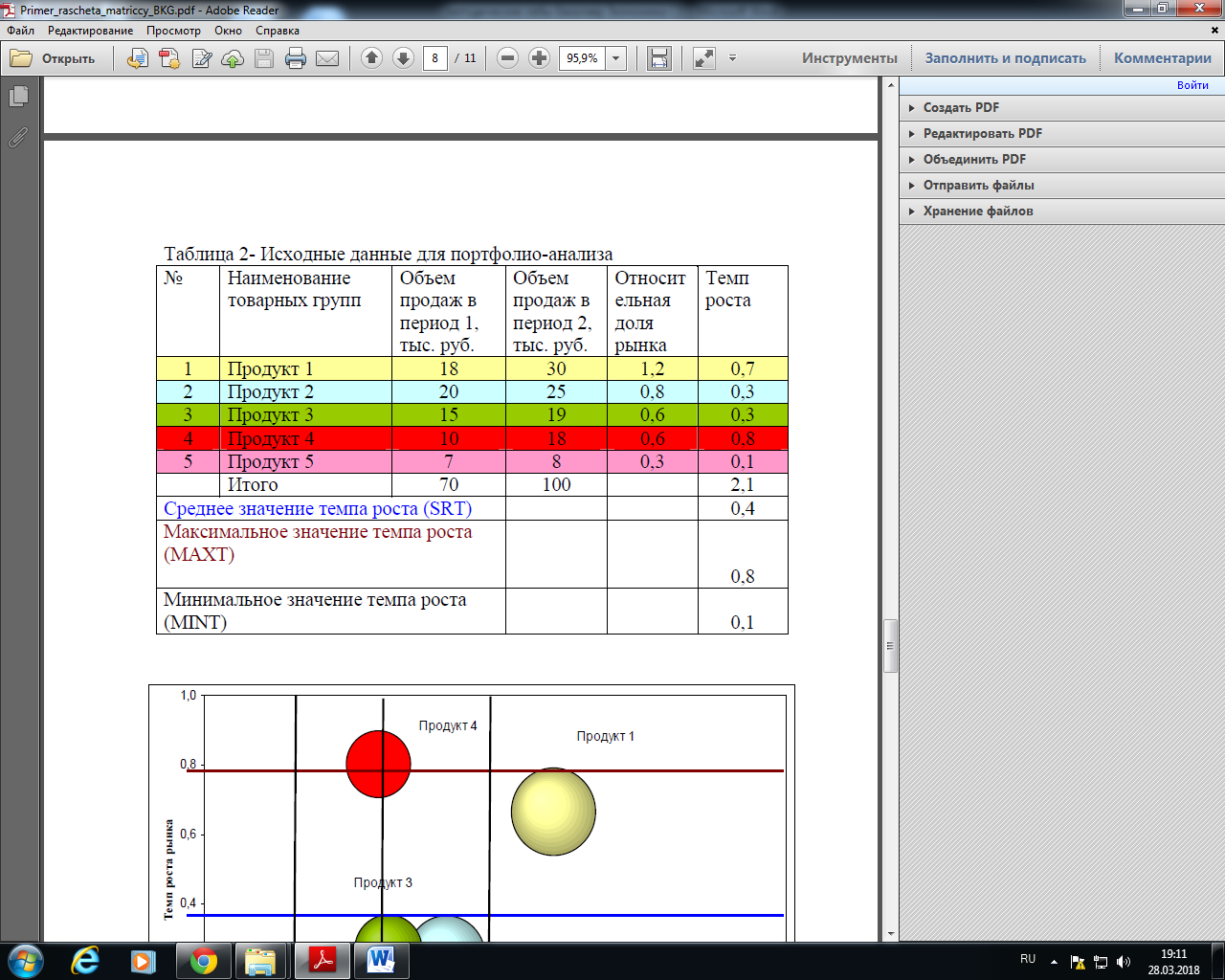




Рисунок 2- Матрица БКГ для портфолио- анализа.

**9. Интерпретация результатов портфолио- анализа**

1. Отрыв от лидера.

Если отрыв от лидера очень большой, то возникает риск в ближайшем

будущем получить провал в продажах. Необходимо оценить, насколько

лидер обгоняет и как все остальные располагаются относительно лидера.

2. Уровень скученности.

Если есть группа близко расположенных друг к другу продуктов

(услуг)

( пересекающиеся круги на средней по горизонтали линии), то компания

уже провела целенаправленную программу их продвижения и они

известны потребителям. При небольших усилиях их можно вывести в

лидеры в случае падения лидера продаж.

3. Диагностические зоны.

В матрице портфолио- анализа выделяется несколько диагностических

зон (рисунок 3).

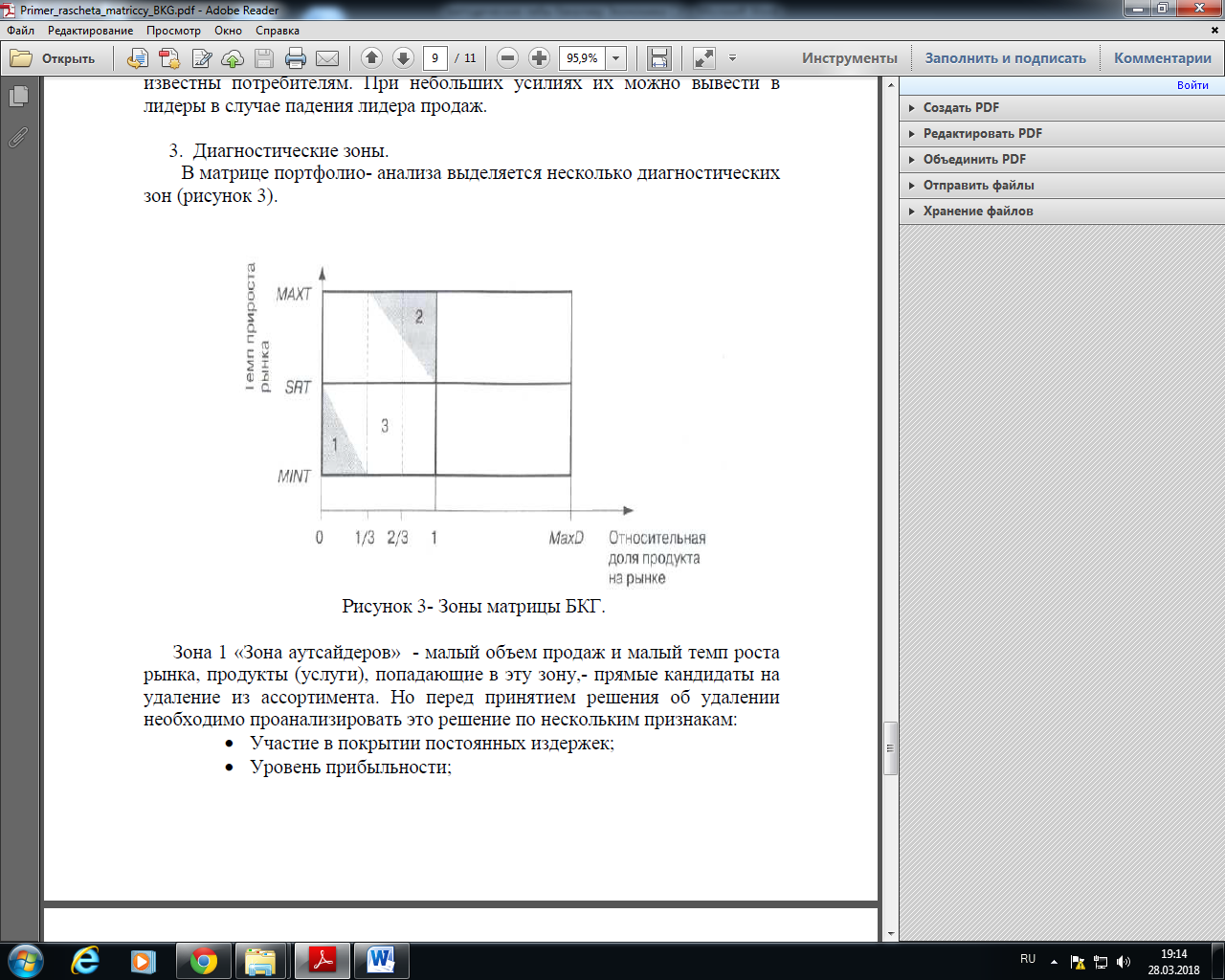


Рисунок 3- Зоны матрицы БКГ.

Зона 1 «Зона аутсайдеров» - малый объем продаж и малый темп роста рынка, продукты (услуги), попадающие в эту зону,- прямые кандидаты на удаление из ассортимента. Но перед принятием решения об удалении необходимо проанализировать это решение по нескольким признакам:

* Участие в покрытии постоянных издержек;
* Уровень прибыльности;

Маркетинговая значимость (является ли этот продукт дополняющим, имиджевым или востребованным для клиентов группы А).

Зона 2 «Гонка за лидером»- высокий темп прироста и высокая относительная доля на рынке. Продукты, расположенные в этой зоне, требуют инвестиций и должны рассматриваться как потенциальные лидеры продаж. Если будет наблюдаться скученность в этой зоне, то надо выбрать потенциального лидера.

Зона 3 «Коридор» расположена между зонами 1 и 2. Продукты, попадающие в правую нижнюю часть этого коридора, стабильны, не требуют инвестиций и в случае удачного нишевого позиционирования могут долго находиться в портфеле компании.

**10. Контрольные вопросы**

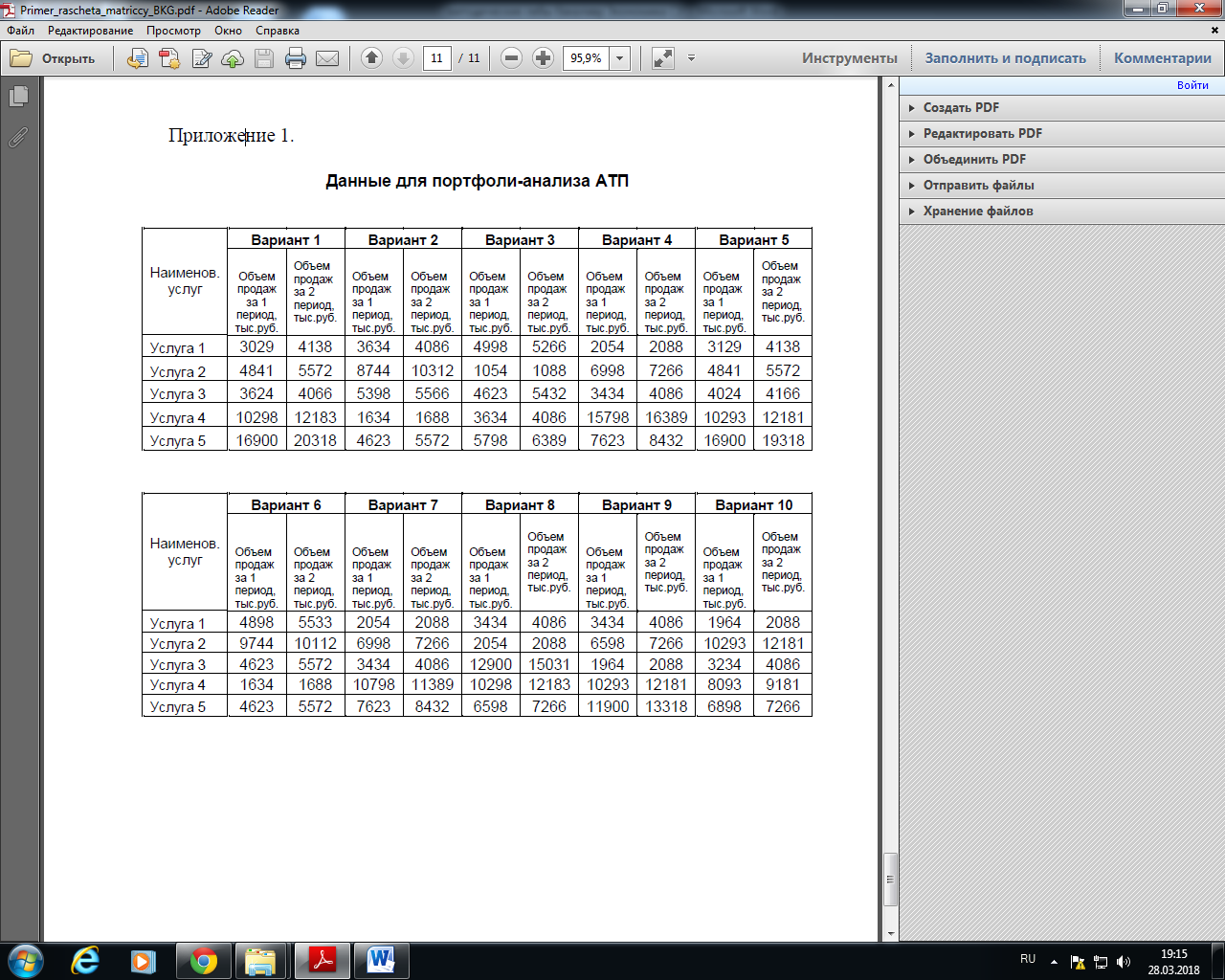
1. Что такое ассортиментная политика предприятия?

2. Назовите основные категории товаров (услуг).

3. Как вычисляются коэффициенты относительной доли продукта на рынке и темпы прироста спроса на продукт*.*

4. Как строится Бостонская матрица товарного ассортимента.

5. Назовите основные диагностические зоны матрицы БКГ.



Людмила Валериевна Стрелкова,

Юлия Андреевна Макушева

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЛАБОРАТОРНОЙ РАБОТЕ

по дисциплине «Стратегическое управление»

для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика»

профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство»

**Учебно-методическая разработка**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского» 603950. Нижний Новгород, пр. Гагарина,23