

ПЛОХОЙ ПОРТФЕЛЬ – ОДНА ИЗ ПРИЧИН ОТСУТСТВИЯ ПРИБЫЛИ

Андрей Кулинич

На сегодняшний день большая доля как частных, так и государственных белорусских предприятий обеспокоена снижающейся долей маржинального дохода и, как следствие, уменьшением доли чистой прибыли в выручке. Безусловно, факторы, приведшие к данной ситуации, различны, но, тем не менее, есть и общие для большинства компаний причины. А именно: плохой портфель продуктов и/или услуг. Так, на основании экспертного мнения автора, 75% белорусских предприятий имеют проблемы с продуктовым

портфелем. Данное мнение сложилось в результате анализа продуктового портфеля значительного числа компаний и интервью со специалистами. Что это значит? Какая связь между данным фактом и снижением прибыльности? Давайте по порядку.

АНАЛИЗ ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЯ

Для анализа продуктового портфеля можно воспользоваться од-

ним из самых простых и проверенных инструментов — матрицей бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, или BCG). Данный инструмент был предложен и опробован на американских корпорациях во времена депрессии экономики с целью определения, от каких активов избавляться, а какие оставить и развивать. Но данный инструмент оказался на удивление универсальным и вполне подходит, после некоторой адаптации, практически для всех ком-

паний вне зависимости от их размера и рода деятельности.

ТЕОРИЯ ПО КЛАССИЧЕСКОЙ МАТРИЦЕ

Матрица BCG строится с учетом двух критериев: темпов роста базового рынка (с поправкой на инфляцию), выступающих в качестве индикатора привлекательности, и доли рынка фирмы по отношению к крупнейшему конкуренту, которая характеризует конкурентоспособность этой фирмы. Как показано на рис. 1, мы получаем матрицу, разделенную на четыре квадранта.

По оси «рост рынка» точка, разделяющая рынки на быстро растущие и медленно растущие, соответствует определенному темпу роста ВВП в реальном исчислении, или среднему (средневзвешенному) значению прогнозируемых темпов роста на рынках, где представлены товары. На практике к категории быстро растущих относят рынки, растущие более чем на 10% в год. Рынки, растущие медленнее, попадают во вторую категорию.

Линия раздела по оси «доля рынка» обычно проводится в точке 1 или 1,5. Выше этого уровня доля рынка считается большой, ниже — малой. Как мы видим, в основе матрицы лежит концепция доли рынка по отношению к ведущему конкуренту, когда рассчитывается отношение объема продаж изучаемой фирмы к объему продаж фирмы с наибольшей рыночной долей. Если, например, компания занимает 10% рынка, а наибольшую долю, 20%, имеет компания «Б», то относительная доля рынка «А» составляет 0,5 (10%/20%). Отношение меньше единицы, поэтому доля рынка компании «А» малая. Точ-

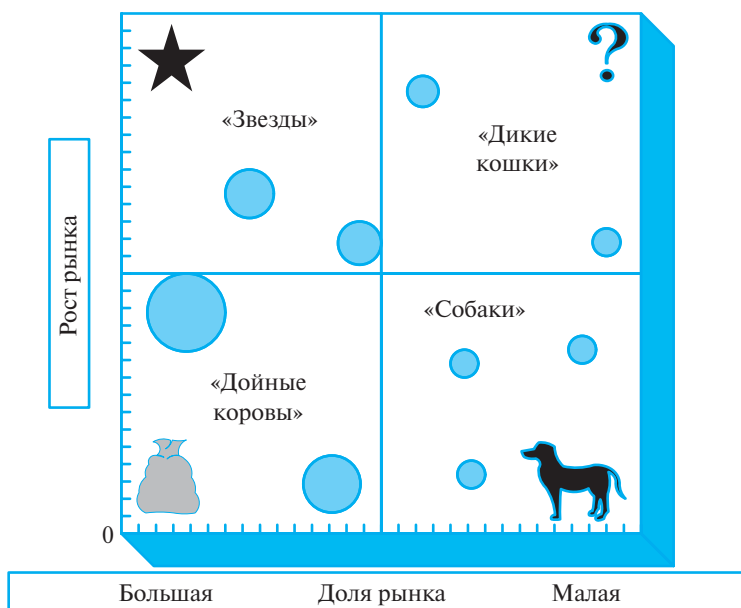


Рис. 1. Матрица BCG «рост рынка/доля рынка»

но так же относительная доля рынка компании «Б» равна 2 (20%/10%), что является значительной величиной.

Употребление такого понятия, как относительная доля рынка, обусловлено тем, что рыночная доля положительно коррелирует с опытом (здесь имеется в виду кривая опыта, зависимость себестоимости изделий от общего количества их выпуска), а значит, и с прибыльностью фирмы. Таким образом, из 20%-ной доли рынка следуют совершенно разные конкурентные выводы, зависящие от того, какова доля ведущего конкурента: 40% или, скажем, всего 5%.

В основе анализа по методу BCG лежат два предположения: первое связано с существованием эффектов опыта, второе — с моделью жизненного цикла товара. Рассмотрим вкратце оба предположения.

- Большая относительная доля рынка предполагает преимущество в

издержках над прямыми конкурентами. Это объясняется эффектом опыта. Там, где применяется концепция кривой опыта, при рыночном уровне цен крупнейший конкурент будет получать самую большую долю прибыли. И наоборот, меньшая относительная доля рынка предполагает отставание в части издержек. Вывод из первого предположения следующий: от товаров с большой относительной долей рынка следует ожидать большего денежного потока, чем от товаров с меньшей долей.

- Работа на быстро растущем рынке предполагает большие затраты денежных средств, необходимые для финансирования развития, наращивания производственных мощностей, проведения рекламных кампаний и т. д. И наоборот, товар, представленный на зрелом рынке, генерирует денежные средства. В этой связи используется модель жизненного цик-

ла товара: она указывает на необходимость сбалансированного сочетания товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла.

Принимая во внимание два рассмотренных выше предположения, мы можем идентифицировать четыре группы товарных рынков, обладающих разными характеристиками с точки зрения потребностей в денежных потоках и/или их вкладов в прибыль фирмы:

- Товары с низким темпом роста и большой долей рынка — «дойные коровы». Такие товары обычно приносят больше денег, чем требуется для поддержания их рыночной позиции. Поэтому они становятся источниками средств для диверсифицированных программ и развития фирмы на других рынках. Приоритетная стратегия — «сбор урожая».
- Товары с низкими темпами роста и малой долей рынка — «собаки», или «хромые утки». «Собаки» занимают небольшую долю медленно растущего рынка, а это самая невыгодная из всех позиций. Как правило, себестоимость их производства выше, чем у конкурентов, а возможностей для роста мало, так как война на рынке проиг-

рана окончательно и бесповоротно. Поддержка таких товаров обычно превращается в пустую трату финансовых средств безо всякой надежды на выздоровление. Приоритетная стратегия — ликвидация или в любом случае полное прекращение инвестиций в товар. Тем не менее из-за «внешнего» конкурентного преимущества, приобретенного фирмой или маркой в результате успешной дифференциации, «собака», несмотря на отставание в части издержек, вполне может приносить доход, если рынок готов платить за нее, т. е. за ее отличительные качества, премиальную цену. Также «собаки» могут быть необходимыми сопутствующими товарами, поддерживающими продажи других групп товаров.

- Товары с высоким темпом роста и малой долей рынка — «трудные дети», или «дикие кошки». В эту категорию попадают товары с низкими относительными долями, находящиеся на быстро растущих рынках. Несмотря на отставание от лидера, они все же имеют шанс расширить свою рыночную долю, так как рынок еще не сформировался окончательно. Правда, поддержка та-

ких товаров требует значительных финансовых средств: деньги нужны для финансирования стратегии расширения доли рынка и компенсации низкой прибыльности. В отсутствие поддержки «дикие кошки» по мере замедления роста рынка переходят в категорию «собак». Таким образом, в данном случае имеются две альтернативы: расширение доли рынка или ликвидация.

- Товары с высокими темпами роста и большой долей рынка — «звезды». Это товары-лидеры, представленные на быстро растущих рынках. Подобная позиция тоже требует большого объема денежных средств для финансирования роста, однако «звезды» ввиду своего лидерства приносят значительную прибыль, которую можно инвестировать в поддержание их рыночной позиции. При наступлении стадии зрелости они превращаются в «дойных коров».

Каждый товар или направление деятельности могут быть размещены на матрице. Значимость того или иного товара или направления для фирмы характеризуется площадью круга, пропорционально объему продаж (в натуральном или стоимостном выражении) или



ОБ АВТОРЕ

Андрей Кулинич, консультант, бизнес - тренер. Специализируется на управлении продажами и маркетинге в B2B. Автор и ведущий семинаров и тренингов

вклада в прибыль. Данный анализ имеет смысл проводить в динамике, т. е. отслеживать прогресс или движение каждой бизнес-единицы в течение контрольного периода времени.

Для диагностики необходимо правильно определить товарный рынок, на котором конкурирует товар. Относительная доля рынка указывает на силу фирмы по сравнению с ее конкурентами. Если рынок определен чересчур узко, фирма может оказаться на нем лидером, если чересчур широко — ее реальная позиция может быть недооценена. Проводимый анализ позволяет сделать следующие выводы:

- Положение в матрице определяет заслуживающую доверия стратегию для каждого товара: сохранение лидерства для «звезд», ликвидацию или оказание минимальной поддержки «собакам», селективные инвестиции и развитие «диких кошек», максимизация прибыльности «дойных коров».
- Положение в матрице помогает оценить потребности в денежных средствах и потенциал прибыльности. Прибыль обычно является функцией конкурентоспособности, а потребности в финансовых ресурсах зависят от стадии жизненного цикла, т. е. от уровня развития базового рынка.
- Распределение общей выручки от реализации или вклада в прибыль фирмы по квадрантам позволяет сбалансировать продуктовый портфель. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории финансируются за счет первой.

Проведя такую диагностику, фирма может выработать различ-

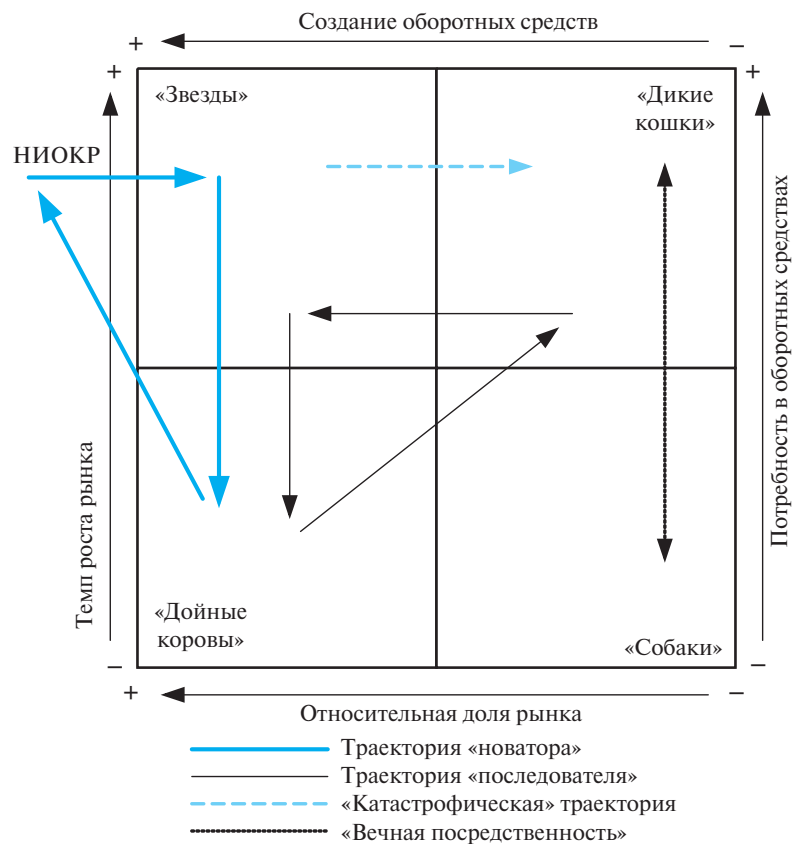


Рис. 2. Альтернативные сценарии развития портфеля товаров

ные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля. Другими словами, фирма может:

- построить сценарии развития портфеля на предстоящие годы, исходя из прогнозируемых темпов роста и различных вариантов стратегических решений относительно доли рынка, учитывая возможные реакции конкурентов;
- проанализировать потенциал существующего портфеля товаров и дать количественную оценку суммарного денежного потока, который может поступать от каждого товара каждый год в течение всего периода планирования;

- провести анализ стратегического разрыва, т. е. наблюдаемой разницы между ожидаемыми и фактическими результатами деятельности;
- определить средства ликвидации этого разрыва или путем повышения прибыльности существующих товаров, или путем отказа от выпуска товаров, поглощающих слишком большой объем денежных средств и не подающих надежд на «выздоровление», или путем вывода на рынок новых товаров или услуг, обеспечивающих сбалансированную структуру портфеля.

Переизбыток стареющих продуктов указывает на возможность

спада, даже если текущие результаты не предвещают ничего плохого. Переизбыток новых товаров может стать причиной финансовых проблем, даже если деятельность кажется вполне «здоровой».

На рис. 2 изображены две выгодные и две невыгодные траектории, по которым могут двигаться как новые, так и существующие бизнес-единицы:

- траектория «новатора», при которой используются финансовые поступления от «дойных коров» для инвестиций в НИОКР и выхода на рынок с совершенно новым товаром, способным «разгореться» ярче существующих «звезд»;
- траектория «последователя», при которой используются прибыли от «дойных коров» для выхода на новый рынок, где доминирует фирма-лидер, с товаром «дикий кош-кой», но со стратегией агрессивного наращивания рыночной доли;
- в случае катастрофической траектории товар «звезда» из-за недостаточных инвестиций в поддержание доли рынка переходит в квадрант «диких кошек»;
- траектория «вечная посредственность» — это «дикая кошка», постепенно перемещающаяся в квадрант «собак» по причине неудачной попытки расширения доли рынка.

Не будем забывать, что данный тип диагностики дает достоверные результаты только в том случае, если учитываются высказанные ранее предположения. Как уже было сказано, подобные зависимости между долей рынка и прибылью, с одной стороны, и темпом роста и финансовыми потребностями, с другой, наблюдаются не всегда. Метод имеет ряд ограничивающих допущений, однако, если соблюдать некоторые условия, он позволяет провести точный анализ и дать ценные рекомендации. Кроме того, в основе

метода лежат объективные индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, что уменьшает опасность субъективизма. Наконец, следует добавить, что результирующая матрица обеспечивает наглядный и удобный для понимания синтез направлений деятельности фирмы, чем упрощает коммуникацию.

АДАПТИРОВАННАЯ МАТРИЦА BCG ДЛЯ ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗА

В практике деятельности отечественных компаний часто не представляется возможным собрать необходимую информацию для построения классической матрицы BCG. К тому же возникают сложности с определением понятий рынка, объема рынка товаров и услуг и т. д. Из опыта могу рекомендовать использование адаптированной к нашим условиям матрицы BCG, которая строится на основании внутренней информации компании и позволяет сделать полноценный анализ и выводы. В связи с тем что адаптированная матрица имеет много общего с классической, остановимся только на отличиях.

Как уже говорилось, для построения адаптированной матрицы используется внутренняя информация компании. Соответственно матрица имеет оси:

- доля в объеме продаж компании,
- темпы роста продаж продукта или услуги.

Темпы роста можно рассчитывать как отношение объема продаж за период N месяцев этого года к объему продаж данного товара в прошлом году за соответствующий период. В случае если товар не присутствовал в ассортименте компании в прошлом году, рекомендуется темпы его роста

принимать за 100%. Темпы прироста также можно получить, анализируя тренды по результатам продаж товаров за период в несколько месяцев.

Доля в объеме продаж компании рассчитывается как отношение объема продаж по продукту к объему продаж всей компании за соответствующий период.

Точку «раздела» товаров на быстро развивающиеся и медленно развивающиеся можно определять следующими методами:

- исследуя рост ВВП государства за данный период (справедливо только для устоявшихся и не быстро растущих рынков);
- сравнивая с ростом продаж компании основного конкурента (информацию о процентном росте продаж у конкурента получить вполне реально);
- путем экспертной оценки;
- как желаемый средний рост объемов продаж компании.

В последних двух случаях необходимо хотя бы оценочно оглядываться на крупнейшего конкурента в плане сравнения темпов роста, так как в случае серьезного отставания от темпов роста продаж конкурента компания теряет долю рынка, что является негативным фактором (в случае если компания не пытается «уйти» работать в нишу).

Точку раздела на товары с большой и малой долей в продажах необходимо определять экспертным путем после нанесения на матрицу всех товаров и услуг, продаваемых компанией. В большинстве случаев данная точка очевидна.

Размером точки, обозначающей товар, необходимо отражать вклад данного товара в прибыль компании по данному товару или услуге. Хорошим вариантом является сумма покрытия по данному товару или услуге. Сумма покрытия рассчитывается как разница между выручкой от продажи това-

ра или услуги и прямыми переменными расходами по данному товару (товарной группе) или услуге. В идеале используется чистый денежный поток от товара или услуги с учетом распределения прямых затрат по данному товару или группе товаров.

Наличие информации по прибыльности товаров позволяет принимать решения, основываясь в том числе и на экономических факторах, правильно распределяя ресурсы между товарами или группами товаров.

В остальном принцип анализа и выводы не отличаются от подходов, используемых в классической BCG.

Рынок	Новый	20%	5%
	Существующий	50%	33%
		Существующий	Новый
		Продукт	

Рис. 3. Матрица Ансоффа

О САМОМ ГЛАВНОМ

Теперь о самом главном: связи между состоянием портфеля и прибыльностью компании. При анализе состояния продуктовых портфелей белорусских компаний было отмечено:

- 75% компаний не имеют товаров или услуг «звезд»;
- «дойные коровы» находятся на заключительных стадиях жизненного цикла;
- наблюдение за движением товаров по квадрантам с течением времени сделало очевидным, что большинство «диких кошек» движется по катастрофической траектории — прямоком к «собакам».

Для заключительных стадий жизненного цикла товара характерно снижение цен, и, как следствие, маржинальной прибыли по данным товарам. Но от резкого снижения маржинальной прибыли, как правило, удерживает ряд факторов:

- кривая опыта, снижение себестоимости выпускаемых товаров с ростом количества выпущенных единиц продукции (в том числе и за счет удешевления сырья и ма-

териалов, использования на хорошо изученных операциях более дешевой рабочей силы);

- снижение стоимости сырья и материалов.

В наших же реалиях складывается несколько другая ситуация. К положительным для производителей сторонам данной ситуации можно отнести стабильный уровень цен, т. е. несмотря на то что товары находятся на заключительных стадиях жизненного цикла, существенного снижения цен не происходит. В большинстве случаев они остаются стабильными, естественно, без учета инфляции, которая медленно, но верно «отъедает» свою долю от доходов компании. В то же время есть и отрицательные стороны:

- рост стоимости труда;
- отсутствие системных мероприятий по повышению производительности труда (новое оборудование, автоматизация деятельности, новые технологии);
- расширение штатов предприятий опережающими темпами по отношению к росту выручки/доходов;

- рост цен на энергоносители;
- укрепление евро;
- увеличение доли большинства постоянных затрат в выручке;
- удорожание сырья и материалов (причины: укрепление евро и инфляция, рост цен на энергоносители) и т. д.

В совокупности данные факторы привели к падению доли прибыли компаний в выручке и поставили многие предприятия на грань выживания.

На основании приведенных методик вы без труда сможете сделать экспресс-анализ продуктового портфеля своей компании. Но! Если увидите, что он так же далек от идеала, то не бросайтесь сразу вводить в ассортимент новые продукты или услуги. Ряд компаний уже прошли этот этап. Инвестируя в большое количество новых проектов и продуктов, компании распыляют свои ресурсы и в результате не имеют возможности поддерживать даже потенциально успешные проекты и услуги, которые в ближайшем будущем могли бы стать



«звездами», а со временем и «дойными коровами».

Никто еще не отменял матрицу Ансоффа (рис. 3), который утверждал, что даже на знакомых рынках модифицированный продукт имеет только 50% вероятности стать успешным.

С учетом факторов:

- прихода глобальных компаний;
- возросшей стоимости НИОКР;
- высокой стоимости полномасштабных маркетинговых исследований;
- отсутствия реального опыта разработки и вывода новых продуктов на рынок;
- отсутствия обученного персонала

автор не рекомендует сразу же бросать все ресурсы на разработку новых продуктов. Следует заранее учитывать сложность и высокие риски данного процесса для предприятия.

Вот несколько советов, которые помогут снизить риски разработки и вывода на рынок новых продуктов:

- всегда рассматривайте как можно большее количество альтернатив, из которых выбирайте наиболее проработанные с точки зрения достижения рыночного успеха;
- не торопитесь, не пытайтесь искусственно сжать сроки разра-

ботки новых продуктов, особенно если это первый системный опыт;

- даже самые лучшие товары и услуги нуждаются в продвижении на рынке;
- делайте ставку на товары и услуги, которые могут иметь высокую ценность для потребителей;
- относитесь серьезно к разработке новых продуктов, учитывайте, что это затратный и трудоемкий процесс. Это подразумевает выделение специальных структурных единиц в компании и бюджетов на разработку новых продуктов;
- объединяйтесь с конкурентами, смежниками на пути разработки новых продуктов и технологий. Объединение опыта, человеческих и финансовых ресурсов также позволит сократить риски;
- изучайте зарубежный опыт, заимствуйте идеи и решения;
- регулярно (раз в полгода) анализируйте продуктовый портфель и принимайте адекватные действия по его поддержанию в «здоровом» состоянии.

ИТОГИ

Все вышесказанное относится в первую очередь к производ-

ственным компаниям, но актуально и для компаний-посредников. При несвоевременном обновлении ассортимента, введении товаров от новых производителей, обогащения своей деятельности новыми товарами и услугами они попадают в ту же ловушку.

Можно заметить, что инновации на рынок приносят:

- молодые компании, выходящие под знаменами новых идей;
- компании, связанные с частым циклом обновления товара и невысокой стоимостью его разработки (легкая и пищевая промышленность);
- гиганты, сумевшие сохранить отделы НИОКР, процессы разработки новых продуктов и персонал.

Не будем «валить» вину на продуктовый портфель, но компании, не сумевшие вовремя его обновить или успешно выйти со старыми товарами на новые рынки, также находятся на заключительной стадии жизненного цикла. И, к сожалению, в самое ближайшее время с достаточно высокой долей вероятности мы можем стать свидетелями крушения ряда заслуженных компаний, столпов частного и государственного бизнеса.

