

Капустина Л.М., Кузнецова А.С. Применение матрицы Бостонской консалтинговой группы для анализа ассортимента компании / Менеджмент и маркетинг: теория и практика. Сб. науч. статей. Чебоксары: Изд-во Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. 644 с. С. 363-368.

**Капустина Л.М., Кузнецова А.С.**  
**ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЦЫ БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ**  
**ГРУППЫ ДЛЯ АНАЛИЗА АССОРТИМЕНТА КОМПАНИИ**

*Аннотация. В статье рассматриваются суть и преимущества одного из методов портфельного анализа ассортимента компании – матрицы Бостонской Консалтинговой Группы, позволяющей относительно объективно количественно определить конкурентные позиции продуктовых сегментов и бизнес-единиц компании на отраслевом рынке. Объектом исследования выступили рынок информационных технологий России и ассортимент программных продуктов компании СКБ Контур (Екатеринбург). Построена матрица БКГ и определены продуктовые группы СКБ Контур в зависимости от темпов роста рынка и относительной рыночной доли компании. Определена стратегия развития ассортимента. Рекомендовано направить инвестиции в развитие программного обеспечения автоматизации торговли и электронного документооборота, как наиболее конкурентоспособных, позволяющих обеспечить стабильную доходность компании в будущем.*

*Ключевые слова: Матрица Бостонской Консалтинговой Группы, БКГ, рынок информационных технологий, СКБ Контур, товарный ассортимент.*

**Kapustina L.M., Kuznetsova A.S.**  
**APPLICATION OF THE BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX**  
**FOR COMPANY'S ASSORTMENT ANALYSIS**

*Annotation. The article describes the main advantages and essence of the Boston Consulting Group matrix – one of the portfolio analysis methods. This matrix allows top-managers to quantify the competitive positions of company's assortment and business units in the industry market. The object of research is Russian IT-market and SKB Kontur (Yekaterinburg) company's product assortment in particular. During the research authors divided all the SKB Kontur's products into groups depending on the market growth rates for each product category and the relative market share of the company. Then BCG matrix is constructed, and based on it, the assortment development strategy was determined. The authors recommend SKB Kontur top-management to invest heavily into the development of trade automation software and electronic document management software, as the most competitive directions, ensuring the company stable profitability in the future.*

*Keywords: Boston Consulting Group matrix, BCG, information technology market, SKB Kontur, product assortment.*

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ - BCG Matrix), как известно, является инструментом стратегического портфельного анализа положения компании на рыночном сегменте исходя из темпов роста рынка и относительной рыночной доли товарной группы. Матрица БКГ предложена в конце 1960-х гг., но продолжает широко использоваться в современном маркетинговом анализе. Ее преимуществом, как отмечает Воган Эванс, является объективное количественное измерение относительной позиции продуктовых сегментов или бизнес-единиц на отраслевом рынке [4, с. 203]. Немаловажно и то, что в модели БКГ можно анализировать отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой; отдельные группы товаров, реализуемые предприятием на одном рынке; отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров. Построение матрицы БКГ базируется на двух посылах:

- лидерство обусловлено преимуществом компании в издержках и высокой норме прибыли;
- для достижения конкурентного преимущества на быстрорастущем сегменте рынка компания должна инвестировать в развитие товара значительные ресурсы.

Метод построения матрицы БКГ позволяет ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг компании будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента [2]. При использовании матрицы БКГ предполагается, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста генерирует и извлекает денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестирует их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя позиции своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода. Следовательно, основной задачей применения матрицы БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, ключевых направлений для будущих инвестиций.

В статье анализируется продуктовый ассортимент компании СКБ Контур с применением матрицы БКГ, разработаны стратегии развития групп товаров в зависимости от их положения на рынке относительно конкурентов.

На текущий момент компания СКБ Контур, федеральный разработчик сервисов для ведения бизнеса, в своем ассортименте имеет 19 онлайн-сервисов, 5 услуг и 3 программы для персональных компьютеров на российском рынке информационных технологий.

Рынок информационных технологий относится к наиболее динамичным, ежегодный прирост составляет около 20%. По результатам исследования аналитики Forrester Russia сделали вывод, что отечественный рынок облаков будет расти быстрее, чем рынок информационных технологий в целом, и к 2020 году его объем составит 48 млрд. руб. При среднегодовом темпе в 21% рынок

облаков вырастет в 3 раза по сравнению с 2015 годом [5]. По данным исследования, крупный бизнес максимально готов к использованию облачных услуг: в этом сегменте свыше 90% опрошенных знают про облачные услуги, в малом бизнесе – свыше 70%. При этом в крупном бизнесе 54,5% опрошенных пользуется одновременно облачными услугами из 2-х и более категорий, в среднем бизнесе – 50%, в малом – 43%.

Большинство респондентов ассоциируют облачные услуги с виртуальной инфраструктурой (IaaS), хотя наибольшую долю на рынке занимает модель SaaS — 58,9%. Рынок электронных закупок также активно развивается. Наиболее высокими темпами растет рынок систем электронного документооборота. «На сегодняшний день его объем составляет порядка 35 - 40 млн долларов без учета аппаратного обеспечения. Темпы роста - до 30-40% в год» [3].

В рамках данного исследования проанализированы конкуренты и составлена матрица для онлайн-сервисов, так как это является ключевым направлением деятельности компании. Все веб-сервисы, создаваемые компанией СКБ Контур, можно объединить в группы. В таблице 1 приведен список групп онлайн-сервисов компании, их описание и основные конкуренты.

Таблица 1 – Конкуренты компании СКБ Контур по группам программных продуктов

Группа продуктов	Описание продукта	Конкуренты
Бухгалтерия, зарплата и кадры - Бухгалтерия - Документовед - Эльба - Норматив	Системы для ведения бухгалтерского учета, расчета заработной платы, отправки отчетности в контролирующие органы. Документовед – система по подготовке документов на регистрацию ООО, ИП. Нормативно – справочно-правовая система.	1С 8.2 проф, 1С 8.2 базовая, 1С 8.3 проф, 1С 8.3 базовая 1С 7.7 базовая 1С 7.7 проф Мое дело Главбух, Гарант, Консультант+
Отчетность - Экстерн - Отчет.ру - НДС+ - ФМС - Декларант - Эксперт	Системы для подготовки и отправки отчетности в контролирующие органы. Сверка по НДС; Сервис для передачи данных гостиницами в МВД об иностранных гражданах; Сервис для подготовки таможенных деклараций; Сервис для анализа финансового положения организации и получения предупреждений о проверках	1С; СКБ-Банк (3s-bank); Сбербанк (E-invoicing); АРГОС Астрал; Гарант; Главбух отчеты Доклайнер; Инфотекс; Такском (Онлайн-спринтер); СБиС Локальный; СБиС Онлайн; СТЭК; ГНИВЦ Курьер Корпорация; КТС Корпорация Такснет; НДС - Калуга Астрал НДС Онлайн; Аском
Автоматизация торговли	Учет товаров онлайн. Печать номенклатуры в чеке. Касса по требованиям 54-ФЗ. Работа с ЕГАИС; Оператор фискальных	1С: Розница 1С: Управление торговлей –

- Маркет+кассы - ОФД	данных	базовые версии СБиС Розница
Электронные торги и закупки - Закупки	Системы для участия в государственных закупках и торгах	ЕИС (официальный сайт госзакупок); ИнитПро; СБиС. Мониторинг торгов; Селдон; Тендерплан
Электронный документооборот - Диадок - Ритейл	Системы для электронного обмена юридически значимыми документами с контрагентами. Электронный обмен документами и EDI-сообщениями между торговыми сетями и поставщиками	СБиС Такском
Проверка контрагентов - Фокус - Фокус API	Проверка контрагентов и связанных с ними компаний на банкротство, арбитражные дела и долги.	1Спарк Риски; Action group; Birank; Fintender; Seldon; Глобас; ДельтаБезопасность; Интегрум; Кейсбук; Кронос; Лик Эксперт; Моё дело.Бюро; Национальное кредитное бюро (НКБ); Прима Информ; СБиС  СКРИН Астрал; СКРИН Контрагент; Спарк; ТАСС-Бизнес

Источник: составлено авторами.

В таблице 2 отражены значения темпов роста и доли рынка каждой продуктовой группы.

Таблица 2 – Темпы роста и доля рынка продуктовых групп СКБ Контур за 2016 год, %

Название группы	Темп роста рынка, %	Доля рынка, %
Бухгалтерия, зарплата и кадры	21	4
Отчетность	22	24
Автоматизация торговли	22	37
Электронные торги и закупки	19	22
Электронный документооборот	30	28
Проверка контрагентов	22	17,5

Составлено авторами по [1] и данным Центра продаж СКБ Контур (Екатеринбург).

На основе данных об относительной рыночной доле продуктовой группы и темпов роста рынка авторами составлена матрица БКГ. Так как рынок SaaS-решений имеет высокие темпы роста (более 10%), то все группы продуктов

оказались в верхней части матрицы, не оказалось продуктов, относящихся к «Дойным коровам» и «Собакам». В зависимости от доли рынка, занимаемой каждым из товаров, можно выделить две группы продуктов, относящихся к категории «Звезд» и четыре группы к категории «Трудных детей»:

1. В квадрант «Звезды» (высокий темп роста и высокая относительная доля рынка) попали два продукта СКБ Контур – автоматизация торговли и электронный документооборот.

2. В квадранте «Трудные дети» (низкая доля на быстрорастущем рынке) оказались в порядке убывания: Бухгалтерия, зарплата и кадры; Отчетность, Электронные торги и закупки; Проверка контрагентов.

Отсутствие группы товаров компании в квадранте «Дойных коров» с высокой долей на медленно растущих рынках затрудняет аккумуляцию финансовых ресурсов для инвестирования в перспективные разработки программного обеспечения для бизнеса. С другой стороны, результаты портфельного анализа с помощью матрицы БКГ показали, что российский рынок информационных технологий еще далек от насыщения и развивается высокими темпами, что позволяет проводить ценовую стратегию «снятия сливок» и обеспечивать высокую норму прибыли.

Получен вывод о том, что основное направление деятельности компании СКБ Контур – Saas-решений, облачных технологий, является новым, динамично развивающимся. В первом квадранте матрицы БКГ находятся такие направления бизнеса компании, которые представлены в быстрорастущих отраслях или сегментах рынка информационных технологий, но имеют низкую долю рынка. Все производимые компанией СКБ Контур продукты имеют небольшую долю рынка из-за наличия таких крупных конкурентов, как компания 1С, СПАРК, Тензор, Сбис.

Попадание большей части продуктов компании в категорию «Трудных детей» требует тщательного анализа рисков и отдачи при инвестировании в товары данной группы для того, чтобы не ухудшить свою позицию в поле внутриотраслевой конкуренции, расти темпами, превышающими среднерыночные показатели, и укреплять конкурентное положение на рынке основных продуктов. Необходимо проанализировать, имеются ли у компании СКБ Контур достаточные ресурсы для развития товаров – «Трудных детей» на каждом продуктовом рынке. Инвестиции целесообразно направить в развитие новых знаний и ключевых преимуществ товара, в прирост доли рынка.

В категории «Звезд» находятся направления бизнеса компании, которые являются лидерами в быстро растущей отрасли российского рынка информационных технологий. Продукты по автоматизации торговли и электронный документооборот стали одними из первых решений в своей области, что позволило СКБ Контур завоевать лидирующие позиции на рынке этих программных продуктов и получить конкурентное преимущество. Компании перспективно поддерживать и укреплять данный вид бизнеса, и, следовательно, наращивать инвестиции в его расширение и развитие. На продукты по автоматизации торговли и электронный документооборот рекомендуется направить лучшие ресурсы компании (персонал, научные

разработки, денежные средства). Данный вид бизнеса с большой вероятностью станет в будущем стабильным источником доходов СКБ Контур.

### **Библиографический список**

1. База СПАРК-Интерфакс / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.unirate24.ru/spark-interfax/> Дата обращения 02.02.2018.
2. Матрица Бостонской консалтинговой Группы: подробный обзор [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/>. Дата обращения 09.02.2018.
3. Особенности рынка автоматизации бизнес процессов // ЭкспертOnline / [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://expert.ru/2015/09/10/osobennosti-ryinka-avtomatizatsii-biznes-protssesov/> Дата обращения 09.03.2018.
4. Эванс В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс; пер. с англ. В.Н. Егорова. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. – 456 с.
5. 2017: Прогноз SAP и Forrester Russia / TADVISER.Государство.Бизнес.ИТ. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.tadviser.ru/index.php/SaaS\(рынок России\)](http://www.tadviser.ru/index.php/SaaS(рынок%20России)). Дата обращения 15.02.2018.

### **Сведения об авторах**

**Капустина Лариса Михайловна**, д.э.н., профессор, зав. кафедрой маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет

**Кузнецова Анна Сергеевна**, магистрант кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет.