НОУ ВПО Псковский Филиал Российской Международной Академии Туризма

**Курсовая работа**

**«Система бизнес - стратегий: модель BCG (матрица Boston Consulting Group)»**

Студентки V курса

Группы 060133- ТМ

Бойцовой Л.И.

Преподователь:

Коршунова У.Н.

Псков 2010

Содержание

Введение

I Глава. Система бизнес - стратегий: модель BCG (Boston Consulting Group)

1.1 Сущность модели BCG

1.2 Структура модели BCG ( матрица BCG)

1.3 Сильные и слабые стороны модели BCG

1.4 Ограниченность модели BCG

II Глава. Анализ турфирмы «Глобус» на основе модели BCG (составление бизнес- портфеля для турфирмы «Глобус» по матрице BCG)

III Глава. Методы решения проблем турфирмы «Глобус» и пути её развития, на основе модели BCG

Вывод

Список использованной литературы

**Введение**

Стратегическое планирование на уровне корпораций осуществляется с помощью таких наиболее распространенных моделей, как модель Бостонской консалтинговой группы (модель BCG), модель GE/McKinsey, модель Shell/DPM, модель Хофера—Шенделя, модель ADL/LC.

Исторически первой моделью корпоративного стратегического планирования принято считать так называемую модель "рост — доля", которая больше известна как модель BCG (BCG является аббревиатурой названия консультационной компании Boston Consulting Group. Основателем компании был Брюс Д. Хендерсон (Bruce D. Henderson)).

При написании работы, я поставила для себя следующие цели:

* Определение сущности модели BCG
* Разбор структуры модели BCG
* Определение сильных и слабых сторон модели BCG
* Анализ ограниченности модели BCG
* Анализ турфирмы «Глобус» по модели BCG
* Определение методов решения проблем для турфирмы «Глобус», на основе произведённого анализа

Объектом изучения стала модель BCG, туристический рынок города Пскова и турфирма «Глобус», которая была взята как пример, для рассмотрения модели BCG на практике.

**Глава I. Система бизнес - стратегий: модель BCG (Boston Consulting Group)**

**1.1 Сущность модели BCG**

В начале семидесятых годов известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как "матрица BCG".Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами консалтинговой компании Boston Consulting Group. Эта модель, представляет, из себя своеобразное отображение позиций конкретного вида бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом двумя координатными осями, одна из которых используется для измерения темпов роста рынка соответствующего продукта, а другая - для измерения относительной доли продукции организации на рынке рассматриваемого продукта.

В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, потребительских товаров длительного пользования, потребительских товаров недлительного пользования, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов, производстве электрооборудования), были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30% .

Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте.

Эти факты и стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и предопределяют конкурентные преимущества одной организации перед другой. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства.

Один из основных факторов конкурентного преимущества, низкие издержки производства, был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а следовательно и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Опубликование результатов исследования, проведенного специалистами BCG, буквально "взорвало" Америку. Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства организаций. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, BCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 году подход BCG использовался в более 100 организациях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться.

Сегодня, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели BCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором организация будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления "зрелого" бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

1. Увеличение доли бизнеса организации на рынке.
2. Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.
3. Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.
4. Освобождение от данного вида бизнеса

Решения, которые предполагает модель BCG, зависят от положения конкретного вида бизнеса организации в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатными осями. По оси ординат откладывается, как уже отмечалось, значение темпов роста рынка (соответствующего исследуемой в данный момент области бизнеса). Использование этого параметра в модели BCG важно по трем причинам:

1. Если темпы роста рассматриваемого рынка более высокие в сравнении с другими рынками, то организация, строящая свой бизнес в соответствующей области, может рассчитывать на увеличение своей относительной доли сравнительно проще. Это может быть достигнуто путем ускорения собственных темпов наращивания своего бизнеса. Для получения большей доли на рынке не требуется специальных действий, направленных на то, чтобы заставить конкурентов сокращать их аналогичный бизнес.
2. Растущий рынок, как правило, обещает в скором будущем отдачу от инвестиций в данный вид бизнеса.
3. Повышенные темпы роста рынка воздействуют на объем денежной наличности со знаком минус даже в случае довольно высокой нормы прибыли, так как требуют повышенных инвестиций в развитие бизнеса.

**1.2 Структура модели BCG ( матрица BCG)**

На оси абсцисс выставляется измерение некоторых конкурентных позиций организации в данном бизнесе в виде отношения объема продаж организации в данной бизнес-области к объему продаж крупнейшего в данной бизнес-области конкурента организации. В оригинальной версии BCG шкала абсцисс является логарифмической. Таким образом, модель BCG представляет из себя матрицу 2х2, на которой области бизнеса изображаются окружностями с центрами на пересечении координат, образуемых соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли организации на соответствующем рынке (см. рис. 1). Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес-область, характерную для исследуемой организации. Величина окружности пропорциональна общему размеру всего рынка (иными словами, учитывается не только размер бизнеса у данной конкретной организации, а вообще его размер как отрасли в масштабах всей экономики. Чаще всего этот размер определяется простым сложением бизнеса организации и соответствующего бизнеса ее конкурентов). Иногда на каждой окружности (бизнес-области) выделяется сегмент, характеризующий относительную долю бизнес-области организации на данном рынке, хотя для получения стратегических выводов в этой модели это необязательно. Размеры рынка, как и бизнес-области, чаще всего оцениваются по объемам продаж, а иногда и по стоимости активов.

Особо следует отметить, что деление осей на 2 части сделано не случайно. В верхней части матрицы оказываются бизнес-области, относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних, в нижней, соответственно, с более низкими. В оригинальной версии модели BCG принято, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ое увеличение объема производства в год.

Ось абсцисс, как уже отмечалось, является логарифмической. Поэтому обычно коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес-областью, изменяется от 0,1 до 10. Отображение конкурентной позиции (которая понимается здесь как отношение объема продаж организации в соответствующей бизнес-области к общему объему продаж у ее конкурентов) на логарифмической шкале является принципиальной деталью модели BCG. Дело в том, что основная идея этой модели предполагает наличие такой функциональной зависимости между объемом производства и себестоимостью единицы продукции, которая на логарифмической шкале выглядит как прямая линия. Разбивка матрицы по оси абсцисс на две части позволяет выделить две области, в одну из которых попадают бизнес-области со слабыми конкурентными позициями, а во вторую - с сильными. Граница двух областей проходит на уровне коэффициента 1,0. Таким образом, модель BCG состоит из четырех квадратов (рис. 1):

Рис. 1. Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования

* Высокие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
* Низкие темпы роста рынка / Высокая относительная доля бизнес-области на рынке;
* Высокие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке;
* Низкие темпы роста рынка / Низкая относительная доля бизнес-области на рынке.

Каждому из этих квадрантов в модели BCG даются образные названия. Очень часто в литературе в связи с такими образными названиями квадрантов можно встретить определение модели BCG как "Зоопарка BCG".

* 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.

* 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 такую бизнес-область требуется самый необходимый минимум. Такая бизнес-область может принести очень большие доходы организации.

* 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. Ясно одно, что без значительных дополнительных инвестиций эти бизнес-области скорее скатятся до позиций "собаки".

* 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.

На основе модели BCG была составлена матрица BCG для характеристики бизнес-портфеля , где относительная доля рынка = lg (Объем продаж фирмы / Объем продаж лидера рынка).

Характеристика бизнес-портфеля по матрице BCG представлена в таблице 1.

Таблица 1. Характеристика бизнес- портфеля по матрице BCG

При использовании модели BCG очень важно правильно измерить темпы роста рынка и относительную долю организации на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предлагается проводить на основе данных по отрасли за последние 2-3 года, но не более. Относительная доля организации на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж организации в данной бизнес области к объему продаж организации-лидера в этом бизнесе. Если же организация сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первой следующей за ней организацией. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство организации на рынке. В противном случае это будет означать, что какие-то организации имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес-области.

**1.3 Сильные и слабые стороны модели BCG**

Основная аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса организации, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения организацией денежных средств от каждой бизнес-области в будущем.

Порой в случаях, когда продукт, выпускаемый организацией, находится в завершающей фазе своего жизненного цикла, или когда рынок, на котором действует организация, сужается, у организации появляются излишние финансовые ресурсы, которые не стоит продолжать инвестировать в тот же вид бизнеса. Теоретически, организация должна была бы возвратить эти средства своим акционерам с тем, чтобы они затем сами выбрали, в какую организацию им сделать новые капиталовложения. Однако природа управленческого персонала, а также налоговое законодательство подталкивают осуществлять инвестиции в рамках уже существующей организации, т.е. перенаправлять свой капитал на новые области бизнеса, новые рынки, новые страны и т.п.

Позиции "звезд", как правило, кажутся наиболее привлекательными для фирм, и они закономерно стараются уделять больше внимания именно таким направлениям бизнеса. В то же время, эти направления являются очень инве-стиционноемкими, требующими постоянного притока денежных средств в течение достаточно длительного времени прежде, чем они начнут давать отдачу. Иногда срок окупаемости первоначальных инвестиций может составлять 5-10 лет, в течение которых осуществляются исследования, опытно-конструкторская разработка продукта и освоение его рынка сбыта. Подавляющее большинство организаций не могут поддерживать такую структуру бизнес-портфеля, в котором большое место занимают "звездные" бизнес-направления.

Более того, даже если может быть обеспечена необходимая финансовая база, то очень часто возникает проблема обеспечения развития этих направлений другими необходимыми ресурсами, такими как квалифицированная рабочая сила, оборудование, производственные площади, специализированный управленческий персонал и т.п. В конце концов, ситуация может сложиться таким образом, что организации истощат свои ресурсы и будут поглощены теми организациями, чей бизнес-портфель "перегружен" видами бизнеса из категории "дойных коров". Такая ситуация стала уже практически закономерной в отраслях высоких технологий (микроэлектроники, телекоммуникаций, аэрокосмической, биомолекулярной и др.)

С другой стороны, тяготея к видам бизнеса из области "дойных коров", организация ставит на карту все свое будущее. Действительно, такой вид бизнеса будет приносить вполне определенный доход, однако он очень скоро может внезапно иссякнуть. В область "дойных коров" попадают, чаще всего, те виды бизнеса, чей жизненный цикл уже находится в завершающей стадии.

Поэтому организации с бизнес-портфелем из "дойных коров", как правило, тяготеют к "звездам". Они стремятся либо инвестировать средства в собственные разработки "звездных" направлений бизнеса, либо поглощать "звездные" организации.

В принципе, наивысший приоритет в использовании денежных средств, порождаемых "дойными коровами", имеют инвестиции в "звездные" области бизнеса. Однако специалисты-практики предупреждают: "Если по какой-то причине "звездный" бизнес или бизнес-"дойная корова" имеет большую ценность для конкурента, нежели для Вашей организации, то тогда такой бизнес надо продавать" .

Следующий приоритет в использовании денежных средств, порождаемых "дойными коровами", отдается "трудным детям", в отношении которых есть надежда, что они могли бы занять сильные позиции в категории "звезд". Безнадежные "трудные дети" или такие, которые потребуют значительных инвестиций, на которые в настоящее время организация не способна, должны быть удалены из бизнес-портфеля организации.

Бизнес-области из категории "собак" могут стать очень значимыми для организации при условии занятия ими узкоспециализированной рыночной ниши, в которой они будут доминировать. В другом случае, получение доминантного положения в такой отрасли бизнеса (а оно, безусловно, , будет связано с увеличением доли соответствующего рынка, принадлежащего организации) может потребовать таких дополнительных инвестиций, на которые организация не сможет пойти. Вообще, относительно получения дохода от таких видов бизнеса, которые попадают в категорию "собак", необходимо заметить, что он может ожидаться только тогда, когда инвестиции в эти виды сведены до минимума. Если и в этих условиях ожидаемого дохода не получается, то необходимо отказываться от такой деятельности.

Модель BCG предполагает, чтобы организация устанавливала цели в отношении своей желаемой доли рынка на начальной стадии жизненного цикла продукта, цели относительно способов завоевания и удержания своего рынка на стадии роста жизненного цикла продукта, а цели в отношении получения и распределения получаемого дохода только на стадии зрелости жизненного цикла.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения модели BCG является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является балансирование организацией своего бизнес-портфеля путем инвестиций в определенные "звездные" виды деятельности, перевода некоторых "трудных детей" в "звезды", которые в будущем обещают стать "дойными коровами".

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий:

* Для Звезд

Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.

* Для Трудных детей

Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.

* Для Дойных коров

Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

* Для Собак

Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

**1.4 Ограниченность модели BCG**

Модель BCG строится на ряде таких теоретических допущений, которые в определенных случаях делают ее использование для анализа не бесспорным. Прежде всего, эта модель предполагает, что более высокая доля рынка ведет к более высокой прибыли. Исследования показывают, что, действительно, корреляция между этими параметрами есть. Однако она не такая сильная, чтобы на ее основе можно было бы строить точные прогнозы.

Самые главные допущения модели BCG заключены в следующих двух посылках:

* Чем выше темпы роста, тем больше возможности развития;
* Чем больше доля рынка, тем сильнее организация.

Модель BCG предполагает, что первостепенными целями организации являются рост и прибыльность, что бизнес-области организации независимы. Если бизнес-области взаимозависимы, то модель перестает работать. Кроме того, в основе BCG-модели лежит представление о том, что в процессе жизненного цикла развития отрасли поток денежной наличности достигает своего апогея тогда, когда рынок достигает стадии зрелости. Бизнес-область с доминантной относительной долей рынка имеет при этом максимальную маржу и, естественно, прибыль. Таким образом, предполагается, что на стадии зрелости жизненного цикла отрасли организация с более высокой долей на рынке имеет наибольшие объемы производства, наименьшие издержки и может без дополнительных инвестиций получать самые высокие в данной отрасли прибыли. Как уже отмечалось ранее, в основе такого допущения лежат результаты исследования, проведенного в свое время BCG, по определению эмпирической зависимости между объемами производства и издержками на производство единицы продукции. Найденная зависимость с некоторой степенью точности отражает связь между объемами производства и издержками. Однако с большой натяжкой можно обобщить эту зависимость на связь между объемами производства и прибылью. И уж практически невозможно утверждать, что объемы производства отражают конкурентоспособность организации в данной отдельно взятой бизнес-области. Это неверно хотя-бы уже потому, что в данном случае налицо явная попытка перенести выводы, полученные при исследовании производственной функции, на функции менеджмента, маркетинга, учета, планирования и т.д. Будучи исторически первой моделью стратегического анализа и планирования, модель BCG испытала на себе всю силу критики со стороны как теоретиков, так и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

1. Модель BCG строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем иным результатам анализа.
2. В сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели BCG они просто игнорируются.
3. Модель BCG перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства.
4. Высокие темпы роста - это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

**II Глава. Анализ турфирмы «Глобус» на основе модели BCG (составление бизнес-портфеля для турфирмы «Глобус» по матрице BCG)**

На протяжении последних десяти лет туристический рынок Пскова активно развивается, предлагая своим клиентам всё большее разнообразие услуг. Открыто большое количество туристических фирм (более 39), предлагающих отдых, как в России, так и за рубежом.

Среди прочих, на туристическом рынке Пскова, существует турфирма «Глобус», так же работающая на въездной и выездной туризм. Турфирма «Глобус» в Пскове работает на рынке тур-услуг уже более пяти лет и успела завоевать для себя не только достаточно крепкие позиции в тур - бизнесе, но и свою клиентскую базу, предоставляя своим клиентам качественные услуги по доступным ценам. Однако, высокая конкуренция заставляет постоянно расширять спектр туристических услуг, предоставляемых компанией, в виду удержания старых и привлечения новых клиентов.

Для того, что бы понять, какие тур - услуги действительно стоит продвигать, а от каких стоит отказаться в рамках жесткой конкуренции на туристическом рынке Пскова, проанализируем турфирму «Глобус» по модели Бостонской Консалтинговой Группы (BCG) и составим для неё характеристику бизнес - портфеля, на основе матрицы BCG.

Как мы уже выяснили, матрица BCG состоит из четырёх квадратов: трудные дети, звёзды, собаки и дойные коровы. Теперь, нам предстоит определить, какие тур - услуги «Глобуса» в какой квадрат матрицы мы сможем определить.

* Звёзды «Глобуса»

К ним относиться относительно новая бизнес- область, связанная с отправлением туристов в страны Прибалтики. «Глобус» наиболее стабилен, среди прочих турфирм, отправляющих своих туристов по данному направлению, так как напрямую работает со своими поставщиками. «Глобус» на туристическом рынке Пскова – лидер по отправлению клиентов в страны Прибалтики, данное направление приносит фирме высокие прибыли.

* Дойные коровы «Глобуса»

Сюда, мы можем отнести организацию автобусных туров на юг России, за рубеж (основное направление – Крым (Украина), а так же страны Европы и Прибалтики). Данное направление в прошлом получило относительно большую долю рынка, за счёт своей дешевизны, однако, хотя сейчас автобусные туры всё так же востребованы, рост данной отрасли замедлился. Работа с автобусными турами обеспечивает «Глобусу» достаточную прибыль, для того чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Поток денежной наличности на этой позиции хорошо сбалансирован.

Так же к дойным коровам мы отнесём организацию туров в ближнее Зарубежье (это наиболее популярные туры, такие как: Египет, Греция, Турция, Тунис, Таиланд и проч.). Данное направление так же получило в прошлом огромную долю рынка, но с учётом того, что каждая турфирма Пскова предоставляет данный вид услуг, он хоть и приносит «Глобусу» стабильный доход, но не имеет путей развития.

* Трудные дети «Глобуса»

В эту область мы отнесём организацию туров по Пскову и области. Данная услуга предоставляется практически каждой турфирмой Пскова, но занимает относительно небольшую долю рынка, ввиду своей малой востребованности. Эта область с большим трудом генерирует доход организации из-за своей небольшой доли на рынке.

* Собаки «Глобуса»

В эту область мы отнесём организацию туров в Дальнее Зарубежье (Южная Америка, Северная Америка, Канада, Мексика, Австралия, Маврикий), так как эта область не может получить развития, в связи со своей дороговизной. Она занимает относительно небольшую долю на рынке, так как данное направление в целом имеет медленное развитие в области выездного туризма на туристическом рынке Пскова. Приносит фирме минимальный поток прибыли, так как практически не востребована клиентами.

Исходя из данного анализа матрицы по модели BCG для турфирмы «Глобус», как итог составим для неё характеристику бизнес – портфеля на основе данной матрицы (см. таблица 2).

Таблица 2. Характеристика бизнес – портфеля на основе матрицы BCG для турфирмы «Глобус»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Условные определения | Доля рынка | Рост рынка | Необходимые инвестиции | Прибыль | Задачи фирмы |
| Звёзды | высокая | высокий | большие | высокая | Оптимизация работы по данному направлению, для обеспечения повышения прибыли в будущем |
| ДойныеКоровы | высокая | высокий | средние | высокая | Поддержание сложившегося положения. Мониторинг эволюции рынка с целью определения стадии свёртывания |
| ТрудныеДети | малая | низкий | небольшие | малая | Защита, при возможности увеличение доли рынка |
| Собаки | малая | низкий | небольшие | Очень малая, отсу-тствует или убытки | Анализ возможности увеличения доли рынка, при невозможности – уход с рынка |

**III Глава. Методы решения проблем турфирмы «Глобус» и пути её развития, на основе модели BCG.**

Позиции, занимаемые отдельными областями бизнеса в стратегическом пространстве, определяемом моделью BCG, диктуют выбор вполне определенных направлений действий для турфирмы «Глобус»:

* Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке организации путешествий по направлению в страны Прибалтики.
* Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке организации автобусных туров и туров в ближнее Зарубежье.
* Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке сопряжённом с организацией туров по Пскову и области, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес.
* Касательно организации туров в страны дальнего Зарубежья, Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации.

**Вывод**

Матрицу BCG можно использовать для определения приоритетов в товарном ассортименте организационной бизнес единицы. Для обеспечения долгосрочного процесса создания ценности компания должна иметь ассортимент товаров - как товаров с высоким потенциалом роста, требующих вложений денежных средств, так и товаров с низким потенциалом роста, поставляющих денежные средства.

Метод матрицы BCG может помочь понять распространенную в стратегии ошибку: недифференцированный подход к стратегии, такой, например, как общие целевые показатели роста или общий возврат на капитал.

Способы использования и преимущества Матрицы BCG:

* Если компания может использовать кривую опыта к своему преимуществу, то она должна быть способна производить и реализовывать новые товары по цене достаточно низкой для того, чтобы получить лидерство доли на рынке на ранней стадии. Как только она станет звездой, она будет прибыльна.
* Модель BCG полезна для менеджеров, для оценки баланса в текущем портфеле фирмы между Звездами, Дойными коровами, Вопросительными знаками и Собаками.
* Метод BCG применим к большим компаниям, которые стремятся достичь объема и эффекта опыта.
* Модель проста и легка для понимания.
* Она обеспечивает основание для менеджмента с тем, чтобы принять решения и подготовиться к будущим действиям.

**Список использованной литературы**

1. Чуб Б. А. «Стратегическое управление» - М, 2004- 272 с.

2. Ансофф И. «Новая корпоративная стратегия» – СПб: Издательство "Питер", 2005. – 416 с.

3. Ефремов В. С. «Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Учебное пособие» – М.: Издательство "Финпресс",2005- 192 с.

4. Виханский О.С. «Стратегическое управление» – М., 1995 – 137с.

5. Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент: Уч. пос.» – М, - 2000.

6. Боумен К. «Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой» – М., 2002. – С.18-19.

7. Анисимов А. «Статистика кризиса и его механизм в России. – Проблемы теории и практики управления»– 1996. – № 6. – с.106-112