

**ТЕМА 3. ЕКОНОМІЧНЕ
ОЦІНЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ
ОДИНИЦЬ БІЗНЕСУ.
ІНСТРУМЕНТИ ПОРТФЕЛЬНОГО
АНАЛІЗУ**

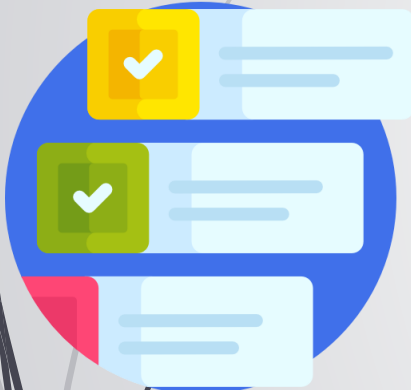


ПЛАН

1. Критерії виділення виробничих одиниць у стратегічні одиниці бізнесу.
2. Сутність та інструменти портфельного аналізу. Види стратегічних одиниць бізнесу за матрицею BCG, її рекомендації, переваги та недоліки.
3. Виробничі одиниці, рекомендації, переваги та недоліки матриці GE/McKinsey.
4. Класифікація бізнес-одиниць, рекомендації, особливості застосування матриці ADL/LC.
5. Матриця І. Ансоффа для зростаючого ринку. Види стратегій росту та розвитку в залежності від типу ринку та продукту.
6. Тримірна схема Абеля.



1. КРИТЕРІЙ ВИДІЛЕННЯ ВИРОБНИЧИХ ОДИНИЦЬ У СТРАТЕГІЧНІ ОДИНИЦІ БІЗНЕСУ

- 
- ▶ **Стратегічна одиниця бізнесу (СЕБ)** – це внутріфірмова організаційна одиниця, що відповідає за вироблення стратегії фірми в одному або декількох сегментах цільового ринку.
 - ▶ Як показав досвід 1970 - 80-х років, концепція стратегічних одиниць бізнесу зробила істотний вплив на формування систем управління у великих фірмах усього світу і тому може розглядатися як важливий елемент стратегічного менеджменту.
 - ▶ В основі виділення стратегічних одиниць бізнесу лежить концепція сегментації ринку.
 - ▶ **Сегмент** – це певним чином виділена частина ринку, де може бути реалізована продукція підприємства.
 - ▶ Об'єкти, що входять в сегмент, повинні володіти загальними ознаками. Найчастіше виділяють сегменти ринку, орієнтовані на певні групи покупців.
 - ▶ Процес ринкової сегментації передбачає визначення критеріїв, на підставі яких ринок розбивається на сегменти. Найчастіше в якості критеріїв сегментації виділяють:
 - географічні критерії (світовий ринок, російський, місцевий);
 - соціально-демографічні критерії (стать, вік, рівень доходу);
 - поведінкові (спосіб життя, специфічні заняття).
 - ▶ Ринок можна сегментувати за розміром, формою власності, галузям діяльності підприємств-споживачів.

► Для проведення успішної сегментації ринку необхідно знати і розуміти **правила ринку і поведінки його суб'єктів:**

- ❖ споживачі (мотиви їхньої поведінки, основні вимоги і переваги);
- ❖ конкуренти (їхня стратегія, продукція, ринкові дії).

► Необхідно також знати можливості власного продукту.

► Ідентифікація стратегічних одиниць бізнесу багато в чому є предметом суб'єктивного вибору, проте, фірмою General Electric було сформульовано **ряд критеріїв їх виділення:**

- 1. Стратегічна одиниця бізнесу має певне коло клієнтів і замовників.
- 2. Бізнес-одиниця самостійно планує і здійснює виробничо-збутову діяльність, матеріально-технічне постачання.
- 3. Діяльність бізнес-одиниць оцінюється на основі врахування прибутків і збитків.

► **Стратегічні одиниці бізнесу були покликані стати центральною ланкою, як планування, так і реалізації довгострокових стратегічних програм на відповідних ринках. Для цього вони наділялися правом розпорядження всіма необхідними для цього ресурсами.**



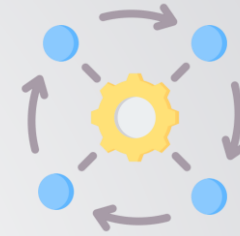
2. СУТНІСТЬ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ. ВИДИ СТРАТЕГІЧНИХ ОДИНИЦЬ БІЗНЕСУ ЗА МАТРИЦЕЮ VCG, ЇЇ РЕКОМЕНДАЦІЇ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

- ▶ На сьогоднішній час розроблено **ряд аналітичних методів та моделей**, які можуть бути корисними при прийнятті стратегічних рішень. Одним із найбільш поширених інструментів вибору позиції фірми у конкуренції є портфельний аналіз.
- ▶ **Портфель підприємства або корпоративний портфель** – це сукупність відносно самостійних господарюючих підрозділів підприємств або стратегічних зон господарювання (СЗГ), які належать одній фірмі або в яких ця фірма працює. Портфельний аналіз представляє собою інструмент за допомогою якого керівництво підприємства оцінює господарюючу діяльність в СЗГ з метою вкладання коштів в найбільш прибуткові напрямки та скорочення інвестування в неефективні проекти. Портфель підприємства повинен бути збалансованим: тобто необхідно забезпечити таке співвідношення підрозділів або СЗГ, щоб досягнути стійкої конкурентної позиції фірми у перспективі, для того щоб мати ресурси, капітал для забезпечення росту і відслідковувати необхідність перенесення капіталу в більш привабливі види бізнесу.
- ▶ **Методи портфельного аналізу діяльності підприємства розробляються** починаючи з 60-х років минулого століття, вони представляють собою спеціалізований методи стратегічного менеджменту. При застосуванні методів портфельного аналізу кожна стратегічна зона господарювання або господарюючі підрозділи розглядаються незалежно у порівнянні між собою та конкурентами.



➤ Основний прийом портфельного аналізу полягає у побудові двохмірних матриць за допомогою яких СЗГ порівнюються по таких позиціях:

- ❖ відносна конкурентна позиція;
- ❖ стадія життєвого циклу;
- ❖ частка ринку;
- ❖ темп росту продажу.



➤ Серед найбільш відомих методів портфельного аналізу є **матриця Бостонської консультативної групи (БКГ)**.

➤ Матриця, розроблена [The Boston Consulting group](#), потрібна для того, щоб допомогти бізнесу в довгостроковому стратегічному плануванні: вона дозволяє проаналізувати актуальність продуктів компанії для ринку та можливості зростання; визначити, в які з них краще інвестувати; чи варто припинити випуск певної продукції та розробити нову.


➤ **Щоб скласти матрицю BCG**, потрібно розподілити всю продукцію, яку випускаєте, на чотири групи.

➤ **Матриця** складається з двох осей та 4-х сегментів. [Для її застосування](#) потрібно мати певний асортимент товарів чи послуг, тому цей метод більше підходить великим компаніям.


➤ Щоб зрозуміти, до якого сегмента належать ваші продукти, потрібно провести аналіз зростання їх попиту (вертикальна вісь) та частки на ринку (горизонтальна вісь).

➤ Класифікація звучить трохи дивно: “зірки”, “дійні корови”, “знаки питання” та “собаки”. Але ці терміни вже давно увійшли до світу бізнесу і використовуються найбільшими компаніями.





► **Зірки** – це продукція на ринках, які швидко зростають, на яких ви маєте велику частку. Те, що приносить вам найбільший дохід та рентабельність інвестицій. Але зазвичай такий товар не тільки приносить багато грошей, а й потребує значних інвестицій, тому його маржинальність може бути невисокою. Ця категорія вимагає сконцентруватись на тому, щоб не тільки зберегти частку ринку, а й збільшувати її.



► **Готівкові корови** (“Дійні корови”, “Вершки” “Грошові мішки”) – продукція на ринках низького зростання з високою часткою ринку. Товари в цій категорії займають велику частку ринку, але об’єм продажів зростає повільно. Вони приносять стабільний грошовий потік, але не потребують значних інвестицій. “Корів” варто берегти та прискіпливо контролювати – це ваша зона впевненості.

► **Знаки запитання** (“Складні діти”, “Темні конячки”, “Проблеми”, “Телята”) – продукція на ринках високого зростання з низькою часткою ринку. Ця зона поєднує в собі невизначеність, ризики та потенційний виграш. Тобто в той час, коли ви аналізуєте ситуацію, ще не зрозуміло, чи буде попит продовжувати зростати, чи навпаки піде донизу. Якщо ви бачите можливість перевести “Запитання” у “Зірки”, то потрібно інвестувати в них гроші. Якщо ні – взагалі позбавляйтесь і не витратити ресурси марно.

► **Собаки** (“Мертвий вантаж”, “Невдахи”, “Кульгаві качки”) – це продукти з низьким ростом та часткою ринку. Зазвичай ця категорія приносить низький дохід, проте потребує значної уваги. Цих продуктів рекомендується позбутися. Однак це може бути надмірним спрощенням, оскільки від “Собак” можна отримувати постійний дохід із невеликими витратами.

► Переваги та недоліки класичної матриці BCG

► Переваги:

- легка у виконанні;
- допомагає зрозуміти, куди направити стратегічне інвестування;
- хороша відправна точка для ретельного подальшого аналізу.

► Проте ця модель зазнала серйозної критики за надмірне спрощення та відсутність відчутної користі.

► Недоліки методу:

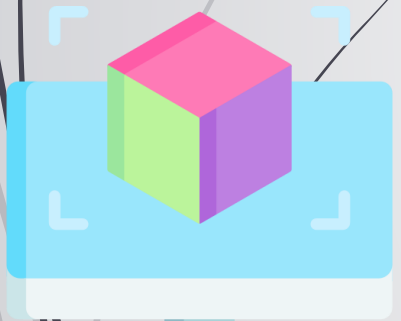
- низька варіативність через розподілення на чотири сегменти. Класифікувати те, що потрапляє між ними, може бути складно;
- не визначає, що таке “ринок”. Підприємства можна класифікувати як “готівкових корів”, тоді як вони насправді є “собаками”, або навпаки;
- не враховує інші зовнішні фактори, які можуть повністю змінити ситуацію;
- частка ринку та зростання галузі – не єдині фактори рентабельності. Крім того, висока частка ринку не обов’язково означає високий прибуток;
- не враховує існування взаємозв’язку між різними категоріями. “Собаки” можуть бути настільки ж важливими для бізнесу, як “готівкові корови”, якщо вони допомагають досягти конкурентних переваг.



3. ВИРОБНИЧІ ОДИНИЦІ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МАТРИЦІ GE/MCKINSEY



- ▶ Матриця *General Electric/McKinsey*
- ▶ Матриця БКГ є спрощеною, оскільки не повністю враховує вплив факторів ринкового середовища на підприємство та галузь у цілому. Тому низка найкрупніших корпорацій світу використовує матрицю "три на три", визначаючи свої позиції на основі ринкової/галузевої привабливості та сили/ конкурентоспроможності підприємства на цьому ринку/в галузі.
- ▶ Ця матриця є більш комплексною, ніж Бостонська, оскільки оперує з кумулятивними показниками. Наприклад, відносна частка ринку в матриці БКГ є складовою привабливості ринку, а темп зростання ринку – конкурентоспроможності підприємства.
- ▶ Уперше модель, що отримала назву *матриці GE*, застосували фахівці корпорації *General Electric* та консалтингової фірми *McKinsey* на початку 1970-х років для порівняльного аналізу власного диверсифікованого портфеля, що складався з 43 напрямів комерційної діяльності. Вони визначали позиції бізнесу за допомогою факторів мікро- та макромаркетингового середовища, які є джерелами сильних та слабких сторін підприємства, загроз та можливостей для його ефективної діяльності (SWOT-аналіз). Матриця GE виділяла три можливих значення кожного з цих параметрів: діловий вплив (конкурентоспроможність) підприємства та привабливість ринку / галузі могли бути високими, середніми або низькими.



ДОВГОТЕРМІНОВА ПРИВАБЛИВІСТЬ ГАЛУЗІ

		Висока	Середня	Низька
Конкурентна позиція	Сильна	<i>Лідер-1</i> Зростання Пошуки шляхів лідирування Максимізація інвестицій Збереження сильних сторін	<i>Лідер-3</i> Вибіркове зростання (пошук перспективних сегментів) Контрольоване інвестування Підтримка позиції	<i>Генератор прибутку</i> Підтримка "граничної" позиції Стабілізація Пошуки готівки Інвестування в підтримку рівня
	Середня	<i>Лідер-2</i> Вибіркове зростання Оцінювання потенціалу для лідирування за допомогою сегментації Визначення слабкостей і запобігання їм Підтримування сильних сторін за допомогою контрольованого інвестування	<i>"Середній бізнес"</i> Стабілізація Визначення сегментів, що зростають Вибіркове інвестування Скорочення в окремих напрямках	<i>Аутсайдер-2</i> Скорочення напрямку (асортименту) Мінімізація інвестицій ("збирання врожаю") Відмова чи плановий вихід
	Слабка	<i>Сумнівний бізнес</i> Стабілізація Пошуки ніш Розгляд варіантів придбання (значні інвестиції) Планове скорочення	<i>Аутсайдер-1</i> Стабілізація Пошуки ніш (вибіркове інвестування) Розгляд варіанта виходу ("збирання врожаю")	<i>Аутсайдер-3</i> Відмова від інвестицій Швидкий вихід Ліквідація

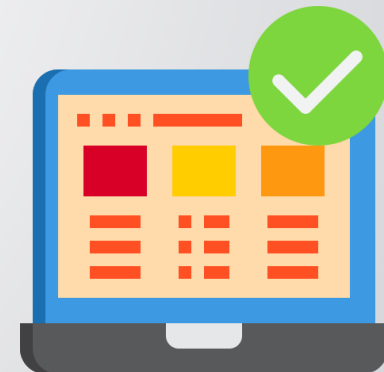
► **Головна особливість зазначеної матриці** полягає в тому, що її побудовано на основі не єдиного показника, а інтегральних (комплексних, системних) критеріїв.

► Кількісна оцінка інтегрального критерію матриці – **конкурентної позиції** стратегічного господарського підрозділу підприємства – **залежить від таких чинників:**

- відносної частки ринку;
- рівня прибутку щодо конкурентів;
- відносного рівня витрат;
- можливості перевершити конкурентів за якістю товару та цінами;
- знання споживачів і ринків;
- адекватності технологічних ноу-хау;
- наявності потрібних конкурентних переваг;
- рівня менеджменту.

► Інтегральний критерій визначення **довготермінової привабливості галузі** (виду діяльності, напряму бізнесу) містить **такі складові:**

- ємність ринку й темпи його зростання;
- технологічні вимоги;
- інтенсивність конкуренції;
- вхідні та вихідні бар'єри;
- сезонні та циклічні коливання;
- потреби в капіталовкладеннях;
- загрози для галузі та її можливості;
- межі прибутковості галузі (ретроспективні та перспективні);
- вплив соціальних, екологічних, правових і демографічних факторів;
- особливості державного регулювання.



► **Застосування матриці "GE / McKinsey"** в ході стратегічного аналізу має такі *переваги*:

- використання інтегральних, комплексних критеріїв дає змогу оцінити вплив багатьох факторів (а не тільки двох, як у матриці БКГ) на стан бізнесу підрозділів, і прийняти обгрунтованіші рішення щодо інвестування в їх розвиток;
- збільшення кількості секторів матриці до дев'яти дає змогу точніше оцінити довгострокову привабливість ринку та конкурентну позицію стратегічних господарських підрозділів підприємства на ньому;
- матриця показує напрям інвестування в ті види бізнесу, які найвірогідніше досягнуть конкурентних переваг і зможуть краще функціонувати.

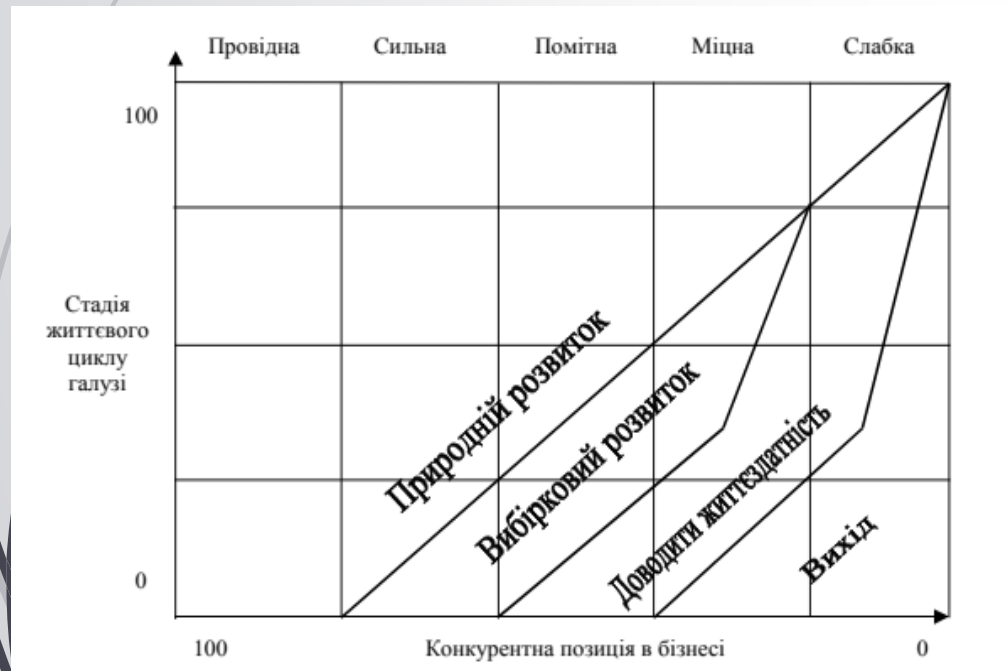
► **Недоліки матриці "GE / McKinsey"** такі:

- вона рекомендує надто поверхові стратегії, які можна використати лише як орієнтир для подальшого аналізу, але важко розглядати як рекомендацію для остаточного стратегічного рішення;
- модель статична, і це призводить до неправильної оцінки перспективи бізнес-одиниць;
- оцінки позицій бізнес-одиниць суб'єктивні (на відміну від матриці БКГ), тому варто залучати незалежних експертів;
- не взято до уваги потребу в стратегічній координації між різними видами діяльності;
- теоретичні рекомендації матриці "GE / McKinsey" (як і всіх інших матриць) часто не збігаються з розвитком подій у реальному бізнесі.



4. КЛАСИФІКАЦІЯ БІЗНЕС-ОДИНИЦЬ, РЕКОМЕНДАЦІЇ, ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МАТРИЦІ ADL/LC

► В основі матриці життєвого циклу компанії ADL/LC (надалі, матриця ADL) лежить концепція життєвого циклу галузі (народження, розвиток, зрілість та спад). Вона також являється двовимірною матрицею, де одна вісь характеризує стадію життєвого циклу галузі, а інша – конкурентну позицію в бізнесі (відповідно, провідна, сильна, помітна, міцна або слабка). Поєднання двох параметрів – 4 стадії життєвого циклу галузі й 5 конкурентних позицій – становлять так звану матрицю ADL, що складається з 20 квадрантів.



► Значення змінних, що визначають вісь Y, характерні для кожної стадії життєвого циклу галузі: темп росту, продуктова лінія, кількість конкурентів, розподіл ринку, стабільність ринку, постійність споживачів, технологія.

► Щодо конкурентної позиції в бізнесі, вісь X, то такими показниками являються загальна конкурентоспроможність, відношення менеджменту до ризику, наявність патентів, вертикальна інтеграція, загальна ефективність бізнесу.

► *Чотири стадії* зрілості галузі можна охарактеризувати наступним чином.

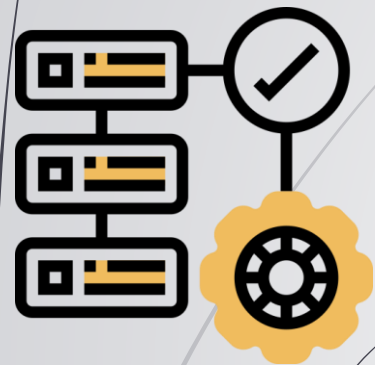
► **Народження.** Галузь, що знаходиться на цій стадії, як правило, виникла недавно як усвідомлення існування певної незадоволеної потреби у групі споживачів або шляхом розвитку ринків товару, що базуються на нових технологіях, які раніше не існували або не використовувалися. Основними характеристиками такої галузі є зміни в технології, енергійний пошук нових споживачів та фрагментарність пропозицій на ринку, що швидко змінюється. Обсяг продажів швидко зростає, прибутку, як правило немає, або швидше за все, тільки інвестиції. Тому грошовий потік тут поки що від'ємний. Відбувається процес поглинання грошового потоку для розвитку галузі.

► **Зростання.** На цій стадії продукція галузі починає користуватися попитом у все більшого числа споживачів, і конкуренти починають боротися за отримання все більшої частки на ринку. На стадії росту покупці, частки та технології стають відомі набагато краще, і входження в галузь нових «гравців» відбувається значно важче. Обсяг продажів швидко зростає, з'являється прибуток, обсяги якого зростають, хоча грошовий потік все ще може бути від'ємним.

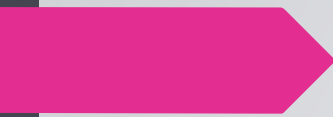
► **Зрілість.** На даній стадії відбувається повне насичення ринку. Всі або більшість потенційних покупців купують продукцію досить регулярно. Зрілість характеризується стабільністю відомих покупців, технологій, розподілом часток на ринку, хоча конкуренція на ринку за його перерозподіл все ще має місце. Обсяг продажів досягає гранично високого рівня, після чого настає сповільнення зростання і потім повна зупинка, прибутки досягають максимально високого рівня і залишаються високими, а з часом знижуються, в той час як рух готівки залишається позитивним.

► **Старіння.** На даній стадії покупці поступово починають втрачати інтерес до продукції, або тому, що її витісняють нові та більш якісні товари, або тому, що змінюються споживацькі смаки. Головними характеристиками стадії є падіння попиту, зменшення кількості конкурентів, та звуження асортименту. Обсяг продажу різко падає, прибуток знижується, рух готівки повільно падає, всі параметри зводяться до нуля.






- ▶ *Конкурентні позиції виду бізнесу (вісь X) можна охарактеризувати наступним чином:*
- ▶ **Провідна.** Тільки один представник бізнесу, якщо такий взагалі існує, може зайняти дану позицію. Позиція найчастіше є результатом квазі-монополії або надмірно захищеного технологічного лідерства. Такий представник бізнесу встановлює стандарт для галузі та контролює поведінку інших конкурентів. Ведучий бізнес має широкий набір стратегічних варіантів, які він може використати за власним бажанням.
- ▶ **Сильна.** Сильний вид бізнесу, як правило, самостійно обирає стратегії незалежно від поведінки конкурентів та має певні переваги над ними. Відносна частка на ринку в 1,5 рази більше, ніж у найближчого конкурента, але абсолютної перевагу у такого виду бізнесу немає.
- ▶ **Помітна.** Цей вид бізнесу має певні особливості та переваги. Це, як правило, один з лідерів в слабо концентрованих галузях, де всі конкуренти знаходяться приблизно на одному рівні, і жоден з них не має домінуючої позиції. Якщо у нього є власна ніша, то цей вид бізнесу відносно захищений і звичайно йому вдається згодом значно покращити конкурентну позицію.
- ▶ **Міцна.** В цій позиції вид бізнесу досягає прибутків, завдяки спеціалізації у вузькій та відносно захищеній ринковій ніші, незалежно від того, чи це спеціалізація на невеликій частині великого ринку, чи на певному підтипові продукції. Міцний бізнес може довго втримувати таку позицію, але практично не має шансів її покращити.
- ▶ **Слабка.** Дана позиція може означати, що вид бізнесу має ряд критичних слабких сторін, що заважають йому в кінцевому підсумку стати центром генерації прибутків для корпорації. Слабкість може пояснюватися власне бізнесом (може бути надто малим або можуть бути відсутніми ресурси для його підтримки) або помилками, що були допущені в минулому розвитку. В будь-якому випадку, такий бізнес не може вижити самостійно в умовах гострої конкуренції.



► **Матриця виконує декілька функцій.** Крім, відображення позицій всіх видів діяльності корпорації, кожній клітині матриці відповідають певні значення:

- кожна клітина асоціюється з певним ступенем прибутковості та обсягом грошового потоку;
- кожна клітина передбачає певне стратегічне рішення відносно захоплення частки на ринку, стратегічної позиції та необхідних інвестицій;
- кожна клітина входить в певну область «природного вибору», яка в свою чергу вказує можливості «специфічного вибору», а також на ряд «уточнених стратегій», які можуть бути застосовані для даного виду бізнесу.



► Всі квадранти матриці, через які по діагоналі проходить межа, будуть мати 2 (або більше) «природних виборів». Таким чином, наприклад, Сильна/Старіюча позиція, поділена між природним розвитком та вибіркоvim розвитком. Менеджер після детального аналізу може обрати будь-який варіант, який більше підходить до конкретного виду бізнесу.

► **Процес стратегічного планування виконується в три етапи.**

► **На першому етапі**, який називається «простий (природний) вибір», стратегія, що придатна для бізнесу, визначається винятково відповідно до його позиції на матриці ADL. Область «природного вибору» охоплює декілька квадрантів.

► **На другому етапі** в рамках кожного «природного вибору» знаходиться точкова позиція виду бізнесу, тобто «специфічний вибір». Однак, «специфічний вибір» також є швидше загальним стратегічним напрямком, наприклад, «вибірково інвестуйте в зростання виду бізнесу».

► **На третьому етапі**, пропозиція якого вже саме по собі є унікальним внеском ADL в розвиток методики стратегічного планування, здійснюється вибір уточненої стратегії. За змістом, вибір такої стратегії – це крок від стратегічного до оперативного планування. ADL пропонує набір так званих уточнених стратегій, що відповідають кожному «специфічному вибору». Уточнені стратегії сформульовані в термінах господарських операцій, наприклад, «розвивайте бізнес за кордоном».

5. МАТРИЦЯ І. АНСОФФА ДЛЯ ЗРОСТАЮЧОГО РИНКУ. ВИДИ СТРАТЕГІЙ РОСТУ ТА РОЗВИТКУ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ТИПУ РИНКУ ТА ПРОДУКТУ

► **Матриця І. Ансоффа** – американського спеціаліста з стратегічного менеджменту – описує використання можливих стратегій в умовах розширення ринку. Матриця "продукт – ринок" І.Ансоффа представлена нижче.

► Згідно зі схемою, підприємству необхідно визначити своє положення на ринку та **направити свої зусилля на:**

- більш глибоке впровадження існуючого товару на існуючий ринок;
- розширення рамок ринку із існуючими товарами на нових ринках;
- впровадження нових товарів на існуючих ринках;
- диверсифікації нових товарів на нових ринках.

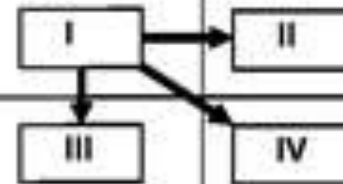
► **Практика західного менеджменту свідчить**, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергійного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект складає 50 %, для нового товару на старому ринку – 33 %, для старого товару на новому ринку – 20 %, для нового товару на новому ринку – 5 %.

► **Перевагою матриці І. Ансоффа** є простота та наглядність представлених можливих стратегій, а недоліком – одностороння орієнтація на розвиток лише двох факторів (товар – ринок).



Матриця "продукт – ринок" І. Ансоффа

Ринки \ Продукти	Існуючі	Нові
Існуючі	<p>Обробка ринку</p> <p>Посилення заходів маркетингу на існуючих ринках для існуючих продуктів з метою стабілізації або розширення місткості ринку: збільшення споживання (зниження ціни, збільшення місткості упаковки, зниження якості); залучення покупців конкуруючих продуктів; активізація латентної потреби (реклама, пропонування проб, зниження ціни)</p>	<p>Розвиток ринку</p> <p>Вихід на нові ринки з існуючими продуктами: збут на нових ринках (інтернаціоналізація, глобалізація); розширення функції продукту: пристосування існуючого продукту до вимог певних сегментів (сегментування ринку)</p>
Нові	<p>Розвиток</p> <p>Продаж нових продуктів на існуючих ринках: запровадження дієсно нових товарів, квізінових, нових лише для підприємства</p>	<p>Диверсифікація</p> <p>Продаж нових продуктів на нових ринках (різні технології, різні канали збуту), що пов'язано з діяльністю на стагнуючих ринках, необхідністю зниження ризику, фінансовими вигодами, страхуванням постачання чи збуту</p>



► Практика західного менеджменту свідчить, що ймовірність успіху окремих стратегій зростання неоднакова внаслідок зменшення синергійного ефекту: для старого товару на старому ринку цей ефект складає 50 %, для нового товару на старому ринку – 33 %, для старого товару на новому ринку – 20 %, для нового товару на новому ринку – 5 %.

► **Перевагою матриці І. Ансоффа** є простота та наглядність представлених можливих стратегій, а недоліком – одностороння орієнтація на розвиток лише двох факторів (товар – ринок).

► Якщо підприємство займає стійкі ринкові позиції, стабільний розвиток і має на меті подальше зростання обсягів збуту, прибутку та масштабів діяльності, воно має **три шляхи**:

- Інтенсифікація існуючих можливостей та ресурсів фірми – інтенсивний ріст;
- Об'єднання зусиль з іншими підприємствами – інтегративний ріст;
- Вихід в інші сфери бізнесу, які не пов'язані з основною діяльністю підприємства – диверсифікаційний ріст.

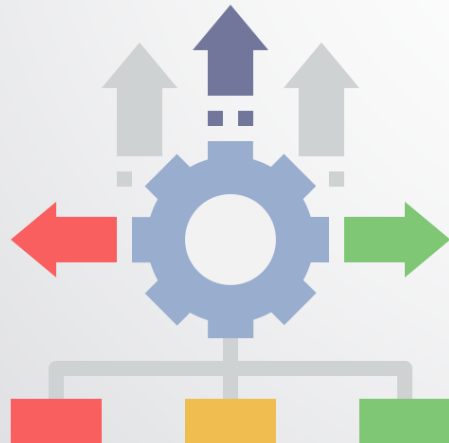
Класифікація маркетингових стратегій росту

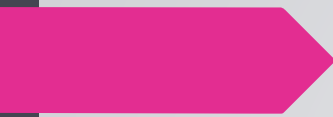
Основний стратегічний напрямок росту	Різновид основної стратегії
Інтенсивний ріст	Глибоке проникнення на ринок Розвиток ринку Розвиток товару
Інтегративний ріст	Пряма інтеграція Зворотна інтеграція Вертикальна інтеграція Горизонтальна інтеграція
Диверсифікація	Вертикальна (концентрична) диверсифікація Горизонтальна диверсифікація Конгломеративна диверсифікація




► **1. Стратегії інтенсивного росту.** Розглядаючи стратегії інтенсивного росту, будемо використовувати наступні терміни:

- "існуючий товар" – товар, який вже виробляє й збуває підприємство,
 - "новий товар" – товар, який є новим у номенклатурі підприємства,
 - "існуючий ринок" – ринок збуту, на якому діє підприємство,
 - "новий ринок" – ринок збуту, на який підприємство планує вийти.
- Вибір стратегії інтенсивного росту має базуватися на наявності таких можливостей фірми:
- підвищення ринкової частки та обсягу збуту певних товарів на існуючих ринках; при наявності такої можливості – глибоке проникнення;
 - знаходження нових ринків збуту для існуючих товарів фірми; при наявності – стратегія розвитку ринку;
 - пропозиція нового товару на існуючому ринку – стратегія розвитку товару.
- Розглянемо стратегії інтегративного росту.





► **2. Стратегії інтегративного росту** (від терміна "інтеграція" – включення) належать стратегії, які передбачають збільшення результатів діяльності підприємства внаслідок об'єднання зусиль з іншими підприємствами. Залежно від того, з ким об'єднується підприємство, **виділяють наступні види стратегій: пряма інтеграція, зворотна інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція.**

- 
- **Стратегія прямої інтеграції** передбачає об'єднання виробника з торговельним посередником.
 - **Стратегія зворотної інтеграції** передбачає об'єднання виробника з постачальником матеріально-технічних ресурсів.
 - У разі, якщо об'єднуються зусилля постачальників, виробника та посередника, йдеться про **стратегію вертикальної інтеграції** з утворенням каналів розподілу продукції.

► **Поширеною формою вертикальної інтеграції** є вертикальні маркетингові збутові системи, які забезпечують єдність інтересів усіх учасників каналу розподілу. Зацікавленість досягається тим, що один з учасників відіграє головну роль і таким чином контролює діяльність інших учасників. Залежно від форми контролю виділяють наступні вертикальні маркетингові системи.

► **Корпоративна вертикальна система** означає, що всі учасники належать до організаційної структури одного підприємства. Тобто підприємство-виробник має у своєму складі оптові бази, власні фірмові магазини, через які здійснюється товарооборот.

► **Адміністративна вертикальна система створюється** в межах економічної влади одного з учасників. Економічна влада учасника може виявлятися через великі розміри, фінансову могутність, що дає йому змогу координувати діяльність юридично незалежних посередників з питань реклами, ціноутворення, розташування тощо. Приклади таких систем мають місце і в практиці вітчизняного бізнесу, але в цих системах контролюючим учасником виступає не виробник, а посередник. Сучасні супермаркети, кількість яких постійно збільшується, в силу свого ринкового становища висувають вимоги українським виробникам, зокрема, дуже поширеним є отримання товару під реалізацію.

► **Контрактна вертикальна маркетингова система** означає об'єднання зусиль виробника, оптового посередника та роздрібного посередника за певними умовами. Основною формою таких систем є франчайзингова система.



- ▶ **Стратегія горизонтальної інтеграції**, яка передбачає розширення масштабів діяльності підприємства за рахунок об'єднання його зусиль з конкурентним підприємством.
- ▶ **Стратегія диверсифікації** не відноситься до стратегій інтенсивного росту, оскільки вихід на новий ринок з новим товаром, за думкою Ансоффа, не може бути здійснений за допомогою наявних ресурсів фірми й потребує змін у структурі та бізнесі фірми. Стратегія диверсифікації – третій вид стратегії росту, її буде розглянуто нижче.
- ▶ Ці різновиди стратегії відтворені в матриці І.Ансоффа "товар – ринок".
- ▶ Матриця пропонує **чотири стратегії росту** залежно від комбінації двох факторів – товару й ринку.

Матриця І.Ансоффа "товар – ринок"

Ринок	Товар	
	Існуючий	Новий
Існуючий	1. Стратегія глибокого проникнення на ринок	3. Стратегія розвитку товару
Новий	2. Стратегія розвитку ринку	4. Стратегія диверсифікації

► **Стратегія глибокого проникнення на ринок** означає збільшення обсягів збуту та ринкової частки підприємства без зміни його товарних-ринкових позицій за рахунок існуючих товарів на існуючих ринках. Може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) підвищення обсягів збуту для існуючих споживачів:
 - ❖ заповнити споживача збільшити обсяг споживання товару (*наприклад, дві подушечки жувальної гумки замість однієї*),
 - ❖ заповнити споживача збільшити частоту використання (*наприклад, споживання жувальної гумки після кожного вживання їжі "навіть якщо ви просто випили каву"*);

➤ 2) залучення до товарів підприємства нових споживачів, які користуються товарами конкурентів.

► **Стратегія глибокого проникнення на ринок характеризується** низьким комерційним ризиком та реалізується за допомогою **таких засобів, як:**

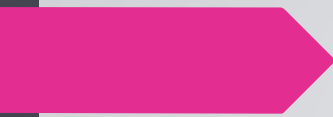
- ❖ активізація рекламної діяльності;
- ❖ застосування засобів стимулювання збуту;
- ❖ підвищення рівня сервісного обслуговування товарів;
- ❖ розвиток збутової мережі;

► **Стратегія розвитку ринку** означає адаптацію існуючих товарів підприємства до нових ринків збуту, коли підприємство виходить з цим товаром на нові ринки. Стратегія може бути реалізована за двома напрямками:

- 1) через залучення нових сегментів ринку до споживання існуючого товару. Класичний приклад такої стратегії – позиціонування масла для дітей "Джонсон і Джонсон" ще й як ефективного зволожуючого засобу для жіночої шкіри;
- 2) шляхом виходу з існуючим товаром на нові територіальні ринки. Ця стратегія використовується дуже широко і є різновидом першого напрямку, оскільки теж заснований на залученні нових сегментів, просто в основу сегментації покладено географічну ознаку.

► Стратегія розвитку ринку характеризується довгостроковими перспективами реалізації, високим комерційним ризиком та необхідністю значних витрат на дослідження каналів збуту.





► **Стратегія розвитку товару** означає модифікацію товару фірми або його якісних параметрів (стилю, іміджу, розширення асортиментної лінії) для існуючого кола споживачів, тобто підприємство пропонує вдосконалений товар або розширює його асортимент. Реалізація стратегії можлива через:

- підвищення якості товару;
- розробку нових моделей товару;
- розробку нових товарів.

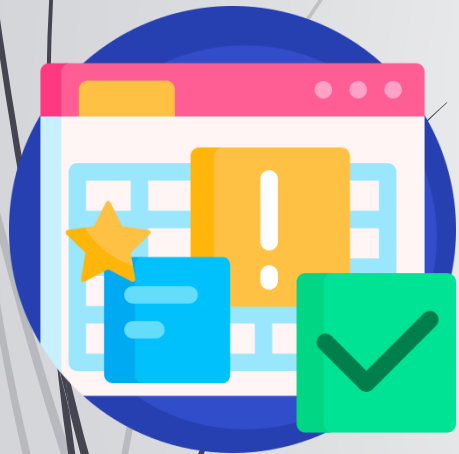
► Стратегія розвитку товару, як і попередня, характеризується значними строками реалізації, високим рівнем ризику та значними витратами на розробку та виробництво нових товарів.

► **3. Стратегії диверсифікації** застосовуються у випадках, коли підприємство відкриває для себе нові можливості в інших сферах бізнесу. В окремих випадках така стратегія може бути необхідною, коли ринок, на якому діє підприємство, скорочується, і фірма вимушена шукати для себе інші види діяльності.

► **Диверсифікація** – це стратегія, яка передбачає вихід підприємства в нові для нього сфери бізнесу.

► Розрізняють такі **види диверсифікації: вертикальну** (або концентрична), **горизонтальну та конгломеративну** диверсифікацію.

► **Вертикальна диверсифікація** – коли підприємство починає виробляти товари, які в технологічному та маркетинговому аспекті пов'язані з існуючими товарами фірми. Яскравий приклад – корпорація "Дженерал моторз", яка відрізняється найвищим рівнем вертикальної диверсифікації – власна продукція становить близько 65 % загальної вартості автомобіля.



► **Переваги вертикальної диверсифікації:**

- поєднання координації дій з великими можливостями контролю;
- стабільність господарських зв'язків у межах підприємства;
- гарантовані поставки матеріально-технічних ресурсів;
- тісний контакт з кінцевими споживачами.

► **Недоліки:**

- взаємозалежність підрозділів підприємства, що в разі негативних зовнішніх змін погіршує становище підприємства;
- обмежений ринок збуту призводить до зменшення впливу конкуренції;
- необхідність удосконалення потребує значних витрат, що, урешті, призводить до перевищення вартості ресурсів за середньою ринковою ціною. Як наслідок указаних недоліків спостерігається зниження рівня вертикальної диверсифікації.

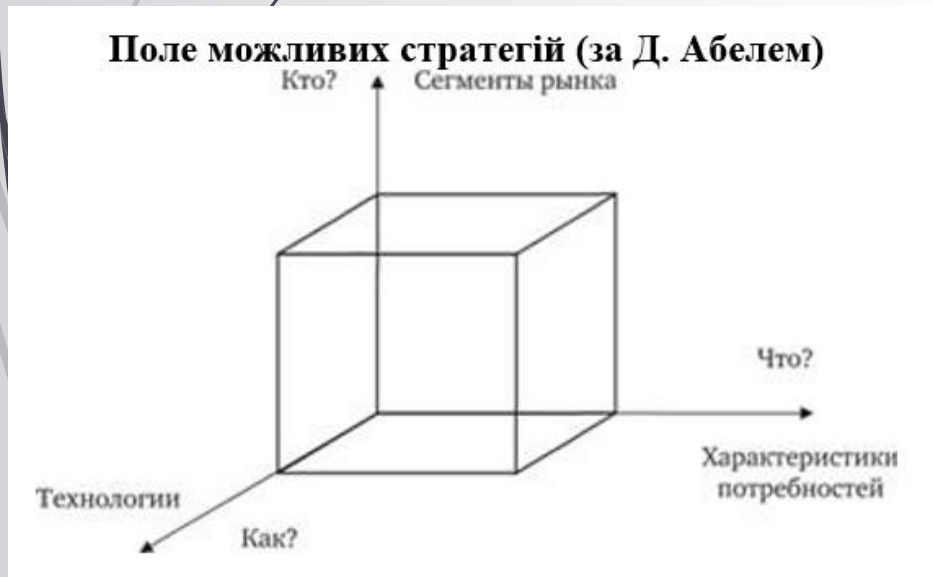
► **Горизонтальна диверсифікація** передбачає вихід у нові сфери бізнесу, які пов'язані із задоволенням потреб для існуючих клієнтів (споживачів) фірми. Підприємство, що виготовляє певний вид товару або послуги, може отримати інформацію від своїх споживачів щодо необхідності в інших видах товарів та послуг і користування цією можливістю. Саме в цьому полягають переваги горизонтальної диверсифікації, що дає змогу різнобічно врахувати потреби споживачів, при цьому досягається ефект синергізму – сукупність видів діяльності дає значніший ефект, ніж окремі види діяльності. Приклад – фірма, що здійснює пасажирські перевезення, виходить у туристичний бізнес та може надавати своїм пасажиром послуги з туристичного обслуговування.

► **Конгломеративна диверсифікація** – вихід у нові види бізнесу, які жодним чином не пов'язані ні з існуючою технологією, ні з потребами існуючих у фірми споживачів. Такий вид диверсифікації потребує найбільших фінансових витрат і доступний лише великим підприємствам.



6. ТРИМІРНА СХЕМА АБЕЛЯ

- ▶ Тривимірний схем (модель) Д. Абеля - метод формування ринкової ніші.
- ▶ Важливий крок у визначенні бізнесу й у цілому в матричному підході зроблений Д. Абелем, який запропонував визначати область бізнесу в трьох вимірах:
 - обслуговуються групи покупців (хто?);
 - потреби покупців (що?);
 - технологія, використовувана при розробці і виробництві продукту (як?).
- ▶ Ансофф показує, що орієнтація тільки на ринкові вимоги при виборі нового бізнесу (продукту) не гарантує синергічного ефекту. Цей ефект виникає, коли існує зв'язок між старим бізнесом і новим. І. Ансофф вважає, що бізнес повинен визначатися на основі врахування двох факторів "продукт - ринок".



- ▶ Абель розвиває підхід Ансоффа, пропонуючи додатковий третій фактор для визначення бізнесу – технологію. Спочатку на схемі встановлюється положення вихідного бізнесу. Потім, рухаючись від вихідного положення по трьох осях, підприємство може знайти інші сегменти ринку, інше застосування продукції для задоволення виявлених споживчих потреб або визначити можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту продукції.