

Тема 7. Матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

7.1 Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку»

7.2 Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)

7.3 Модель портфельного аналізу методом «Shell» – DPM

7.4 Матриця фірми Arthur D. Little (ADL/LC)

7.1 Матриця Бостонської консультаційної групи «зростання – частка ринку»

Матриця портфельного аналізу БКГ, одна із найвідоміших та найпростіших, розроблена в 60-х роках XX ст. Бостонською консультаційною групою. В ній розглядаються лише два чинники, *дві змінні*: відносна частка ринку і темп зростання ринку (рис. 10.1).

Відносна частка ринку (ВЧР) показує співвідношення частки ринку СБО, частки ринку фірми (ЧРФ) і частки ринку її найбільш крупного конкурента (ЧРК). Отже розрахунок необхідно здійснити за формулою:

$$ВЧР = \frac{ЧРФ}{ЧРК}. \quad (1)$$

Знаючи про те, що частка ринку – це співвідношення обсягу продаж товару й місткості цього ринку, можна зробити математичні перетворення і визначити відносну частку ринку (ВЧР) як відношення обсягу продажу СБО до обсягу продажу товарів її найбільш крупного конкурента:

$$ЧРФ = \frac{П_{\phi}}{П}; \quad (2)$$

$$ЧРК = \frac{П_{\kappa}}{П}; \quad (3)$$

$$ВЧР = \frac{П_{\phi}}{П} : \frac{П_{\kappa}}{П} = \frac{П_{\phi} * П}{П * П_{\kappa}} = \frac{П_{\phi}}{П_{\kappa}}, \quad (4)$$

де $П_{\phi}$ – обсяг продажу товарів фірми;

$П_{\kappa}$ – обсяг продажу товарів конкурентом;

$П$ – місткість ринку, або загальний обсяг продажу даних товарів на ринку.

Відкладається ця змінна на горизонтальній осі і свідчить про рівень конкурентоспроможності або рентабельності. Названа частка ринку вимірюється обсягом аналогічної продукції, реалізованої лідером. Тобто, якщо підприємство продає даного товару менше лідера, то його бізнес попадає в праву половину матриці (<1), якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь („частка ринку”) варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

Темп зростання ринку – це його динаміка, річний темп зростання продукції даної галузі, можливість дальшого розширення ринку. Відкладається названа змінна на вертикальній осі, де вона варіює від 0 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Якщо частка ринку (положення на горизонтальній осі) засвідчує про отримання грошей підприємством, то темп зростання ринку (вертикальна вісь) вимагає від підприємства певно-го рівня грошових витрат на його освоєння.

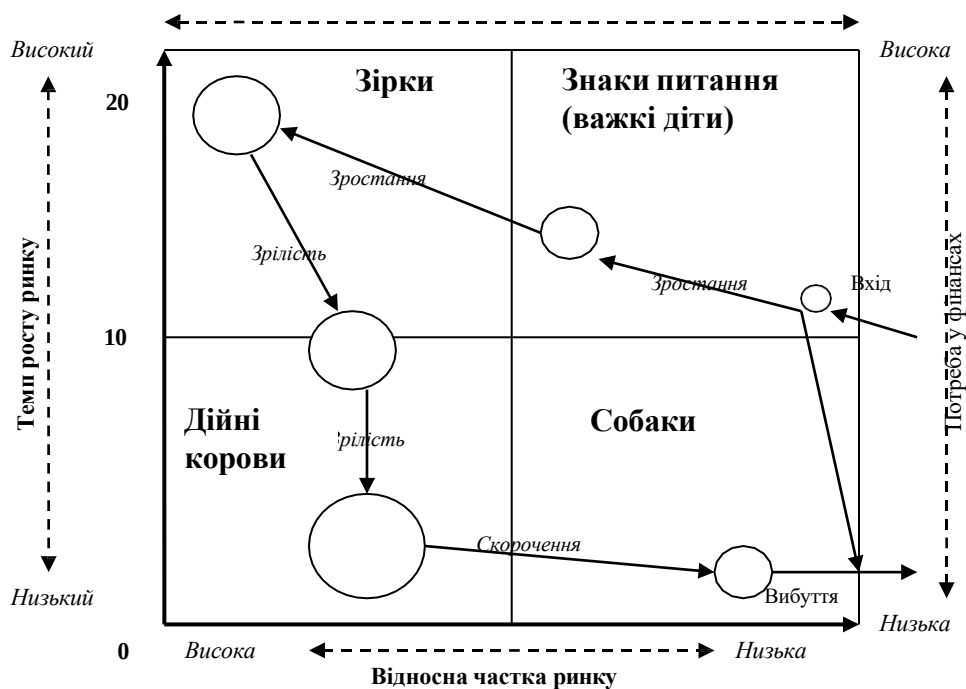


Рис. 10.1. Матриця БКГ „зростання – частка ринку”

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загальновизнані нині маркетингові назви: „знаки питання”, „зірки”, „дійні корови”, „собаки”.

В залежності від того, яку позицію займає той чи інший бізнес підприємства (СОБ), тобто в якому квадранті матриці він перебуває, вибирається відповідна стратегія даного бізнесу (табл. 10.1).

Таким чином, на основі матриці БКГ можна сформулювати наступні альтернативні стратегії:

Таблиця 10.1

Аналіз портфеля бізнесів підприємства за матрицею БКГ і вибір стратегії

Позиція бізнесу	Характеристика позиції	Можливі стратегії бізнесу	Маркетингові стратегії
Знаки питання (важкі діти, дикі кішки)	Бізнес, що не має стійких конкурентних позицій (низька частка продукції підприємства на ринку), але діє на швидко – зростаючих перспективних ринках. Потребує значних вкладень, щоб перетворити „знаки питання” на „зірки”. Тобто майбутнє такого бізнесу ще не визначене. Він стає або „зіркою”, або „собакою” і знімається з виробництва. Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку. - Ризикувати. <i>Перетворити на „зірку”</i>. - Збирання врожаю для безперспективного бізнесу. - Деінвестування, ліквідація нежиттєздатного бізнесу.	- Стратегія підсилювання: активізація маркетингових зусиль на просування, пошук нових каналів збуту, поліпшення якості, зниження цін або вихід з ринку.
Зірки	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на швидко зростаючих ринках. Це товари –лідери, потребують певних засобів для створення і підтримання лідерства. Завдяки конкурентноздатності дає значні прибутки і по мірі дозрівання ринку перетв. на „дійних корів” Стадія ЖЦТ – зростання.	- Збільшення частки ринку і оптимізація.	- Стратегія втримування: активізація реклами, зниження цін, модифікація товару, його широке розповсюдження.
Дійні корови	Високо конкурентний бізнес (висока частка продукції підприємства на ринку) на зрілих, схильних до застою ринках. Перспектива незначна, але такий бізнес дає грошей значно більше ніж їх потрібно для підтримання власної долі ринку. Є джерелом фінансових засобів для науково-дослідних робіт і диверсифікації виробництва („важким дітям”). Стадія ЖЦТ – зрілість	- Збереження частки ринку. - Збирання врожаю для слабких „корів”, що не мають майбутнього. - Отримання максимальної вигоди.	- Стратегія підтримання: реклама – нагадування, цінові знижки, стимулювання збуту, підтримування каналів розподілу.
Собаки	Низько конкурентний бізнес на зрілих, часто застійних ринках. Збереження такого бізнесу потребує значних фінансів при малій надії на покращення, а частіше веде до зниження іміджу п-ва. Його краще ліквідувати. Стадія ЖЦТ – скорочення	- Збирання врожаю. - <i>Піти з ринку</i> (ліквідація бізнесу).	- Стратегія скорочування: мінімізація витрат

Стратегія 1. "Збільшення частки ринку" – перетворення „знаків питання” на „зірок”. А для „зірок” – утримання, далі збільшення і оптимізація долі ринку.

Дана стратегія, особливо бізнес, що займає позицію „знак питання” потребує значних інвестицій.

Стратегія 2. „Збереження частки ринку” – це стратегія для СОБ, які перебувають в позиції „дійні корови”, причому сильні „дійні корови”, що знаходяться на ринках, які ще розвиваються хоч і не швидкими темпами. Зберігаючи значну частку ринку, великі кошти від „доїння” направляються в СОБ з товаром, що виходить на ринок і розвивається („знаки запитання”), а також на інновації.

Стратегія 3. „Збирання врожаю” – отримання коротко-строкового прибутку в максимально можливих розмірах на-віть за рахунок скорочення частки ринку. Таку стратегію застосовують в першу чергу для слабких „корів”, що не мають майбутнього і для таких же „знаків питання” та „собак”.

Стратегія 4. „Ліквідація бізнесу” – застосовується для СОБ, що перебувають в позиції „собак” і „знаків питання”, не приносять до-ходу і немає надії, що колись будуть його при-носити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються („знаки питання”, „зірки”).

7.2 Матриця «привабливість – конкурентоспроможність» («McKinsey» – «General Electric»)

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія „McKinsey” і кампанія „General Electric” у США. В матриці Мак-Кінсі фактор „Відносна частка ринку”, що знаходиться у матриці БКГ, перетворюється на багатофакторне поняття „Конкурентоспроможність підприємства” або по-іншому „Стратегічне становище підприємства” (горизонтальна вісь). А фактор „Темп зростання ринку” – на „Привабливість галузі (ринку)” (вертикальна вісь). Як наслідок, матриця складається уже не з чотирьох, а з дев’яти квадрантів і характеризує довгострокову привабливість ринку (галузі) та конкурентну позицію СОБ підприємства на ньому. Її так і називають: „привабливість – конкурентоспроможність” (рис. 10.2).

Матриця Мак-Кінсі враховує дію значно більшої кількості чинників ніж БКГ. При аналізі, по кожному ринку спочатку виділяють чинники, що найбільшою мірою відповідають його специфіці, об’єктивно оцінюють їх, використовуючи три рівні – високий, середній і низький – а потім, по кожному, за цими ж рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію підприємства.

Привабливість ринку (галузі)	Висока	А 1 Селективне зростання	2	Б 2 Агресивне зростання
	Середня	4	5	6
	Низька	Г 7 Деінвестування	8	В 9 Низька активність
		Низька	Середня	Висока
		Конкурентоспроможність підприємства		

Рис. 10.2. Матриця Мак-Кінсі „привабливість-конкурентоспроможність”

Порядок (етапи) побудови матриці „Мак-Кінсі”

I. На першому етапі оцінюють привабливість галузі (ринку).

Для цього виконують такі **процедури**:

1. Вибирають найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку (індикатори, чинники, КФУ)
2. Відібрані чинники (критерії) поміщають в окрему таблицю і кожному в числі інших привласнюють певну вагу, яка відповідає його значущості у світлі цілей підприємства. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці.
3. Дають оцінку галузевому ринку по кожному з вибраних критеріїв від одиниці (непривабливий) до п'яти (дуже привабливий).
4. Нарешті, перемножують вагу на оцінку по кожному критерію і в сумі отримують зважену оцінку галузі (ринку) даної СОБ, або рейтинг привабливості даного ринку (галузі) як стратегічної зони господарювання (СЗГ).

Такі рейтинги розраховують для ринку (СЗГ) кожного підрозділу підприємства (СОБ). Вони (рейтинги) рангуються від одиниці (дуже низька привабливість) до п'яти (дуже висока привабливість), де „три” виставляють для середніх зважених оцінок індикаторів (чинників). Рангування у даному випадку відкладається на вертикальній осі матриці.

II. На другому етапі оцінюють конкурентну позицію (конкурентоспроможність) СОБ підприємства.

III. На третьому етапі всі СОБ, що складають корпоративний портфель і проранговані на попередніх двох етапах позиціонують по квадрантах матриці.

При цьому кожному СОБ можна позначити на матриці колом різного діаметру залежно від обсягів продаж. Побудована та-ким чином матриця характеризує поточний стан корпоративного портфеля і його аналіз можна вважати завершеним.

IV. На четвертому етапі порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

Якщо розриви не вимагають коректування чи перегляду місії та цілей підприємства, то для кожної СОБ вибирають певну стратегію залежно від її позиції на матриці Мак-Кінсі.

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиційнується та чи інша СОБ, вибирають для неї **наступні стратегії**:

➤ Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) за своїми ознаками відповідає „знакам запитання” на матриці БКГ. Тобто йдеться про СОБ, які виходять на ринок з новим товаром. Застосовують **стратегію селективного тобто вибіркового зростання**. Іншими словами – інвестування перспективного бізнесу, чи виходу з ринку, як-що новий товар не має майбутнього з точки зору конкуренто-спроможності.

➤ Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу, яке відповідає „зіркам”. **Стратегія – агресивне зростання**, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

➤ Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) відповідає „дійним коровам” і означає, що слід обирати **стратегію низької активності, „збирання врожаю”**, захист своєї позиції без додаткових витрат.

➤ Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу, що відповідає „собакам”. Відповідно обирають стратегію де-інвестування, тобто продовження діяльності у формі „збирання врожаю” **без інвестицій** або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

В цілому ж, з меншою точністю обирають **наступні стратегії для наступних квадрантів**:

- а) для квадрантів 2,3,6 – інвестувати, зростати;
- б) для квадрантів 4,7,8 – не інвестувати, „збирати врожай” або відмовитись від бізнесу;
- в) для квадрантів 1,5,9 – інвестувати обмежено. Зокрема для бізнесу в квадрантах: 1 – закріпити стратегічні позиції, 5 – захищати і використовувати досягнутий стан, 9 – використовувати досягнутий стан.

7.3 Модель портфельного аналізу методом «Shell» — DPM

Модель «Shell» — DPM (Directional Policy Matrix) — це матриця спрямованої політики, розроблена у зв'язку з динамічними змінами зовнішнього середовища, які не дозволяли застосовувати відомих методів прогнозування стратегічних позицій СОБ організації в середині 70-х років. Двовимірною матрицю, яка складається з 9 квадратів (3×3) (рис. 10.3). Параметрами її є конкурентоспроможність СОБ і перспективи розвитку галузі. Модель «Shell» — DPM синтезує можливості попередніх двох матриць, а саме: оцінку грошового потоку, який є індикатором

доцільності в короткостроковій перспективі (матриця «зростання — частка ринку»), оцінку віддачі інвестицій, тобто показника довгострокової перспективи (матриця «привабливість — конкурентоспроможність»).

Конкурентоспроможність	Низька	Вихід з ринку	Повільне звертання операцій	Посилення позицій або вихід
			Обережне продовження	
	Середня	Повільне звертання операцій	Обережне продовження	Посилення активності
		Висока	Акумуляція прибутку	
	Лідер			
		Погані	Середні	Хороші

Перспектива розвитку ділового сектора

Рис. 10.3. Матриця «Shell» — DPM («галузева привабливість — конкурентоспроможність»)

Переваги моделі «Shell» — DPM: можливість застосувати її в будь-якій фазі життєвого циклу попиту та підтримувати баланс між надлишком і дефіцитом засобів шляхом розвитку перспективних видів СОБ; позиціювання на матриці СОБ, які перебувають у різних фазах

життєвого циклу продукту; вибір стратегії залежно від обраних пріоритетів, орієнтації на життєвий цикл конкретного виду продукції або грошовий потік (табл. 10.2).

Разом з тим модель «Shell» — DPM має обмеження: сфера використання моделі здебільшого обмежена капіталомісткими галузями промисловості (хімія, нафтопереробка, металургія); неточність результатів порівняння СОБ, які належать до різних галузей; суб'єктивізм у визначенні кількісної оцінки показників.

Показники оцінки перспективи розвитку галузі та конкурентоспроможності

Показники	Максимальна кількість балів
<i>Показники перспективи розвитку галузі</i>	
1. Зростання ринку	10
2. Якість ринку:	10
– стабільність прибутковості;	
– прихильність покупців до торгової марки;	
– відношення покупців і виробників;	
– рівень заміни товарами-субститутами;	
– технологічні обмеження;	
– розвиток бізнесу післяпродажного обслуговування.	
3. Пропозиція на ринку	10
<i>Показники конкурентоспроможності</i>	
1. Ринкова позиція:	10
– частка на ринку;	
– збутова мережа;	
– мережа післяпродажного обслуговування.	
2. Виробничі можливості:	10
– економічні показники виробництва;	
– доступність сировинних ресурсів;	
– можливості вносити зміни в продукти.	
3. Інжиніринг і підтримуючі послуги:	10
– можливості ринкової позиції;	
– здатність до виробничих інновацій;	
– якість продукції.	

7.4 Матриця АДЛ (фірми Артура Д. Літла)

Матриця АДЛ, як і Мак-Кінсі, є також по суті удосконаленим варіантом матриці БКГ, хоча на відміну від неї є багатофакторною. Підхід фірми Артура Д. Літла до портфельного аналізу ґрунтується на концепції життєвого циклу галузі (ЖЦГ), яка являє собою модель зміни в часі ряду ринкових змінних (параметрів): збуту, прибутку, рівня конкуренції тощо. Відповідно до неї кожна галузь (сектор, ринок, СЗГ) проходить впродовж життєвого циклу розвитку чотири фази: народження (впровадження), ріст і розвиток, насичення (зрілість), спад. Названі фази життєвого циклу галузі (не товару) становлять вісь Y матриці АДЛ.

Вісь X відображає конкурентну позицію СОБ підприємства, яка може бути: слабкою, міцною, сприятливою, сильною, ведучою (домінуючою, лідерством). Поєднання даних про чотири фази життєвого циклу галузі (СЗГ) і п'яти конкурентних позицій СОБ дає в результаті матрицю АДЛ.

Порядок (етапи) використання матриці АДЛ

I. На першому етапі оцінюють *стан галузей* (ринків, секторів, СЗГ), на яких діють СОБ підприємства (табл. 10.3). Для цього:

1. Визначають галузі на яких діють СОБ підприємства.
2. Аналізують і оцінюють чинники, які діють на кожному ринку.
3. Визначають фазу життєвого циклу на якому перебуває кожен ринок.

II. На другому етапі оцінюють **конкурентну позицію** кожної СОБ підприємства наступними способами:

1. Конкурентну позицію визначають за певними характеристиками (табл. 10.4).
2. Конкурентну позицію можна визначити також скориставшись методикою Мак-Кінсі.
3. Конкурентну позицію більш детально розраховують за формулою, аналогічною приведеній при характеристиці матриці Мак-Кінсі.

Таблиця 10.3

Характеристика фаз життєвого циклу галузі (ринку, СЗГ, сектору)

Чинник	Стадія життєвого циклу галузі:			
	народження	зростання	зрілість	спад
Темп росту	Не визначений	Вищий за темп росту ВВП	Нижчий за темп росту ВВП	Від'ємний
Продуктова лінія	Базова	Різноманітна	Оновлена	Звужуючи
Число конкурентів	Зростаюче	Велике і зростаюче	Незначне (постійні конкур	Скорочуючи
Розподіл ринку	Фрагментарний	Фрагментарний (кілька лідерів)	Концентрація	Подальша концентрація
Стабільність ринку	Непостійна	Позиції лідерів змінюються	Лідери, що закріпилися	Висока
Постійність споживачів	Відсутня	Деяка, агресивність покупців	Визначені купівельні переваги	Висока
Стартові бар'єри	Відсутні	Досить низькі	Високі	Дуже високі
Технологія	Розробка продукту	Розширення продукт. лінії	Оновлення продуктової лінії	Мінімально необхідна

Таблиця 10.4

Характеристика конкурентних позицій СОБ

Позиція бізнесу	Характеристика позиції бізнесу
Ведуча (домінуюча)	Тільки один представник галузі може займати дану позицію. Він встановлює галузевий стандарт і контролює поведінку інших конкурентів, має широкий вибір стратегічних варіантів. Така позиція є результатом квазімонополії або надійно захищеного технологічного лідерства
Сильна	Такий бізнес вибирає свою стратегію незалежно від дій конкурентів і має перед ними певні переваги. Відносна частка ринку може бути в 1.5 рази більша за частку найбільшого конкурента, але абсолютної переваги немає.
Сприятлива (помітна)	Це, як правило, один із лідерів у слабо концентрованих галузях, де всі учасники знаходяться приблизно на одному рівні, ніхто не займає домінуючих позицій. Цей бізнес характеризується відносно безпекою, якщо у нього є своя ринкова ніша. Може значно поліпшити своє становище.
Міцна	Спеціалізація у вузькій або відносно захищеній ринковій ніші (невелика частка ринку або підтип продукції). Може довго зберігати таке положення, але практично не має шансів його поліпшити.
Слабка	Слабкі сторони заважають СОБ отримувати прибутки. Слабкість може бути пов'язана із самим бізнесом (дуже малий його розмір, відсутність важливих ресурсів для розвитку) або з помилками в управлінні. Такий бізнес не може вижити самотійно.
Нежиттєздатна	Немає сильних сторін і відсутня ймовірність їх появи в перспективі. Вирішувати питання про доцільність такого існування.

III. *На третьому етапі*, виходячи з оцінок, зроблених на двох попередніх етапах, СОБ підприємства позиціонують на матриці АДЛ. Для наочного уявлення про товарний портфель підприємства, кожна СЗГ може бути нанесена на матрицю у вигляді кола, розміри якого відповідають масштабам діяльності підприємства в даній СЗГ.

IV. *На четвертому етапі*, виходячи із позиції кожної СОБ на матриці АДЛ, вибирають для неї відповідну стратегію.

Заслугою фірми „Артур Д.Літл” у вдосконаленні методики стратегічного планування є виділення 24 уточнених стратегій (табл. 10.5).

Таблиця 10.5.

Уточнені стратегії консультаційної фірми „Артур Д.Літл”

Шифр	Назва стратегії	Шифр	Назва стратегії
A	Зворотна інтеграція	M	Рационалізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і напрями підвищення ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти / нові ринки
D	Рационалізація системи збуту	P	Нові продукти / старі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Рационалізація виробництва
F	Експорт тієї ж продукції	R	Рационалізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	Чисте виживання
H	Невпевненість	T	Старі продукти / нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Старі продукти / старі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна рационалізація	W	Зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Фірма „Артур Д.Літл” розробила також рекомендовані стратегії залежно від квадранту перебування СОБ на матриці АДЛ (табл. 10.6).

Матриця АДЛ може, крім того, продемонструвати фінансовий внесок кожної СОБ у корпоративний портфель. Для цього у квадрант кожної СОБ записують цифри, що засвідчують внесок даної СОБ в певний показник (частка в обсягах продаж, у фінансових потоках тощо). Сумарні значення по рядках і графах записують на полях матриці.

Якщо з часом СОБ переміщаються на матриці в напрямку з нижнього лівого у верхній правий кут, де висока рентабельність, низькі фінансові потреби і ризики, можна вважати, що стратегія щодо цих СОБ вибрана вірно. Якщо ж позиція СОБ на матриці АДЛ „прогинається” вниз від описаної діагоналі, то стратегія для таких СОБ вибрана невірно, великих фінансових потоків від них годі чекати, вони можуть стати навіть збитковими.

Переваги і недоліки матриці АДЛ схожі із тими, що властиві матриці Мак-Кінсі. Однак використання матриці АДЛ відкриває ширший діапазон вибору стратегій (24 уточнені стратегії АДЛ). Матриця надто корисна для високотехнологічних галузей життєвий цикл товару яких дуже короткий і якщо вчасно не застосувати відповідні стратегії можна не досягати мети.

Разом з тим, модель АДЛ не пропонує стратегій для галузей життєвий цикл яких потрібно змінити (інколи зрілі ринки можна і потрібно змінювати на зростаючі тощо).

Таблиця 10.6

Рекомендовані стратегії відповідно до положення СОБ на матриці АДЛ

№ квадранту	Позиція СОБ	Прибуток	Грошовий потік	Інвестиції	Можливі стратегії
1	2	3	4	5	6
1	Слабка /спад	Відсутній	Збалансований	Відмова від інновацій	Вихід з галузі (X)
2	Міцна /спад	Мінімальна	Збалансований	Деінвестування або відмова	Вихід з ринку (DMQRW) або відмова від виробництва (X)
3	Помітна /спад	Помірна	Збалансований	Мінімальні або відмова від інвестування	Експлуатація ринкової ніші (BCLNPTUV), її утримання (CDNQU) або вихід з ринку (DMQRW)
4	Сильна /спад	Позитивна	Позитив-ний	Мінімальні реінвестиції	Утримання конкурентного положення (ACNUVW) або „збір урожаю” (DKMNQRVW) Утримання ринкової ніші (CDNQU)
5	Ведуча /спад	Позитивна	Позитив-ний	За необхідністю	Утримання конкурентного положення (ACNUVW)
6	Слабка /зрілість	Відсутній	Негатив-ний або позитив-ний	Вибірочні або відмова від інвестування	Зсув (DLMNQRVW), оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (DMQRW), якщо неможливо довести життєздатність
7	Міцна /зрілість	Мінімальна	Збалансований	Мінімальне реінвестування або відмова від інвестицій	Утримання ринкової ніші (CDNQU). Вихід з галузі (DMQRW)
8	Помітна /зрілість	Помірна	Позитив-ний	Мінімальне і / або вибіркоче реінвестування	Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU). Пошук і захист ринкової ніші (AGIMRT)
9	Сильна /зрілість	Позитивна	Позитив-ний	Реінвестування за необхідності	Утримання конкурентного положення (ACNUVW. Зростання частки ринку із збільшенням виробництва (ABCFGJNPTU)
10	Ведуча /зрілість	Позитивна	Позитив-ний	Реінвестування за необхідності	Утримання частки ринку (ABCFGHJNT). Утримання конкурентного положення (ACNUV)

11	Слабка /зростання	Відсутній	Негатив-ний (позика) або збалансо- ваний	Вибіркові або відмова від інвестицій	Зсув (DLMNQRVW) або оновлення продукції (DMOPQRU). Вихід з ринку (X), якщо неможливо довести життєздатність
12	Міцна /зростання	Відсутній	Негатив-ний або збалансо- ваний	Вибіркові	Зосередження (GLT). Довести життєздатність (DELMPCR)
13	Помітна /зростання	Мінімальна	Негатив-ний (позика)	Вибіркові	Лідерство в цінах на важливому ринку (ACNUVW). Поступова диференціація продукції
14	Сильна /зростання	Вірогідна	Вірогідна позика	З метою збільшення темтів зростання	Лідерство в цінах (ACNUVW). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPT)
15	Ведуча /зростання	Позитивна	Не обов'язково, позитивний	Продовження інвестування	Лідерство в цінах (ACNNUVW). Утримання частки ринку (ACNUVW)
16	Слабка /народ- ження	Відсутній	Негатив-ний (позика)	Вибіркові або відмова від інвестицій	Наздогнати конкурентів (DELMPCR), в іншому випадку вихід з галузі (DMQRW) або відмова від інвестування (DKQRS)
17	Міцна /народ- ження	Відсутній	Негатив-ний (позика)	Вибіркові	Зосередження (GLT) або довести життєздатність
18	Помітна /народ- ження	Може бути відсутнім	Негатив-ний (позика)	Вибіркові	Вибіркове придбання або швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
19	Сильна /народ- ження	Може бути відсутнім	Негатив-ний (позика)	Відповідно до вимог ринку	Поліпшити конкурентне положення (EIL). Швидке зростання частки ринку (BCEGLNOPTV)
20	Ведуча /народ- ження	Вірогідна	Негатив-ний (позика)	З виперед- женням вимог ринку	Збільшення частки ринку (BCEGLNOPTV). Початок нового бізнесу (EIL)