**ДИВЕРСИФІКАЦІЯ СІЛЬСЬКОГО ТУРИЗМУ ЧЕРЕЗ ЗБАЛАНСОВАНІСТЬ ТА КРЕАТИВНІСТЬ: ПОШИРЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ В УКРАЇНІ**

**Поточний заліковий модуль 1** Європейські тенденції імплементування стратегій диверсифікації у сільському туризмі

**Індивідуальне завдання № 1**

МАТРИЦЯ АНСОФФА ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИБОРУ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ З АЛЬТЕРНАТИВНИХ НА РИНКУ

**Викладач:** к.е.н.,доцент кафедри міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму **Венгерська Наталя Сергіївна**

**Методичні рекомендації до індивідуального завдання № 1**

1. Опрацювати матеріали практичного заняття 2, літературу до самостійної роботи.
2. Підготувати індивідуальне практичне завдання № 1, яке передбачає опрацювання матриці Ансоффа з метою можливості використання стратегії диверсифікації для суб’єкта господарювання в сфері сільського туризму.
3. Форма перевірки: завдання прикріпити в систему Moodle.
4. Максимальна кількість балів - 5 балів.

**Література**

# Сливенко В. А., Єрмакова А. О. Класичні та сучасні бізнес стратегії туристичних підприємств URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/102.pdf>

# Макнулті П., Клевердон Р. Handbook on Tourism Product Development URL: <http://202.51.74.123/bitstream/123456789/3263/1/Bt.472%20Handbook%20on%20tourism%20product%20development%20UNWTO.pdf>

# COCA-COLA: ANSOFF MATRIX URL: <https://themarketingagenda.com/2015/03/28/coca-cola-ansoff-matrix/>

# Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/>

# Пример работы с матрицей Ансоффа. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/primer-raboty/>

**1 Практичне завдання.** Побудуйте матрицю Ансоффа з метою можливості використання стратегії диверсифікації для суб’єкта господарювання в сфері сільського туризму.

**1.1 Теоретичний матеріал.**

Матриця "товар - ринки" запропонована І. Ансоффом в 1957 р Вона є, мабуть, найвідомішою і застосовується для розробки стратегії зростання підприємства. Одна з переваг матриці полягає в тому, що кожної стратегії поставлена у відповідність ступінь ризику підприємства.

На підставі матриці вибирається одна стратегія з чотирьох, хоча можливо і дві, якщо товар одночасно продається на новому і старому ринках. Цей факт особливо підкреслюється в літературі і є одним із доказів того, що горизонтальна вісь означає споживачів. Відповідно до літературою можливі наступні стратегії:

• стратегія глибокого проникнення, або обробка ринку, - може застосовуватися, коли ринок ще не насичений. Переваги перед конкурентами можуть бути отримані в результаті зниження витрат виробництва, низьких цін, більш активної реклами;

• стратегія розширення меж ринку - означає діяльність по збільшенню збуту на нових споживчих ринках або на нових географічних або демографічних сегментах ринку;

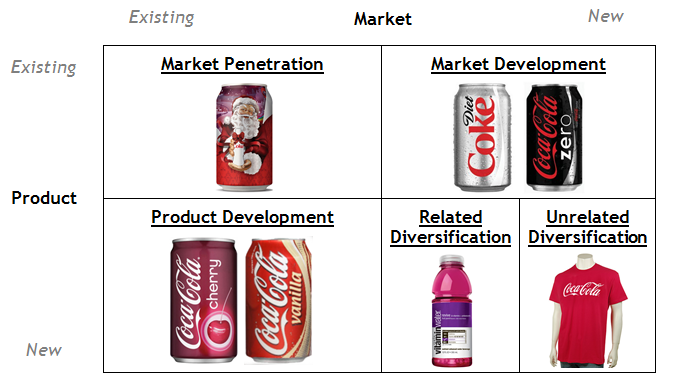
• стратегія розробки товару - полягає в створенні нових модифікацій товарів для існуючих ринків. До цього приходять всі підприємства з добре відомим товаром на "обжитому" ринку. Приклад - різні модифікації аудіо- та відеотехніки;

• стратегія диверсифікації - застосовується для усунення залежності від якогось одного товару. Єдиною перешкодою для цього може бути обмеженість в ресурсах.

## 4 стратегії матриці Ансоффа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Старий ринок** | **Новий ринок** |
| **Старий товар** | Стратегія глибокого проникнення | Стратегія розширення ринку |
| **Новий товар** | Стратегія розвитку товару | Стратегія диверсифікації |

На рис. 1 подано приклад зв’язаної та незв’язаної стратегії диверсифікації для компанії Coca-Cola.



**Рисунок 1.** Матриця Ансоффа для компанії Coca-Cola

**1.2 Студенти ознайомлюються з прикладом побудови матриці Ансоффа задля визначення стратегій зростання підприємства сільського туризму.**

Студентам представлено 4 таблиці, кожна з яких демонструє можливість застосування стратегій відповідно до матриці Ансоффа. У кожній таблиці наведені параметри для оцінки можливостей зростання і дано їх короткий опис. Необхідно проаналізувати кожен параметр таблиці. Як бачите в таблиці продемонстровано вибір 1 з 3 варіантів відповіді, що виділено певним кольором. Чим більше "зелених" відповідей вибрано, тим вище досягнення успіху в реалізації стратегії.

Таблиці формуються на основі п’яти кроків, які подано нижче.

**1 крок: Розглядаємо можливості зростання креативного підприємства сільського туризму на поточному ринку з поточним товаром**

*Якщо компанія оперує на декількох ринках з декількома товарами, то таблиця складається для кожного окремого ринку, для кожного окремого товару*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія проникнення** | Питання: Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати поточний ринок і поточний товар* | Поточний ринок: роздрібна торгівля гастрономічними товарами місцевого крафтового агровиробництва  Поточний товар: гастрономічні товари | | |
| Темп зростання ринку | високий | сповільнюється, але зростаючий | стагнація або зниження обсягу ринку |
| Рівень споживання товару компанії серед цільової аудиторії (ЦА) | нижче, ніж в середньому по ринку | на рівні середньоринкових показників | вище, ніж в середньому по ринку |
| Частота використання товару ЦА | максимальна | помірна | низка |
| Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару) | нижче, ніж в середньому по ринку | на рівні середньоринкових показників | вище, ніж в середньому по ринку |
| Рівень знання бренду | нижче, ніж в середньому по ринку | на рівні середньоринкових показників | вище, ніж в середньому по ринку |
| Економія від масштабу | є |  | немає |
| Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів) | так |  | немає |
| Можливості високого рівня інвестицій | є |  | немає |

**2 крок: Розглядаємо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки**

*Якщо компанія розглядає кілька нових ринків входу, то заповнювати таблицю слід для кожного ринку окремо*

*Під новим ринком розуміється як нові географічні ринки, так і нові цільові групи споживачів*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія розвитку ринку** | Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати новий ринок і поточний товар* | Новий ринок: роздрібна торгівля гастрономічними товарами місцевого крафтового агровиробництва в сусідніх селах та містах  Поточний товар: гастрономічні товари | | |
| Компанія є успішною в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або має високу лояльність) | так | є дрібні недоліки | ні, необхідно вдосконалювати продукт |
| Кількість гравців на новому ринку | невелика кількість гравців (1-3) | середній рівень насичення ринку  (3-10) | високий рівень насичення ринку |
| Вхідні бар'єри на новому ринку | практично відсутні | є, але недостатньо високі | високий рівень вхідних бар'єрів |
| Темпи зростання нового ринку | високий | сповільнюється, але зростаючий | стагнація або зниження обсягу ринку |
| Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу | так |  | немає |
| Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків | так |  | немає |

**3 крок: Розглядаємо можливість створення нового товару на поточному ринку**

*Якщо компанія розглядає випуск кількох нових товарів, то заповнювати таблицю слід для кожного товару окремо*

*Новим товаром може бути: вдосконалені товар, товар в новій упаковці, товар в новому обсязі, абсолютна новинка*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегія розвитку товару | Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати поточний ринок і новий товар* | Поточний ринок: роздрібна торгівля гастрономічними товарами місцевого крафтового агровиробництва  Новий товар: сувенірна продукція (глечики, чашки) | | |
| Темпи зростання поточного ринку | високий | сповільнюється, але зростаючий | стагнація або зниження обсягу ринку |
| Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії) | великий | середній | невеликий |
| Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару | так | намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар | немає |
| Внутрішньогалузева конкуренція | високий рівень | тенденції до посилення | низький рівень |
| Загроза входу нових гравців | так |  | немає |
| Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійного пропозиції нових продуктів | так |  | немає |
| Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів | високий |  | низький |

**4 крок: Розглядаємо можливість створення нового товару на нових ринках, тобто стратегію диверсифікації**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія диверсифікації** | Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати новий ринок і новий товар* | Новий ринок: відкриття сільського музею крафтового агровиробництва  Новий товар: послуги відвідування сільського музею крафтового агровиробництва | | |
| Темпи зростання поточних ринків компанії | стагнація або зниження обсягу ринку | сповільнюється, але зростаючий | високий |
| Конкуренція на поточних ринках | високий рівень | тенденції до посилення | низький рівень |
| Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку | так |  | немає |
| Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку | так |  | немає |
| Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів | мінімальні і відсутні |  | є |

**5 крок: Розкрийте результати аналізу в зведеному вигляді та розробіть напрямки робіт.**

*Висновки та стратегія. У цю таблицю записують результати з листа "Аналіз стратегій Ансоффа", описуються шанси компанії в реалізації кожної стратегії, розробка ключових напрямків робіт.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Варіант стратегії** | **Можливість** | **Опис** | **Ключові джерела зростання компанії** |
| Стратегія проникнення | ймовірна | Є всі шанси в реалізації даної стратегії у компанії. Не дивлячись на низькі можливості до додаткового інвестування, необхідно поступово розвивати частоту покупки продукції крафтового агровиробництва, збільшувати споживання товару і збільшувати покриття точок реалізації. | Вказані в порядку пріоритетності:  1. Розробка промо-акцій для зростання частоти здійснення покупок  2. Відкриття нових точок реалізації в місцях високого трафіку для зростання споживання товару  3. Організація нових точок торгівлі в сусідніх селах та містах  4. Розширення асортименту: сувенірна продукція (глечики, чашки) та інший асортимент |
| Стратегія розвитку ринку | можлива | Вихід в сусідні села та малі міста - джерело зростання. Компанія володіє всіма ресурсами і можливостями до його реалізації |
| Стратегія розвитку товару | ймовірна | Компанія володіє всіма ресурсами для розширення асортименту і введення нової категорії - сувенірної продукції (глечики, чашки) |
| Стратегія диверсифікації | неможлива | У компанії є відмінні можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних і нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується. |

**1.3 Побудуйте матрицю Ансоффа для даного кейсу сільського туризму,** але щоб кінцевим результатом було можливе впровадження стратегії диверсифікації. Заштрихуйте кольором нові відповіді та опишіть можливі варіанти джерел зростання компанії з урахуванням нової стратегії диверсифікації.

**1 крок: Розглядаємо можливості зростання креативного підприємства сільського туризму на поточному ринку з поточним товаром**

*Якщо компанія оперує на декількох ринках з декількома товарами, то таблиця складається для кожного окремого ринку, для кожного окремого товару*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія проникнення** | Питання: Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати поточний ринок і поточний товар* | Поточний ринок: роздрібна торгівля гастрономічними товарами місцевого крафтового агровиробництва  Поточний товар: гастрономічні товари | | |
| Темп зростання ринку | високий | сповільнюється, але зростаючий | стагнація або зниження обсягу ринку |
| Рівень споживання товару компанії серед цільової аудиторії (ЦА) | нижче, ніж в середньому по ринку | на рівні середньоринкових показників | вище, ніж в середньому по ринку |
| Частота використання товару ЦА | максимальна | помірна | низка |
| Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару) | нижче, ніж в середньому по ринку | на рівні середньоринкових показників | вище, ніж в середньому по ринку |
| Рівень знання бренду | нижче, ніж в середньому по ринку | на рівні середньоринкових показників | вище, ніж в середньому по ринку |
| Економія від масштабу | є |  | немає |
| Товар компанії має конкурентну перевагу на поточному ринку (у порівнянні з товарами конкурентів) | так |  | немає |
| Можливості високого рівня інвестицій | є |  | немає |

**2 крок: Розглядаємо можливості виходу з поточним товаром на нові ринки**

*Якщо компанія розглядає кілька нових ринків входу, то заповнювати таблицю слід для кожного ринку окремо*

*Під новим ринком розуміється як нові географічні ринки, так і нові цільові групи споживачів*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія розвитку ринку** | Питання: Чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати новий ринок і поточний товар* | Новий ринок: роздрібна торгівля гастрономічними товарами місцевого крафтового агровиробництва в сусідніх селах та містах  Поточний товар: гастрономічні товари | | |
| Компанія є успішною в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або має високу лояльність) | так | є дрібні недоліки | ні, необхідно вдосконалювати продукт |
| Кількість гравців на новому ринку | невелика кількість гравців (1-3) | середній рівень насичення ринку  (3-10) | високий рівень насичення ринку |
| Вхідні бар'єри на новому ринку | практично відсутні | є, але недостатньо високі | високий рівень вхідних бар'єрів |
| Темпи зростання нового ринку | високий | сповільнюється, але зростаючий | стагнація або зниження обсягу ринку |
| Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентну перевагу (в порівнянні з великими гравцями ринку) або компанія володіє унікальною технологією або компанія має унікальну прибуткову модель ведення бізнесу | так |  | немає |
| Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування розвитку нових ринків | так |  | немає |

**3 крок: Розглядаємо можливість створення нового товару на поточному ринку**

*Якщо компанія розглядає випуск кількох нових товарів, то заповнювати таблицю слід для кожного товару окремо*

*Новим товаром може бути: вдосконалені товар, товар в новій упаковці, товар в новому обсязі, абсолютна новинка*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегія розвитку товару | Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати поточний ринок і новий товар* | Поточний ринок: роздрібна торгівля гастрономічними товарами місцевого крафтового агровиробництва  Новий товар: сувенірна продукція (глечики, чашки) | | |
| Темпи зростання поточного ринку | високий | сповільнюється, але зростаючий | стагнація або зниження обсягу ринку |
| Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії) | великий | середній | невеликий |
| Поточний товар застарів, має недоліки або знаходиться на останній стадії життєвого циклу товару | так | намічаються тенденції до зниження попиту на поточний товар | немає |
| Внутрішньогалузева конкуренція | високий рівень | тенденції до посилення | низький рівень |
| Загроза входу нових гравців | так |  | немає |
| Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійного пропозиції нових продуктів | так |  | немає |
| Рівень оновлення асортименту і появи новинок у ключових конкурентів | високий |  | низький |

**4 крок: Розглядаємо можливість створення нового товару на нових ринках, тобто стратегію диверсифікації**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Стратегія диверсифікації** | Питання: Чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля? | | |
| Можлива | Ймовірна | Неможлива |
| *Описати новий ринок і новий товар* | Новий ринок: відкриття сільського музею крафтового агровиробництва  Новий товар: послуги відвідування сільського музею крафтового агровиробництва | | |
| Темпи зростання поточних ринків компанії | стагнація або зниження обсягу ринку | сповільнюється, але зростаючий | високий |
| Конкуренція на поточних ринках | високий рівень | тенденції до посилення | низький рівень |
| Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку | так |  | немає |
| Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти його) для ведення бізнесу на новому ринку | так |  | немає |
| Можливості зростання на поточних ринках і за допомогою поточних товарів | мінімальні і відсутні |  | є |

**5 крок: Розкрийте результати аналізу в зведеному вигляді та розробіть напрямки робіт.**

*Висновки та стратегія. У цю таблицю записують результати з листа "Аналіз стратегій Ансоффа", описуються шанси компанії в реалізації кожної стратегії, розробка ключових напрямків робіт.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Варіант стратегії** | **Можливість** | **Опис** | **Ключові джерела зростання компанії** |
| Стратегія проникнення | ймовірна |  |  |
| Стратегія розвитку ринку | можлива |  |
| Стратегія розвитку товару | ймовірна |  |
| Стратегія диверсифікації | неможлива |  |