

**Тема 6. Матричні
методи аналізу в
прийнятті
стратегічних
рішень**

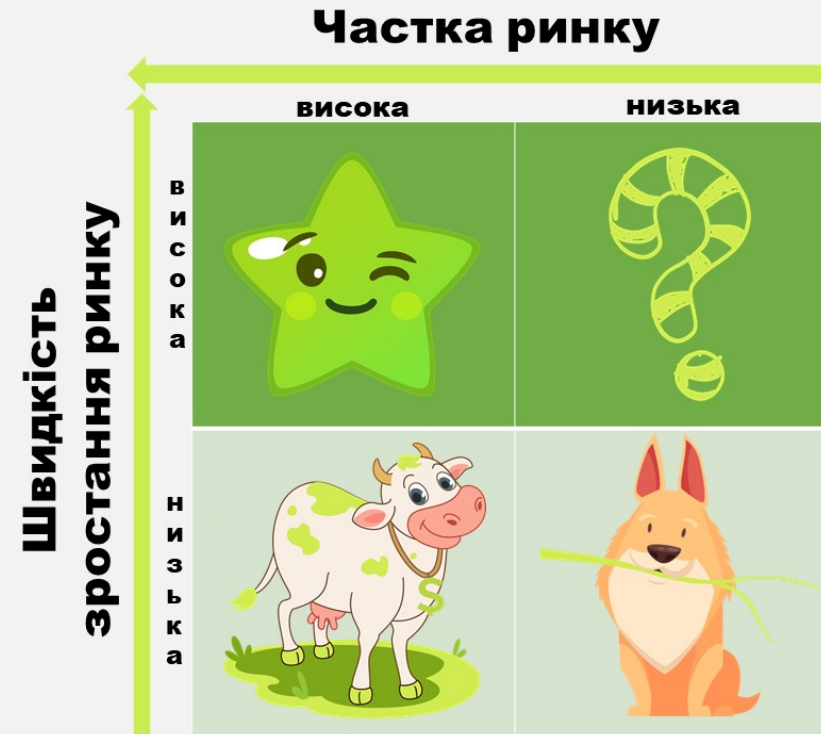


- Матриця The Boston Consulting group в прийнятті стратегічних рішень

Матриця BCG

Визначаємо, у що всередині компанії краще інвестувати

BUSINESS
BASICS



Назва сегментів

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

- 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

- 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

- 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.

Крок 1

BUSINESS
BASICS

Що аналізуємо?

Це може бути продукція, сервіс або підрозділ. Навіть вся компанія у порівнянні з конкурентами



© bakertilly

Крок 2

BUSINESS
BASICS

На якому ринку працюємо?

Невірно визначили ринок — і ось ми вже найгірші продавці електрокарів на ринку легкових автомобілів



© bakertilly

Крок 3

Обчислюємо відносну частку ринку

Поділимо свій дохід (частку ринку) на дохід (частку ринку) найбільшого конкурента



Крок 4

Дізнаємось темпи зростання ринку з галузевих звітів або обчислюємо власноруч

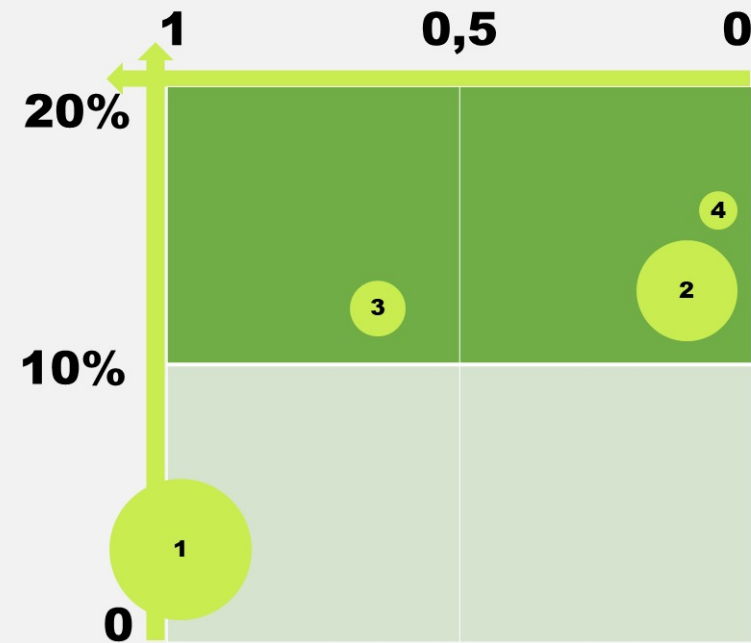


Продукт	Частка ринку найбільшого конкурента	Частка ринку вашого продукту	Відносна частка ринку	Показник зростання ринку
Продукт 1	25%	25%	1	3%
Продукт 2	30%	5%	0,17	12%
Продукт 3	45%	30%	0,67	13%
Продукт 4	10%	1%	0,1	15%

Крок 5

BUSINESS
BASICS

Порівняймо чотири обрані позиції



Матриця Shell/DPM (матриця спрямованої політики)

Необхідно довести, що матриця спрямованої політики - один із оптимальних інструментів визначення конкурентоспроможності підприємства та ефективного стратегічного аналізу конкурентних позицій підприємства.

Основоположна ідея моделі Shell/DPM полягає в тому, що загальна стратегія підприємства повинна забезпечувати підтримання балансу між грошовим надлишком і його дефіцитом шляхом розвитку нових перспективних видів бізнесу, заснованих на останніх науково – технічних розробках, які будуть поглинати надлишки грошової маси, породжувані видами бізнесу, що знаходяться у фазі зрілості життєвого циклу.

Висока	7 Лідер бізнесу	8 Стратегія посилення конкурентних переваг	9 Подвоїти свої ринкові можливості або вийти
Середня	4 Стратегія прибуткового росту	5 Стратегія посилення ризикових позицій	6 Обережно продовжувати бізнес або частково згортати
Низька	1 Стратегія грошових коштів	2 Стратегія часткового зростання із зміною структури	3 Стратегія виходу з бізнесу
	Висока	Середня	Низька

Привабливість ринку

Конкурентоспроможність підприємства

- 4, 7, 8 – квадранти лідера
- 1, 5, 9 – перехідні квадранти
- 2, 3, 6 – квадранти аутсайдерів

Матриця Ансоффа

		Опис продукту	
		Продукт, що існує	Новий продукт
Опис ринку	Ринок, що існує	Стратегія проникнення	Стратегія розвитку продукту
	Новий ринок	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диверсифікації

Стратегія проникнення

Стратегія проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи росту на поточному ринку компанії?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис поточного ринку та поточного товару	Поточний ринок: роздрібна торгівля дитячими товарами Поточний товар: дитячий одяг		
Темпи росту ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Рівень споживання товару компанії серед ЦА	Нижче ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище ніж в середньому на ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку	Нижче ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище ніж в середньому на ринку
Рівень знання бренду	Нижче ніж в середньому на ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище ніж в середньому на ринку
Економія від масштабу	Є		Ні
Товар компанії володіє конкурентною перевагою на поточному ринку (в порівнянні з товарами конкурентів)	Так		Ні
Можливість високого рівня інвестицій	Є		Ні

Стратегія розвитку ринку

Стратегія розвитку ринку	Питання: чи зможе компанія вийти з поточним товаром на нові ринки?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис нового ринку та поточного товару	Новий ринок: роздріб в найближчих містах Поточний товар: дитячий одяг		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар користується попитом на поточному ринку чи до нього висока лояльність)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, необхідно удосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насиченості ринку (3-10)	Високий рівень насичення
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи росту нового ринку	Високий	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Товар володіє унікальними властивостями, має конкурентні переваги	Так		Ні
Компанія володіє додатковим капіталом для інвестування в розвиток нових ринків	Так		Ні

Стратегія розвитку товару	Питання: чи зможе компанія успішно розширити асортимент товарів на поточному ринку?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис поточного ринку та нового товару	Поточний ринок: роздріб Новий товар: дитячі іграшки		
Темпи росу поточного ринку	Високі	Уповільнюється, але зростає	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарілий, має недоліки чи знаходиться на останній стадії життєвого циклу	Да	Намічається тенденція до зниження попиту на поточний товар	Ні
Внутрігалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до загострення	Низький
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Якщо успіх в галузі залежить від інноваційності та постійної пропозиції нових продуктів	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту та появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

Стратегія реалізації товару

Стратегія диверсифікації

Стратегія диверсифікації	Питання: чи є необхідність компанії в диверсифікації портфеля?		
	Можливо	Вірогідно	Не можливо
Опис нового ринку та нового товару	Новий ринок: роздрібна торгівля косметикою Новий товар: професійна косметика		
Темпи росу поточних ринків компанії	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнюється, але зростає	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	Тенденції до загострення	Низький
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Да		Ні
Компанія має визначений рівень компетенції (чи може його досягти) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості росту на поточних ринках та з допомогою поточних товарів	Мінімальні та відсутні		Є

Варіант стратегії	Можливість	Опис	Ключові джерела росту компанії
Стратегія проникнення	Вірогідна	Є всі шанси в реалізації даної стратегії у компанії. Не звертаючи увагу на низькі можливості додаткового інвестування, необхідно поступово розвивати частоту купівлі предметів одягу, збільшувати споживання товару та збільшувати долю ринку.	<p>Вказані в порядку пріоритету:</p> <p>Розробка промо-акцій для росту частоти здійснення покупок.</p> <p>Відкриття нових ринків в містах високого трафіку для росту споживання товару.</p> <p>Організація нових точок торгівлі в найближчих містах.</p> <p>Розширення асортименту: ввід іграшок та іншого дитячого асортименту</p>
Стратегія розвитку ринку	Можлива	Вихід в найближчі малі міста – чудове джерело зростання. Компанія володіє всіма ресурсами та можливостями до його реалізації.	
Стратегія розвитку товару	Вірогідна	Компанія володіє всіма ресурсами для розширення асортименту магазину та вводу нової категорії – дитячих іграшок	
Стратегія диверсифікації	Не можлива	В компанії є чудові можливості росту на поточних ринках з допомогою поточних та нових товарів. Диверсифікувати портфель поки не рекомендується.	