

Стратегічний маркетинг

*Тема 3. Маркетингове
стратегічне управління
портфелем бізнесу*

План лекції

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми
2. Стратегічна модель Портера
3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)
4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

1. Сутність маркетингового управління портфелем бізнесу фірми

Основне завдання стратегічного управління портфелем бізнесу – оцінити становище і перспективи кожного стратегічного господарського підрозділу у складі портфеля бізнесу фірми



визначення конкурентних позицій стратегічних господарських підрозділів фірми



розподілення стратегічних ресурсів між стратегічними господарськими підрозділами фірми



визначення напрямів стратегічного розвитку стратегічних господарських підрозділів



визначення пріоритетів розвитку портфеля бізнесу



зменшення стратегічної вразливості портфеля бізнесу фірми



досягнення рівноваги між довго- та короткостроковими перспективами розвитку фірми

Методологічний інструментарій маркетингового управління портфелем бізнесу підприємства включає такі основні моделі:

Методологічний інструментарій	Фактори, які утворюють основу моделі	Стратегічні альтернативи, які пропонують моделі
Стратегічна модель М. Портера	Ринкова частка СГП Рентабельність СГП	Цінове лідерство Диференціація Концентрація
Матриця Бостонської консультативно ї групи	Відносна ринкова частка СГП Темпи зростання ринків збуту фірми	Стратегія розвитку Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору уражаю Стратегія елімінації
Матриця Дженерал Електрик Мак-Кінсі	Конкурентоспроможність СГП Привабливість ринків збуту фірми	Стратегія зростання Стратегія підтримання конкурентних переваг Стратегія збору урожаю Стратегія вибіркового розвитку Пошук ніші Стратегія елімінації

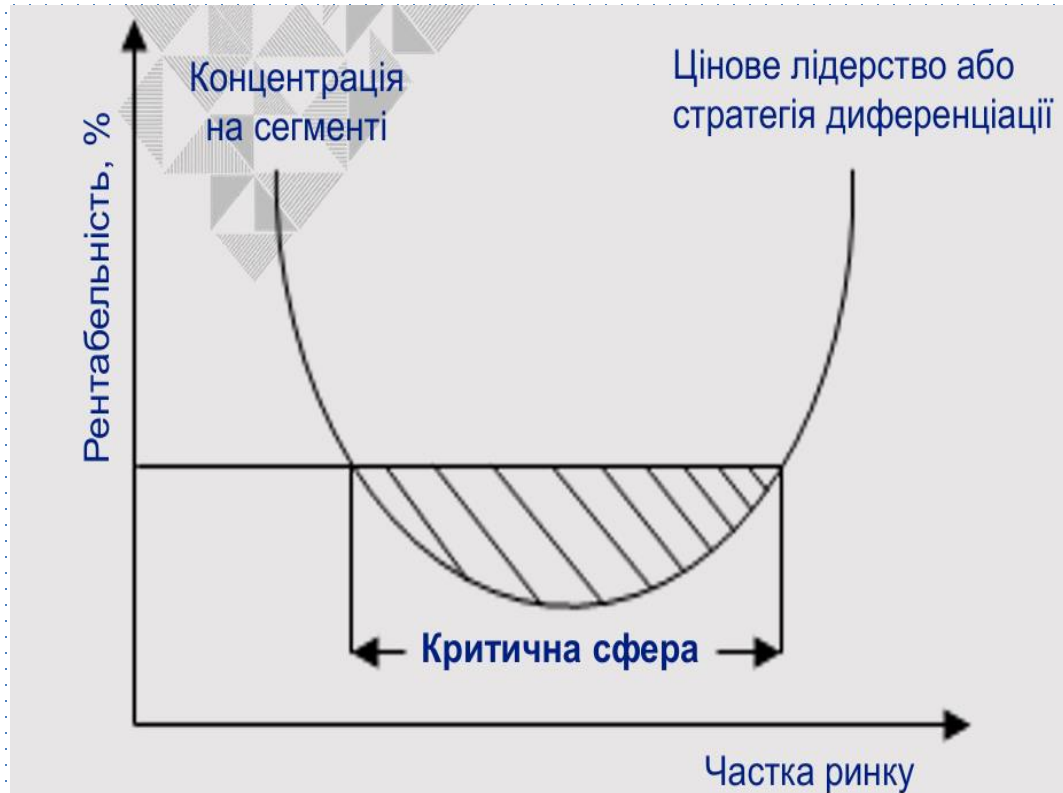
Мета застосування усіх цих моделей однакова: визначити конкурентне становище стратегічних господарських підрозділів та стратегії їх розвитку.

Відрізняються:

- ✓ факторами, які становлять їхню основу
- ✓ методикою визначення становища стратегічних господарських підрозділів фірми
- ✓ стратегій їх подальшого розвитку

2. Стратегічна модель Портера

У своїй моделі стратегічні господарські підрозділи підприємства Портер розташовує у трьох позиціях залежно від співвідношення їх ринкової частки та рентабельності.



Висновок з моделі Портера: передусім великі стратегічні господарські підрозділи з великою ринковою часткою, з одного боку, та невеликі спеціалізовані господарські підрозділи, з іншого, можуть досягти великого рівня рентабельності. Небезпечною є середня позиція, коли стратегічний підрозділ не має можливостей та засобів для досягнення лідерства на ринку.

Модель Портера

2. Стратегічна модель Портера

Виходячи зі своєї моделі, М. Портер пропонує три різновиди стратегій, які можуть забезпечити СГП конкурентний успіх на ринку

Стратегія	Шляхи реалізації	Переваги	Недоліки
Цінове лідерство (лідерство у зниженні витрат)	Економія на масштабах виробництва. Спрощення дизайну. Підвищення ефективності процесу виробництва	Створюються високі вхідні бар'єри на ринок збуту фірми	Можливість звуження ринку збуту. Можливість цінової війни. Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу
Диференціація	Надання товару таких якостей, які відрізнятимуть його від конкурентних товарів та будуть важливими для споживача	Створюється певний високий імідж товару і фірми	Можливість функціональної конкуренції. Великі витрати. Більш висока ціна на диференційований товар може бути неприйнятною для споживача
Концентрація (фокусування)	Зосередження на одному сегменті. Створення іміджу високого професіоналізму	Більше розуміння потреб сегмента. Імідж. Можливість концентрації зусиль	Можливість скорочення цільового сегмента. Можливість видової конкуренції

2. Стратегічна модель Портера

		Конкурентна перевага	
		Перевага (лідерство) у витратах	Неповторність, унікальність
Сфера конкуренції	Весь ринок	Зниження витрат	Диференціація
	Сегмент ринку	Фокусування	

Матриця загальних конкурентних стратегій М. Портера

Диференціація може набувати різних форм: імідж марки, визнана технологічна досконалість, зовнішній вигляд, післяпродажний сервіс. Це приведе до того, що покупці надаватимуть перевагу саме цій товарній марці навіть за достатньо високої ціни, що дасть підприємству можливість досягти високої рентабельності. Стратегія диференціації потребує значних інвестицій в операційний маркетинг і особливо в рекламу з метою інформування ринку про заявлені відмінні особливості товару.

Перевага у витратах – підприємства, які реалізують такий тип стратегії, повинні мати оптимальні організацію виробництва та постачання, технологію, НДДКР, систему розподілу, щоб досягти найменших витрат. Маркетинг за такої стратегії не обов'язково має бути високорозвиненим. М. Портер підкреслює, що підприємство, яке є лідером у зниженні витрат, не може ігнорувати принципи **диференціації**. Якщо споживачі не вважають продукцію підприємства «на рівні» з продукцією конкурентів, лідеру доведеться встановлювати знижки на ціни, щоб ослабити своїх конкурентів, щоб дійти до лідерства.

Стратегія фокусування передбачає концентрацію зусиль підприємства на потребах вибраного ринкового сегмента або конкретної групи покупців без прагнення охопити весь ринок. Мета полягає в задоволенні потреб цільового сегмента на кращому рівні, ніж конкуренти. Така стратегія може спиратись як на **диференціацію** продукту, так і на **лідерство у витратах** або й на те, і на інше, але лише в межах цільового сегмента. Стратегія фокусування дає змогу захопити велику частку ринку в цільовому сегменті, але завжди призводить до малої частки ринку в цілому.

2. Стратегічна модель Портера

Стратегія **цінового лідерства** орієнтує підприємство на всебічне зменшення витрат виробництва й обігу для того, щоб досягти найменшого рівня витрат по галузі

Переваги стратегії цінового лідерства

підприємства з найменшими витратами одержують прибуток навіть тоді, коли конкуренти потрапили в зону збитків у результаті сильної конкурентної боротьби

низькі ціни виробника забезпечують йому переваги по відношенню до торговельних посередників, які зацікавлені в низькій ціні

низькі витрати створюють високі вхідні бар'єри на ринках збуту

у разі появи на ринку товарів-замінювачів лідер по витратах має більше можливостей для переорієнтації, ніж конкуренти

Ризики стратегії цінового лідерства

принципові технологічні зміни можуть зменшити значення даної галузі

конкуренти можуть досягти аналогічного рівня витрат

концентрація на витратах веде до несвоєчасного реагування на зміни в навколишньому середовищі

непередбачене збільшення витрат, наприклад, вартості сировини й енергії, може призвести до зменшення різниці в цінах порівняно з конкурентами

2. Стратегічна модель Портера

Основна ідея **диференціації** полягає у тому, що товар підприємства має відрізнятися від товарів конкурентів і бути дещо неповторним з погляду споживача

Переваги стратегії диференціації

створюється певний імідж товару і підприємства, що знижує чутливість споживача до ціни

прихильність споживачів і неповторність товару створюють високі входні бар'єри на ринок збуту

прихильність споживачів створює своєрідний захист проти товарів-замінювачів

висока ціна дає можливість отримання високого прибутку

Ризики стратегії диференціації

характеристика товару, на якій заснована диференціація, може втратити своє значення у зв'язку зі зміною системи цінностей споживача

збільшення ціни і відрив від цінового лідера можуть стати дуже значними

виникнення фірм-послідовників, які імітують стратегію диференціації, зменшують її ефект

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Визначення стратегій для кожної стратегічної бізнес-одиниці на всіх рівнях здійснюється на основі портфельного аналізу.

Портфельний аналіз бізнесу являє собою структурний спосіб оцінки СБО за двома ключовими напрямками: **привабливістю ринку і міцністю позицій фірми на ньому.**

Результатом є наочне відображення положень СБО в системі двох координат, після чого приймається рішення про розподіл ресурсів (які бізнес-одиниці мають потребу в додаткових інвестиціях, а з якими слід розпрощатися).

В основі матриці, запропонованої Бостонською консалтинговою групою, покладені ефект кривої досвіду та концепція життєвого циклу товару.

Ефект кривої досвіду може бути описаний так: при подвоєнні обсягів виробництва питомі витрати знижуються на певну величину (в середньому на 20-30%).

Фактори, що зумовлюють зниження витрат

зниження частки питомих витрат у собівартості виробу при збільшенні обсягу збуту

можливість отримати знижки, замовляючи постачальникам великі партії сировини, матеріалів, комплектуючих

застосування прогресивних технологій у великих обсягах виробництва

інші фактори, залежно від діяльності підприємства

Матриця BCG стала інструментом для стратегічного аналізу та планування. Вона дала можливість сформувати своєрідний рейтинг товарів залежно від їх частки в обсягах продажів, тобто за їх прибутковістю.

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Зверніть увагу:

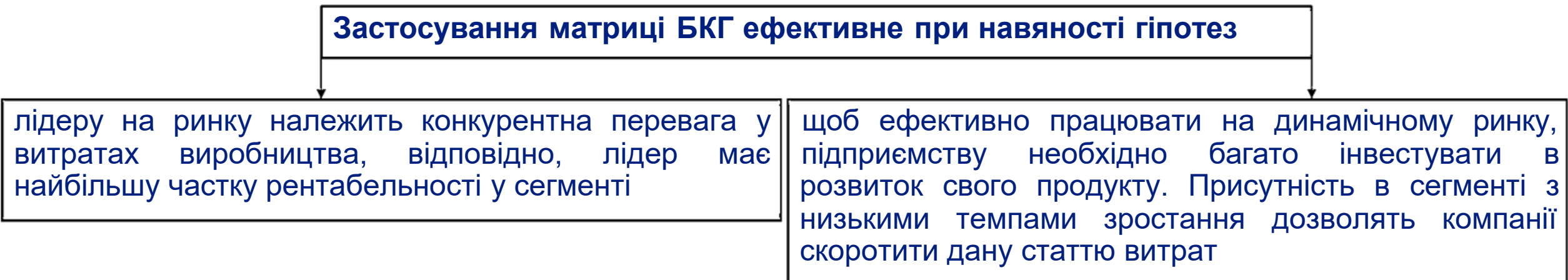
1. Зниження витрат не завжди забезпечує фірмі переваги перед конкурентами. Особливо, коли справа стосується престижних товарів, а також товарів, які характеризуються низькою еластичністю попиту.

2. Теоретичне посилення в моделі **зростання / частка ринку** стосується концепції життєвого циклу і передбачає, що збалансований корпоративний портфель складається з товарів, які перебувають на різних стадіях життєвого циклу товару. **Виконання цих двох гіпотез є обов'язковою умовою використання матриці БКГ.**

У матриці БКГ задіяні два індикатори:

- ✓ у якості *привабливості ринку* виступають *темпи зростання ринку*
- ✓ у якості *конкурентоспроможності* – *відносна ринкова частка* (стосовно найнебезпечнішого конкурента)

Застосування матриці БКГ ефективно при наявності гіпотез



лідеру на ринку належить конкурентна перевага у витратах виробництва, відповідно, лідер має найбільшу частку рентабельності у сегменті

щоб ефективно працювати на динамічному ринку, підприємству необхідно багато інвестувати в розвиток свого продукту. Присутність в сегменті з низькими темпами зростання дозволять компанії скоротити дану статтю витрат

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Якщо матриця БКГ використовується для упорядкування товарів, які пропонує фірма, то у якості конкурентних об'єктів розглядаються різні товарні марки або складники товарного асортименту.

Поле матриці складається з чотирьох квадратів. Позиція кожної фірми (підрозділу, товару) зображується у вигляді кола, діаметр якого відображає питому вагу обсягу продажу СБО у загальному обсязі продажу цієї фірми.

Відповідно до позиції у матриці визначають чотири типи СБО, за кожним з яких можуть бути визначені маркетингові стратегії:

- «знаки питання»;
- «зірки»;
- «собаки» ;
- «дійні корови».



3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

«Знаки питання» (Важкі 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 позбавляться і не витратити ресурси марно. <i>Наприклад, Rovio, які створили надуспішну гру Angry Birds, розробили багато інших ігор, про які ви й не чули. Компанії, які займаються комп’ютерними іграми, часто розробляють сотні ігор, перш ніж отримати одну успішну. Побачити майбутню зірку не завжди легко, а грошей такі експерименти потребують багато.</i>	«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
«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. <i>Наприклад, в автомобільному секторі, навіть коли виробництво закінчується, все ще існує потреба в запчастинах. Коли SAAB припинила торгівлю та виробництво нових автомобілів, з’явився цілий бізнес із забезпечення деталей SAAB.</i>	«Дійні корови» (Готівкові 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. Часто це зрілі, добре усталені продукти. <i>Компанію Procter & Gamble часто називають «корово-готівковою компанією», маючи на увазі саме матрицю BCG.</i>

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Побудова матриці БКГ передбачає наступні етапи:

- 1. Створення таблиці для матриці БКГ.
- 2. Побудова діаграми.
- 3. Налаштування осей.
- 4. Аналіз матриці БКГ.

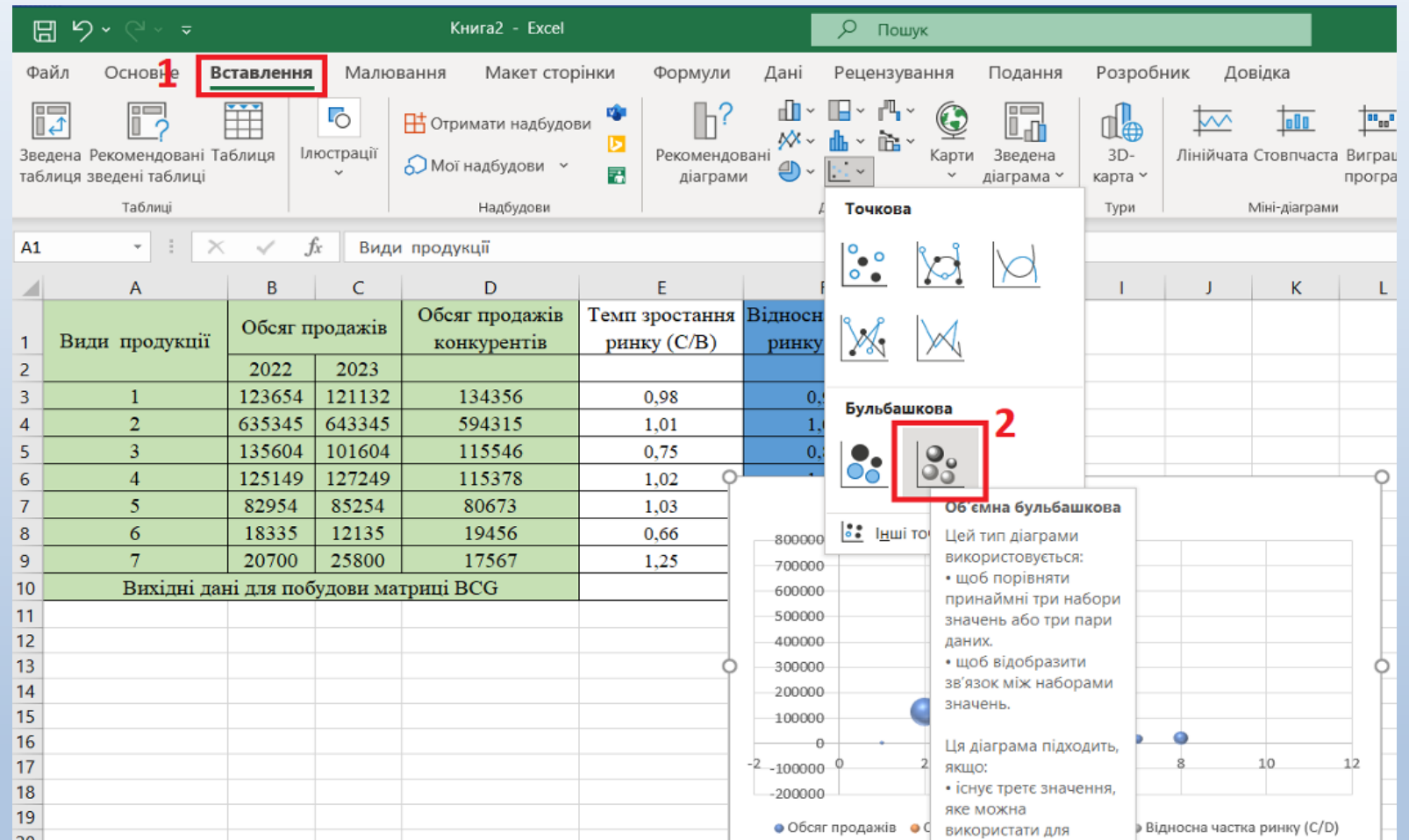
1. Створення таблиці для матриці БКГ

Види продукції	Обсяг продажів		Обсяг продажів конкурента	Темп зростання ринку (обсяг продажів 2023/обсяг продажів 2022)	Відносна частка ринку (обсяг продажів 2023/обсяг продажів конкурента)	середній показник 1.02
	2022	2023				
1	123654	121132	134356	0,98	0,90	
2	635345	643345	594315	1,01	1,08	
3	135604	101604	115546	0,75	0,88	
4	125149	127249	115378	1,02	1,10	
5	82954	85254	80673	1,03	1,06	
6	18335	12135	19456	0,66	0,62	
7	20700	25800	17567	1,25	1,47	
Вихідні дані для побудови матриці BCG				Розрахункова частина		

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 2. Побудова діаграми

2.1 Після заповнення таблиці з вихідними даними приступаємо до побудови матриці БКГ в Excel (виділити таблицю-вставлення-діаграма-бульбашкова діаграма)



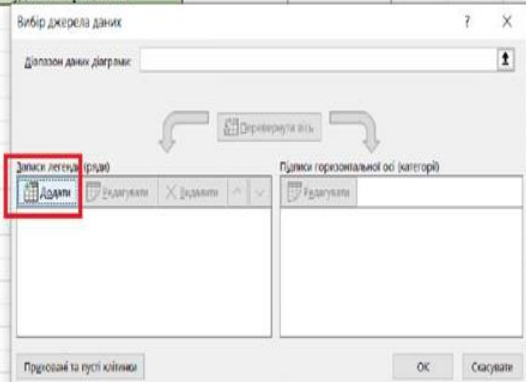
3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 2. Побудова діаграми

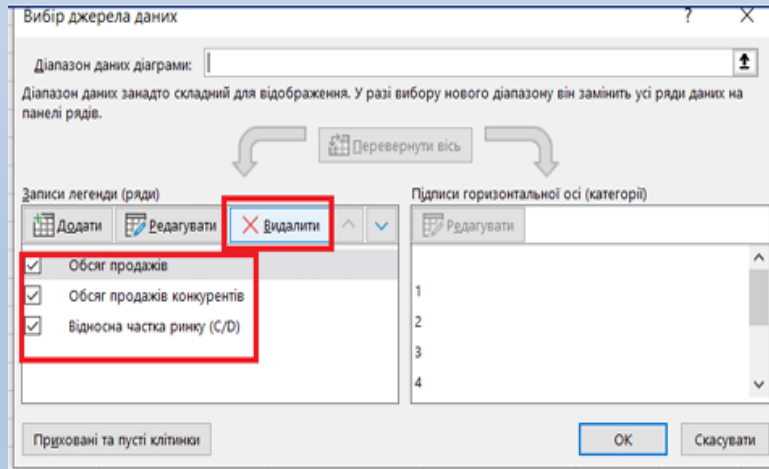
2.2. Необхідно змінити діапазон даних (виділити діаграму-обрати функцію «вибрати дані»).

Запропоновані автоматично дані потрібно видалити:

Види продукції	Обсяг продажів		Обсяг продажів конкурентів	Темп зростання ринку (C/B)	Відносна частка ринку (C/D)
	2022	2023			
1	123654	121132	134356	0,98	0,90
2	635345	643345	594315	1,01	1,08
3	135604	101604	115546	0,75	0,88
4	125149	127249	115378	1,02	1,10
5	82954	85254	80673	1,03	1,06
6	18335	12135	19456	0,66	0,62
7	20700	25800	17567	1,25	1,47
Вихідні дані для побудови матриці BCG					

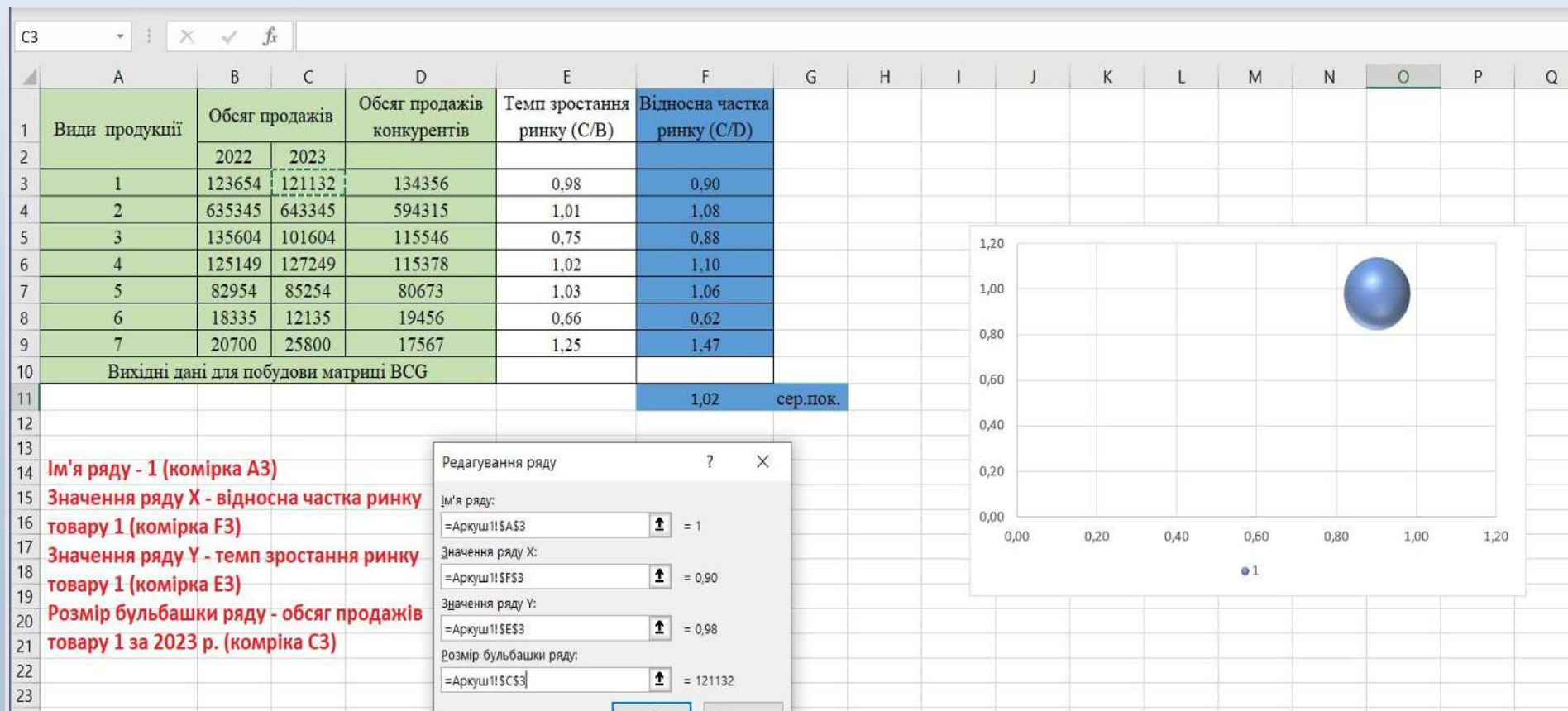


По черзі додаємо усі види продукції



3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 2. Побудова діаграми



Такі ж дії здійснюємо відносно решти видів продукції (в нашому випадку 7 разів)

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 2. Побудова діаграми

Види продукції	Обсяг продажів		Обсяг продажів конкурентів	Темп зростання ринку (C/B)	Відносна частка ринку (C/D)
	2022	2023			
1	123654	121132	134356	0,98	0,90
2	635345	643345	594315	1,01	1,08
3	135604	101604	115546	0,75	0,88
4	125149	127249	115378	1,02	1,10
5	82954	85254	80673	1,03	1,06
6	18335	12135	19456	0,66	0,62
7	20700	25800	17567	1,25	1,47
Вихідні дані для побудови матриці BCG					
				1,02	сер.пок.

1

Редагування ряду

Ім'я ряду:
=Аркуш1!\$A\$3 = 1

Значення ряду X:
=Аркуш1!\$F\$3 = 0,90

Значення ряду Y:
=Аркуш1!\$E\$3 = 0,98

Розмір бульбашки ряду:
=Аркуш1!\$C\$3 = 121132

OK Скасувати

Види продукції	Обсяг продажів		Обсяг продажів конкурентів	Темп зростання ринку (C/B)	Відносна частка ринку (C/D)
	2022	2023			
1	123654	121132	134356	0,98	0,90
2	635345	643345	594315	1,01	1,08
3	135604	101604	115546	0,75	0,88
4	125149	127249	115378	1,02	1,10
5	82954	85254	80673	1,03	1,06
6	18335	12135	19456	0,66	0,62
7	20700	25800	17567	1,25	1,47
Вихідні дані для побудови матриці BCG					

2

Вибір джерела даних

Діапазон даних діаграми:

Діапазон даних занадто складний для відображення. У разі вибору нового діапазону він замінить усі ряди даних на панелі рядів.

Перевернути вісь

Записи легенди (ряди)
Додати Редагувати Видалити

Підписи горизонтальної осі (категорії)
Редагувати

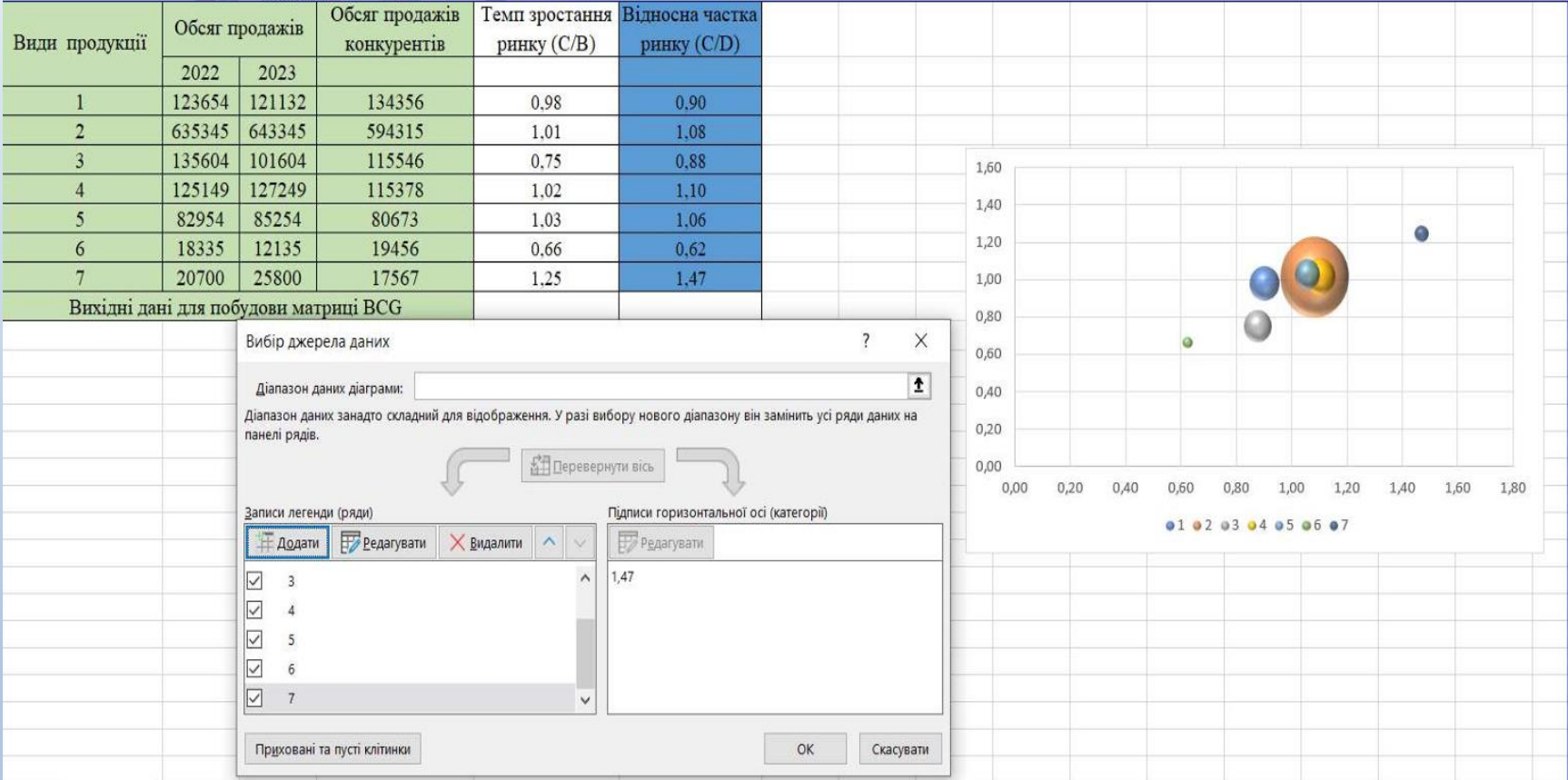
1 0,90

Приховані та пусті клітинки

OK Скасувати

Такі ж дії здійснюємо відносно решти видів продукції (в нашому випадку 7 разів)

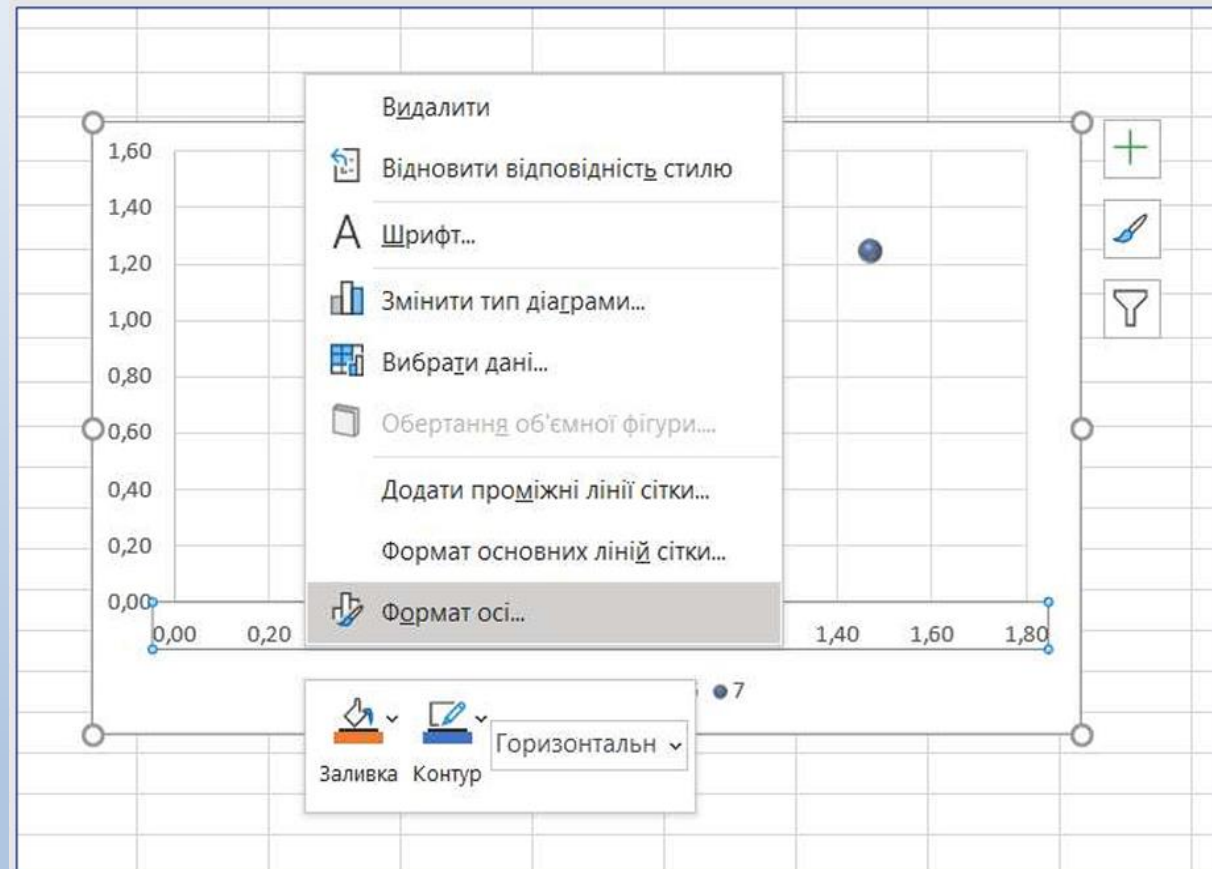
Етап 2. Побудова діаграми



3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 3. Налаштування осей

3.1 На діаграмі виділяємо горизонтальну вісь та обираємо функцію «формат осі..»



3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 3. Налаштування осей

3.2 обираємо наступні

параметри горизонтальної осі:

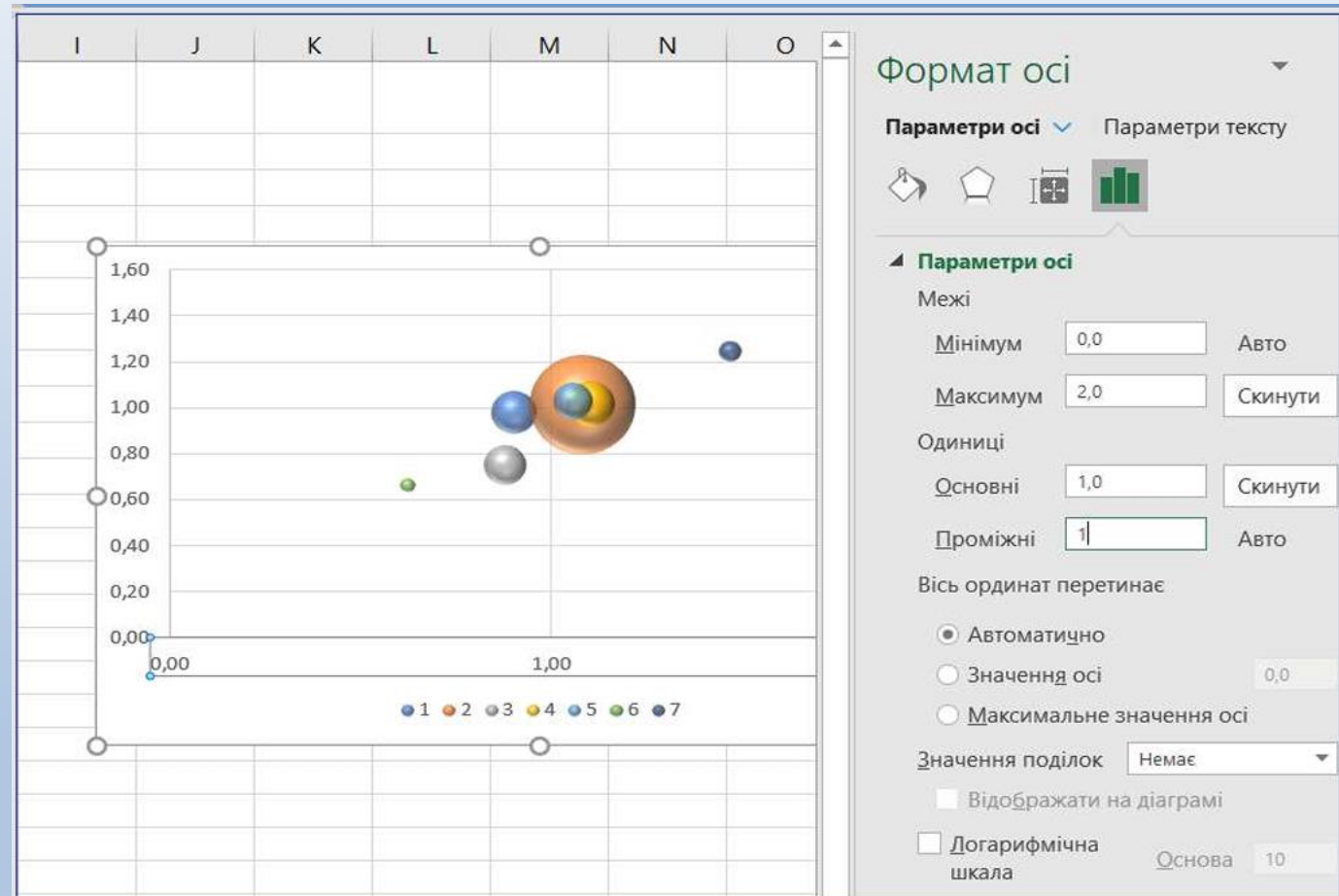
Мінімум: 0

Максимум: 2,0

Одиниці

Основні: 1,0

Проміжні: 1,0

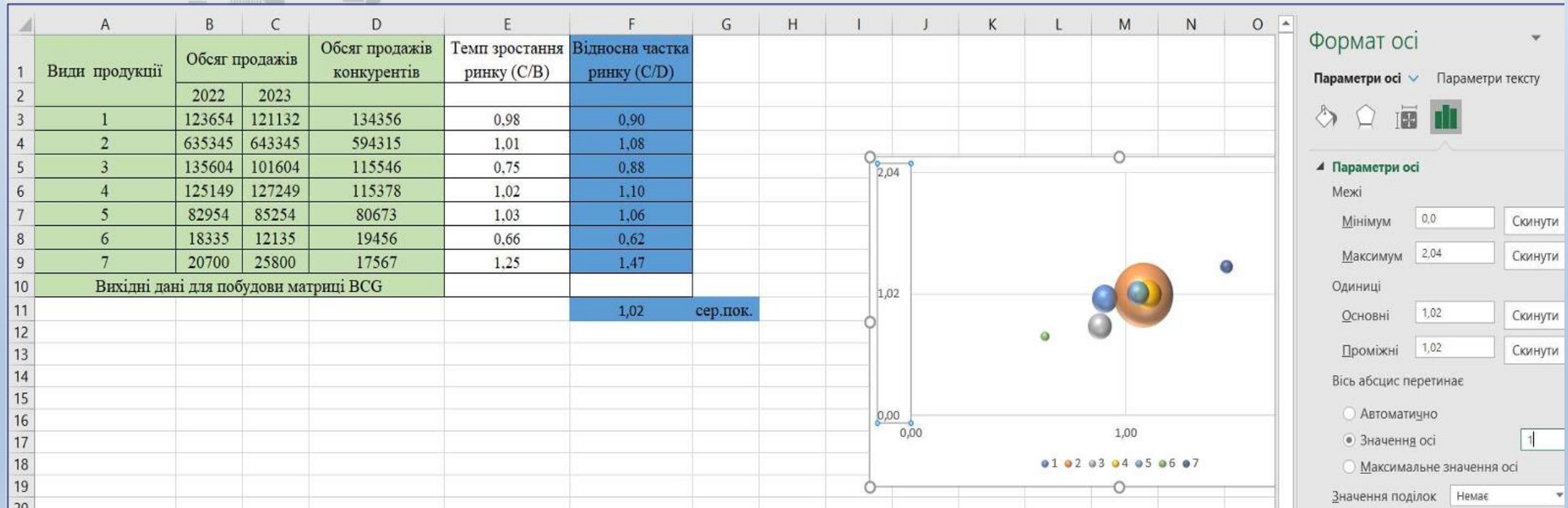


3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 3. Налаштування осей

3.3 обираємо наступні параметри вертикальної осі:

Мінімум: 0; Максимум: 2,04 (відносна частка ринку*2); **Одиниці** Основні: 1,02, Проміжні: 1,02 (відносна частка ринку); Вісь абсцис перетинає вісь ординат в значенні 1 (значення осі)



3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Етап 4. Аналіз матриці

Таким чином, «Товар 3» і «Товар 6» відносяться до «Собак». Це означає, що їх виробництво потрібно згортати.

«Товар 2» відноситься до чотирьох груп одночасно, проте тяжіння до «Зірок» та «Дійних корів». Його потрібно розвивати, вкладаючи кошти.

«Товар 1» знаходиться на межі «Собак» та «Знаків питання». Це означає, що необхідно більш детально підійти до аналізу і, ймовірно, згорнути виробництво

«Товар 4» і «Товар 5» знаходяться на межі «Зірок» та «Дійних корів». Їх потрібно розвивати, вкладаючи в них кошти.

«Товар 7» відноситься до групи «Зірок». Він уже приносить прибуток, але додаткові вкладення коштів здатні забезпечити його зростання.



3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Стратегія розвитку, інтенсифікації зусиль (BUILD) – полягає у виділенні фінансових коштів для певного СГП підприємства для інтенсифікації маркетингових зусиль з метою підвищення його ринкової частки.

Стратегія підтримання конкурентних переваг (HOLD) – полягає у відстоюванні своїх ринкових позицій з метою збереження досягнутої ринкової частки. Передбачає вкладання певних коштів, але менших, ніж у стратегії інтенсифікації зусиль.

Стратегія збору урожаю (HARVEST) – передбачає зменшення маркетингових зусиль відносно слабких СГП підприємства, які втрачають свої ринкові позиції і не мають можливості їх поновити, але ще можуть приносити певні прибутки протягом деякого часу.

Стратегія елімінації (DIVEST) – полягає у виключенні СГП зі складу портфеля бізнесу фірми. Застосовується для тих СГП, які втратили свої ринкові позиції і потрапили (або мають перспективу потрапити) в зону збитків.

3. Матриця Бостонської консультативної групи (матриця зростання)

Переваги методу:

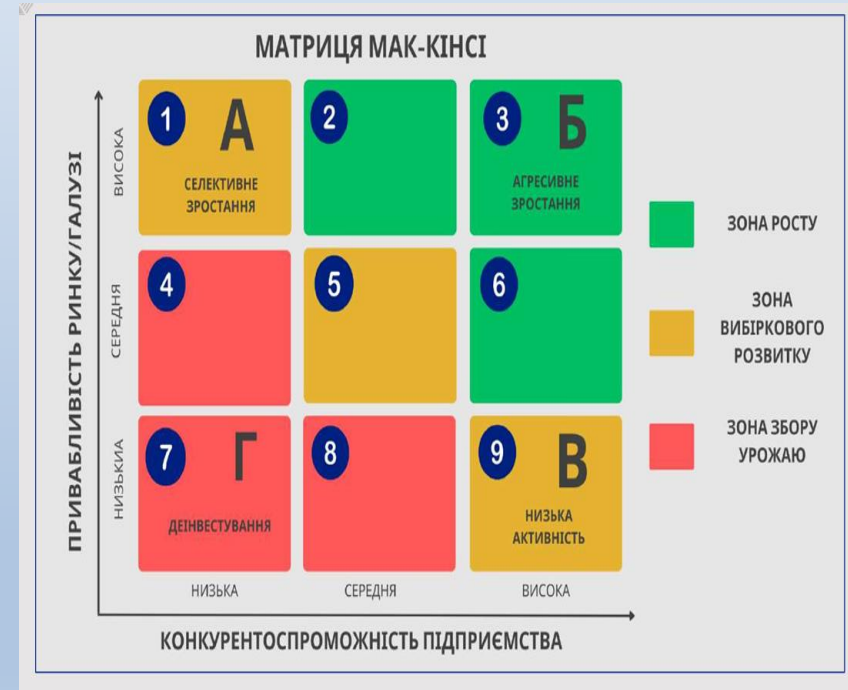
- легка у виконанні;
- допомагає зрозуміти, куди направити стратегічне інвестування;
- хороша відправна точка для ретельного подальшого аналізу.

Недоліки методу:

- низька варіативність через розподілення на чотири сегменти. Класифікувати те, що потрапляє між ними, може бути складно;
- 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 «дійні корови», якщо вони допомагають досягти конкурентних переваг.

4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

На відміну від двофакторної матриці БКГ, матриця Мак-Кінсі є її більш детальним варіантом і вже багатофакторною матрицею. Її запропонували консультативна кампанія «McKin-sey» і кампанія «General Electric» у США.

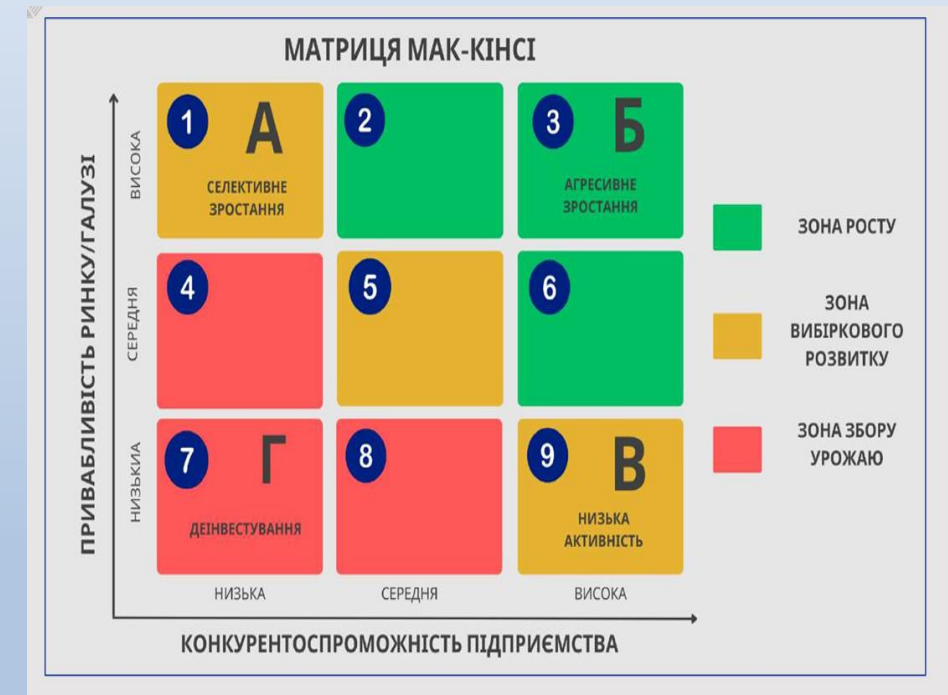


4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

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»**.

Чіткі характеристики можна дати позиціям бізнесу підприємства, які знаходяться в кутових квадрантах матриці (**АБВГ**). Вони нагадують за характеристиками і стратегіями квадранти матриці БКГ: «Знаки питання», «Зірки», «Корови», «Собаки».

Проміжні позиції середніх квадрантів на обох осях інтерпретувати важче, оскільки частина ознак даного квадранту може наближатися до вищих показників привабливості чи конкурентоспроможності, а частина – до нижчих. Або ж усі ознаки матимуть середні оцінки.



4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

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 рівнями виявляють чинники, що характеризують конкурентну позицію **підприємства**.

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:

I. Оцінювання привабливості галузі (ринку).

Вибираємо найбільш істотні критерії оцінки даного галузевого ринку, надаємо вагу кожному фактору, обираємо експертів, які оцінюють кожен фактор від 1 до 5. В сумі вага всіх чинників рівна одиниці (100%). Середню вагу відкладаємо на вертикальній осі матриці.

Оцінювання привабливості ринку													
Фактори	Вага	Взуття				Одяг				Харчування			
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня вага
Розмір сегмента	20%	3	3	3	0,60	4	3	3	0,67	4	5	4	0,87
Прибутковість	20%	2	2	1	0,33	3	4	3	0,67	4	3	5	0,80
Темп росту	20%	3	2	2	0,47	4	3	4	0,73	5	4	4	0,87
Сила конкурентів (чим вище-тим нижча оцінка)	15%	2	2	3	0,35	3	3	2	0,40	4	3	3	0,50
Державне регулювання (чим жорсткіше-тим нижча оцінка)	10%	2	2	2	0,20	3	2	3	0,27	3	3	3	0,30
Кількість конкурентів (чим більша-тим нижча оцінка)	15%	2	2	4	0,40	3	2	3	0,40	3	3	3	0,45
	100%				2,35				3,13				3,78

4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:

II. Оцінювання конкурентної позиції (конкурентоспроможності) СОБ підприємства, використовуємо методику, описану в 1 етапі. Отримаємо рейтинги конкурентоспроможності кожної СОБ підприємства. Середня вага відкладається на горизонтальній осі матриці.

Критерії конкурентоспроможності (оцінювання наскільки конкурентоспроможне підприємство на своєму сегменті)													
Фактори	Вага	Взуття				Одяг				Харчування			
		Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня вага	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Середня вага
Частка ринку	20%	1	3	1	0,33	3	3	3	0,60	5	4	4	0,87
Лояльність споживачів та сила бренду	20%	3	2	3	0,53	3	3	3	0,60	5	4	5	0,93
Висока кваліфікація в маркетингу	30%	3	3	3	0,90	3	3	3	0,90	5	5	4	1,40
Наявність патентів, інновації	15%	1	3	1	0,25	3	3	3	0,45	4	5	5	0,70
Фінансові ресурси	15%	2	3	4	0,45	4	3	4	0,55	3	4	4	0,55
	100%				2,47				3,10				4,45

4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:

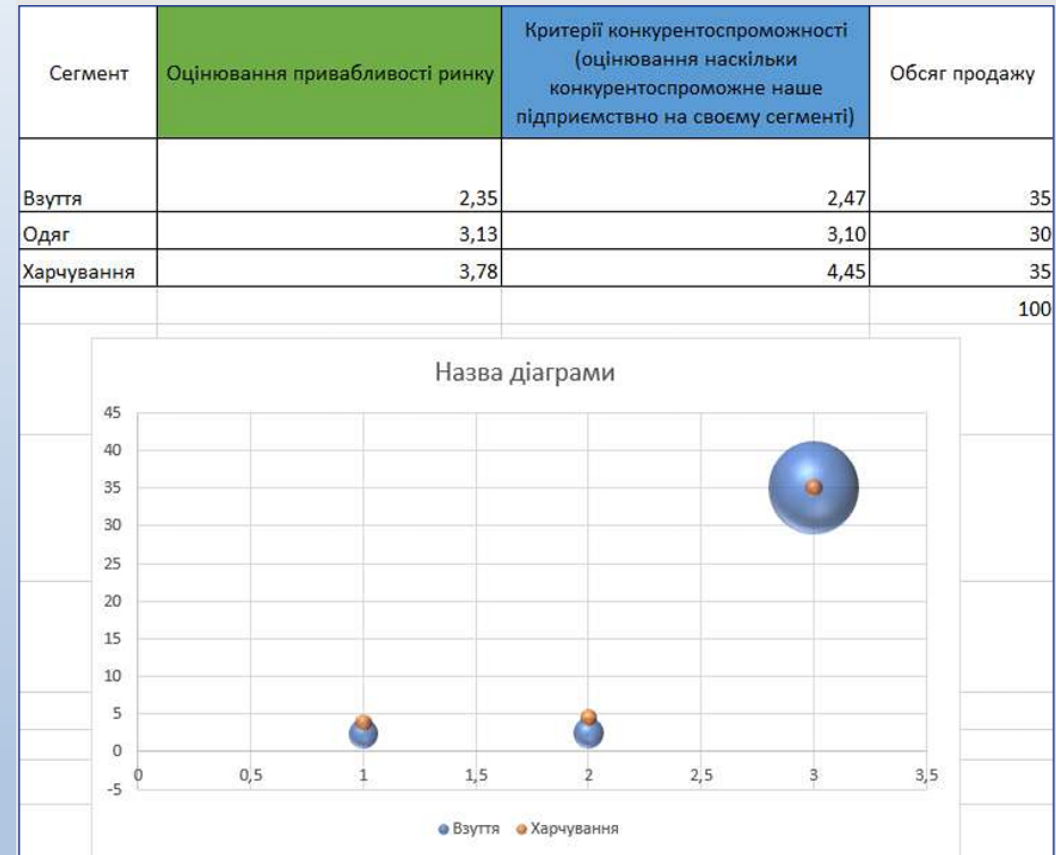
III. Середні значення по усіх СОБ узагальнюють в таблиці, додаючи обсяги продажів підприємства за кожною СОБ. Всі дії зручно здійснювати в програмі Excel

Сегмент	Оцінювання привабливості ринку	Критерії конкурентоспроможності (оцінювання наскільки конкурентоспроможне підприємствно на своєму сегменті)	Обсяг продажу, %
Взуття	2,35	2,47	35
Одяг	3,13	3,10	30
Харчування	3,78	4,45	35
			100

4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:
IV. Всі СОБ, що складають корпоративний портфель позиціонують по квадрантах матриці.

4.1 на основі таблиці будуємо бульбашкову діаграму (вигляд діаграми на початковому етапі не нагадує матрицю – не хвилюємося)

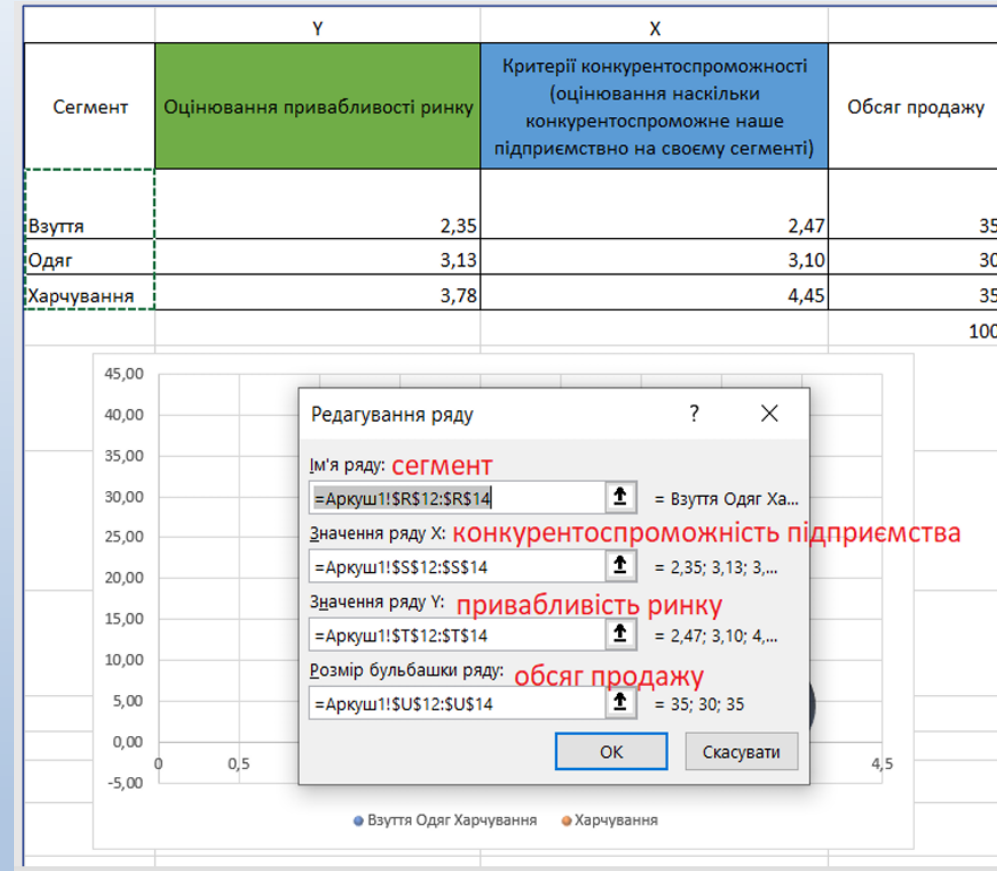


4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:
IV. Всі СОБ, що складають корпоративний портфель позиціонують по квадрантах матриці.

4.2 обираємо функцію редагування діаграми «вибрати дані» (права кнопка миші, редагуємо ряд даних)

4.3 вибираємо дані (згідно вказівок на рисунку)



4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

*Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:
IV. Всі СОБ, що складають корпоративний портфель позиціонують по квадрантах матриці.*

4.4 в «рядях» має бути лише перелік сегментів в одному ряду (в нашому випадку «харчування» видаляємо)

Вибір джерела даних

Діапазон даних діаграми:

Діапазон даних занадто складний для відображення. У разі вибору нового діапазону він замінить усі ряди даних на панелі рядів.

Перевернути вісь

Записи легенди (ряди)

Додати Редагувати Видалити

☒ Взуття ☒ Одяг ☒ Харчування

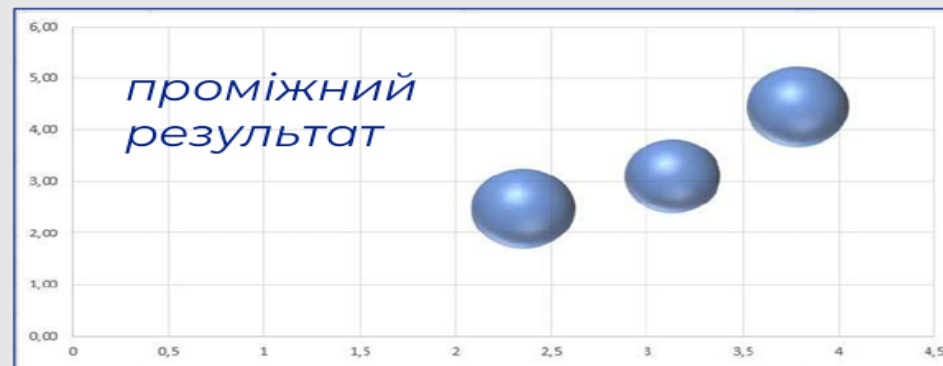
Підписи горизонтальної осі (категорії)

Редагувати

2,35
3,13
3,78

Проховані та пусті клітинки

OK Скасувати

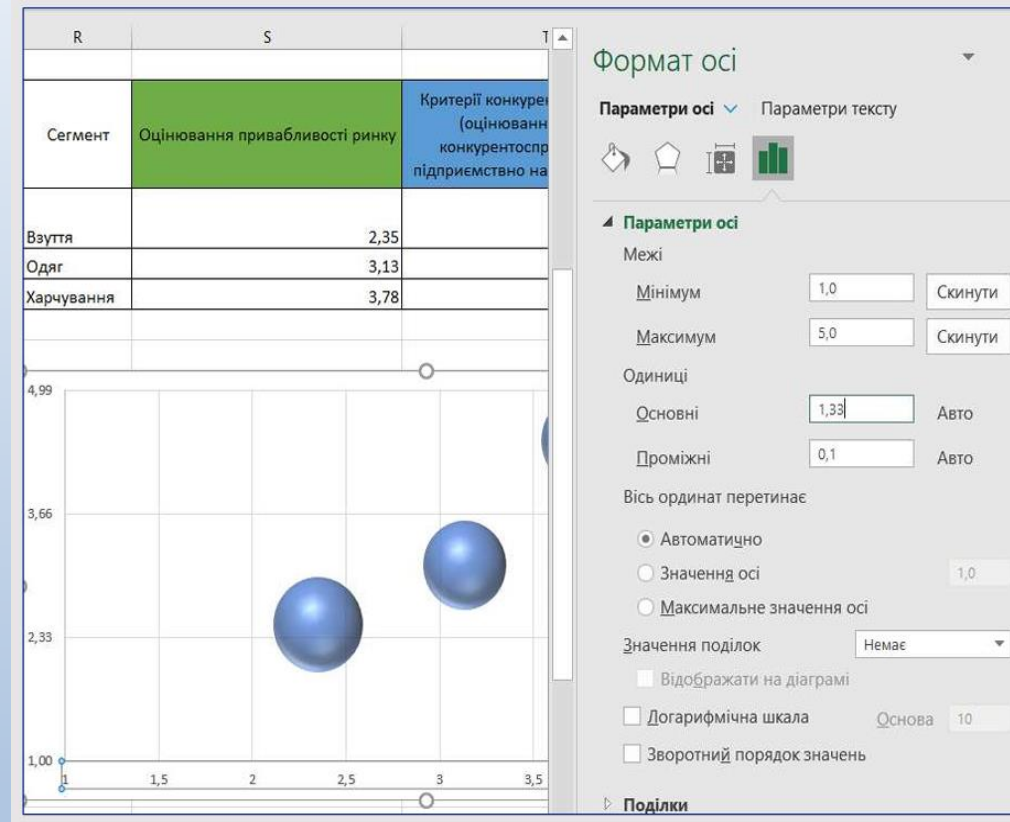


проміжний
результат

4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

*Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:
IV. Всі СОБ, що складають корпоративний портфель позиціонують по квадрантах матриці.*

*4.5 форматуємо осі (виділяємо по черзі вертикальну і горизонтальну осі - права кнопка миші «формат осі»)
По вертикалі і по горизонталі мінімальне значення 1, максимальне значення 5
проміжні одиниці – 1.33*

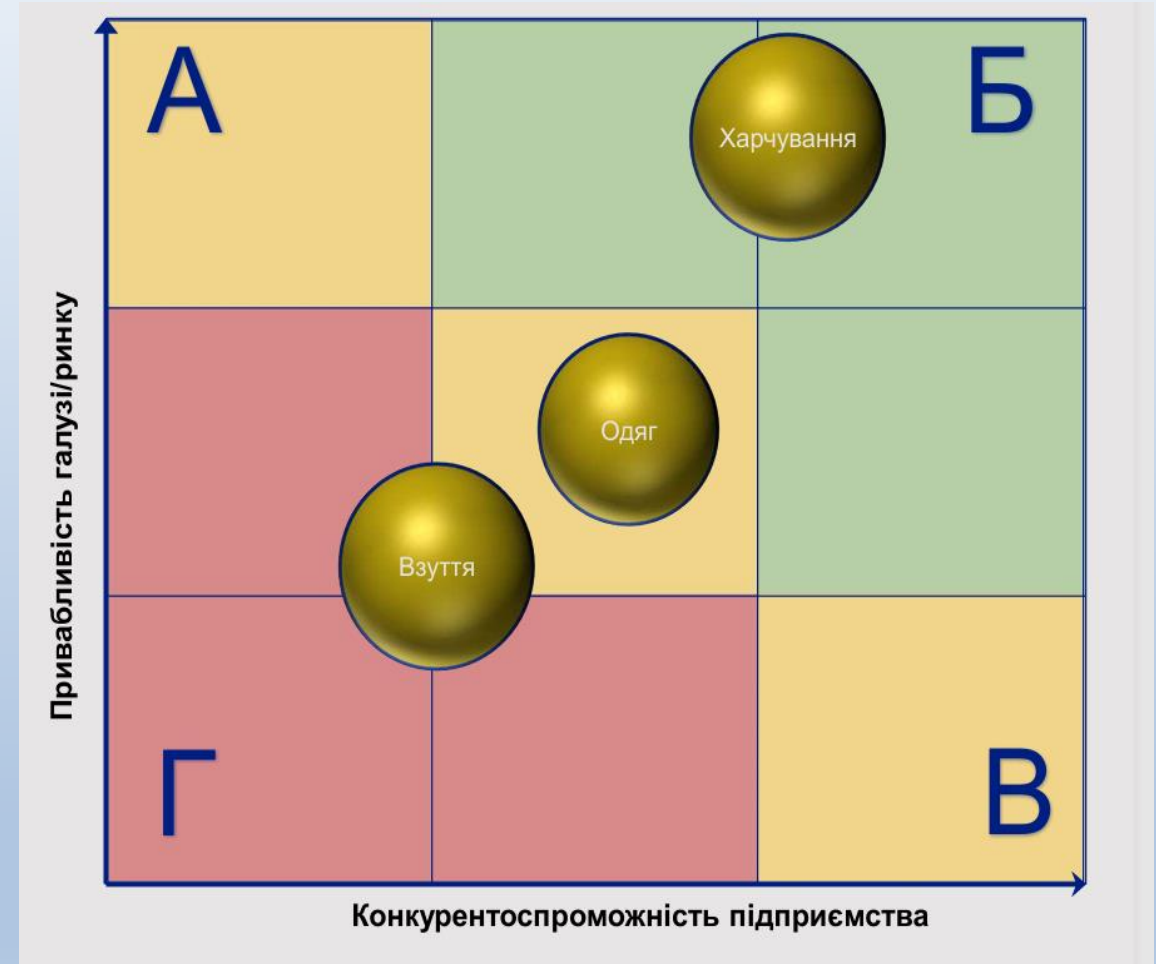


4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:
IV. Всі СОБ, що складають корпоративний портфель позиціонують по квадрантах матриці.

4.6 оформляємо матрицю

- виділяємо кольором основні та проміжні лінії;
- позначаємо напрям росту по вертикальній та горизонтальній вісях стрілкою – через формат осі;
- зabarвлюємо кольором сегменти матриці



4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

Етапи побудови матриці «Мак-Кінсі»:

V. Порівнюють стан портфеля з місією і цілями підприємства, оцінюють і враховують вплив можливих змін середовища на майбутню привабливість галузі і конкурентоспроможність кожної СОБ.

Альтернативні стратегії за матрицею Мак-Кінсі.

Відповідно до того в якому квадранті матриці позиціонується 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, якщо новий товар не має майбутнього з позиції конкурентоспроможності .

4. Матриця «Мак Кінсі – Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

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 деінвестування, тобто продовження діяльності у формі «збирання врожаю» без інвестицій або ж ліквідації бізнесу, якщо він стає збитковим.

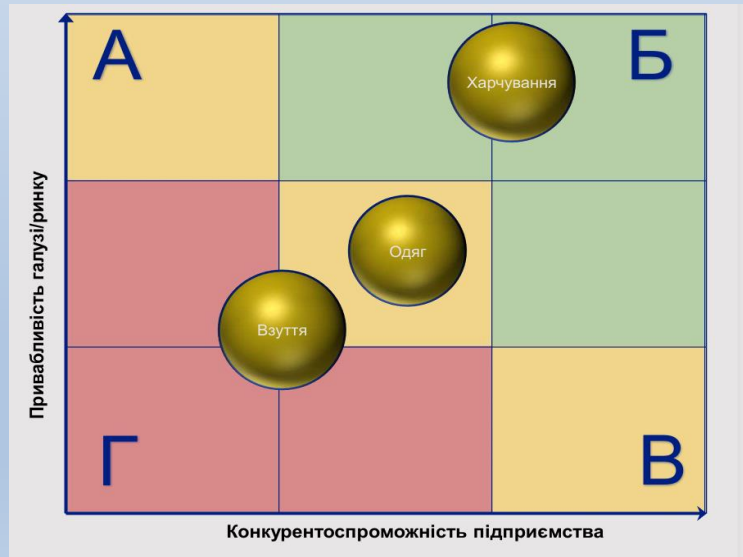
4. Матриця «Мак Кінсі –Дженерал Електрик» (матриця привабливості ринку)

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.



Переваги матриці Мак-Кінсі:

- ✓ Глибина. Тому що використання не приводить до спрощених висновків, як у випадку з БКГ, оскільки розглядається істотно більше число чинників, тобто факторів середовища, що впливають як на привабливість ринку, так і на конкурентоспроможність підприємства (табл.. 6.2).
- ✓ Гнучкість. Тому що згадані чинники вибираються самостійно, залежно від конкретної ситуації, що склалась в тій чи іншій СОБ.
- ✓ Широта застосування. Тому що даний метод не виходить з якоїсь приватної гіпотези.

Недоліки матриці Мак-Кінсі:

- ✓ Можуть проявитися труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності, як і його оцінки. Труднощі і суб'єктивізм можна подолати, залучаючи до цієї роботи експертів.
- ✓ Відсутній логічний зв'язок між показниками конкурентоспроможності і грошовими потоками, як це має місце у матриці БКГ.