

ТЕМА 4 СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ. МАТРИЧНІ МЕТОДИ У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.

План

1. Поняття про матричні методи в проведенні портфельного аналізу та його етапи
2. Матриця Бостонської консультаційної групи (БКГ) „зростання-частина ринку»
3. Багатофакторна портфельна матриця „Мак-Кінсі» „привабливість-конкурентоспроможність»
4. Матриця АДЛ (фірми Артура Д.Літла)
5. Інші матричні методи формування корпоративної стратегії підприємства

1. ПОНЯТТЯ ПРО МАТРИЧНІ МЕТОДИ В ПРОВЕДЕННІ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛІЗУ ТА ЙОГО ЕТАПИ

Найпопулярнішою методикою проведення портфельного корпоративного аналізу є використання матричних методів. Вони в основному зводяться до побудови двовимірних матриць (можуть бути і з більшим числом вимірів). На одній з осей двовимірної матриці відкладаються показники оцінки стану або перспектив розвитку ринку, СЗГ (частіше на вертикальній), а на другій – (частіше на горизонтальній) – показники оцінки конкурентоспроможності відповідних СОБ підприємства. На перетині шукають відповідні стратегії.

Виділяють наступні етапи портфельного аналізу за матричними методами:

1. Визначають ієрархію рівнів підприємства на яких буде аналізуватися портфель бізнесів: від рівня окремого продукту до рівня підприємства в цілому.
2. Визначають стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), які будуть позиціонуватися на матрицях аналізу портфеля бізнесів. Це роблять тому, що часто СОБ помітно відрізняються від виробничих підрозділів, оскільки можуть охоплювати декілька продуктів, що задовольняють схожі потреби.
3. Визначають параметри матриць, за якими буде проводитись аналіз портфеля, для того, щоб мати уяву, яку інформацію слід зібрати для аналізу і вибрати змінні, по яких буде проводитись аналіз.
4. Збирають та аналізують дані по всіх визначених вище параметрах матриці.

5. Будують і аналізують матриці портфеля бізнесів, що повинно дати уявлення про поточний стан портфеля, на основі чого керівництво зможе прогнозувати майбутній стан за різними сценаріями розвитку середовища.

6. Вибір бажаного портфеля бізнесів, який найкраще сприяє досягненню цілей підприємством, з альтернативних варіантів.

2. МАТРИЦЯ БОСТОНСЬКОЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ГРУПИ (БКГ) «ЗРОСТАННЯ-ЧАСТИНА РИНКУ»

Матриця портфельного аналізу, одна із *найвідоміших* та найпростіших, розроблена в 60-х роках ?? ст. Бостонською консультативною групою. В матриці БКГ розглядаються лише два чинники: *відносна частка ринку* і *темп зростання ринку* (рис. 1).

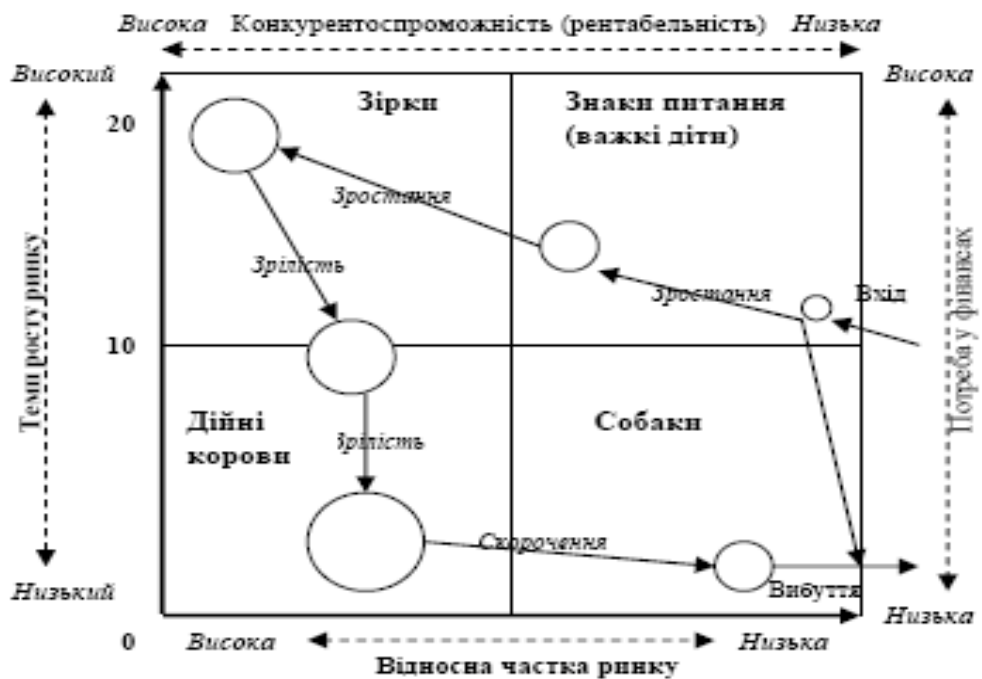


Рис. 1. Матриця БКГ «зростання – частка ринку»

1. Відносна частка ринку – це відношення між часткою ринку, яку займає кожен продукт підприємства (СОБ) і загальним обсягом ринку, на якому він представлений. 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 якщо більше – то в ліву (>1). Горизонтальна вісь (<1), („частка ринку») варіюється від 0.1 до 10, розподіли наносяться за логарифмічною шкалою.

2. 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 до 20 % і більше; 10 % розділяє на осі швидкий і повільний ріст.

Матриця БКГ, таким чином, визначає чотири основні позиції в яких може перебувати бізнес (товари) підприємства (квадранти матриці), які отримали загально визнані 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.

Стратегія 1. «Збільшення частки ринку» – перетворення «знаків питання» на «зірок». А для «зірок» – утримання, дальше 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 короткострокового прибутку в максимально можливих розмірах навіть 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 доходу і немає надії, що колись будуть його приносити. Ліквідаційні засоби направляються в СОБ, які розвиваються («знаки питання», «зірки»).

3. БАГАТОФАКТОРНА ПОРТФЕЛЬНА МАТРИЦЯ «МАК-КІНСІ» «ПРИВАБЛИВІСТЬ-КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ»

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. 2).

Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю - конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

Порядок визначення ступеня привабливості галузі:

1. Установлюється набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість галузі. Такими параметрами можуть бути:

- диференціація продукції;
- інтенсивність та особливість конкуренції;
- норми прибутковості;
- цінність споживача;
- відданість споживача торговельній марці;
- розмір і темпи зростання ринку;
- технологічні вимоги;
- бар'єри на шляху входу в галузь і виходу з неї;
- сезонні і циклічні фактори;
- потреба в капіталі;
- загрози і можливості, що формуються в галузі, соціальні, екологічні фактори і ступінь їхнього регулювання тощо.

Розробники самі визначають, які параметри враховувати під час оцінки.

2. Далі кожному параметру надають вагу його відносної важливості (значущості) для організації. (Для зручності проведення розрахунку ваги параметра розподіляються таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1).

3. Кожному з параметрів надається оцінка ступеня його привабливості для організації в оцінюваній галузі.

Позиціонування СЗГ ведеться в системі координат, однією з осей якої є привабливість галузі, у якій функціонує стратегічна одиниця бізнесу, іншою віссю - конкурентна позиція стратегічної одиниці бізнесу в її галузі.

Порядок визначення ступеня привабливості галузі:

4. Установлюється набір параметрів, за якими буде оцінюватися привабливість галузі. Такими параметрами можуть бути:

- диференціація продукції;
- інтенсивність та особливість конкуренції;
- норми прибутковості;
- цінність споживача;
- відданість споживача торговельній марці;
- розмір і темпи зростання ринку;
- технологічні вимоги;
- бар'єри на шляху входу в галузь і виходу з неї;
- сезонні і циклічні фактори;
- потреба в капіталі;

- загрози і можливості, що формуються в галузі, соціальні, екологічні фактори і ступінь їхнього регулювання тощо.

Розробники самі визначають, які параметри враховувати під час оцінки.

5. Далі кожному параметру надають вагу його відносної важливості (значущості) для організації. (Для зручності проведення розрахунку ваги параметра розподіляються таким чином, щоб їхня сума дорівнювала 1).

6. Кожному з параметрів надається оцінка ступеня його привабливості для організації в оцінюваній галузі.

Таблиця

Приклад оцінки привабливості галузі

Фактори привабливості галузі	Відносна вага	Оцінка привабливості	Результат
Зростання	0,2	5	$0,2 \times 5 = 1$
Технологічна стабільність	0,5	2	$0,5 \times 2 = 1$
Прибутковість	0,2	1	$0,2 \times 1 = 0,2$
Розмір	0,1	5	$0,1 \times 5 = 0,5$
Інтегральна оцінка привабливості галузі			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

Порядок оцінки конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у галузі (аналогічна процедура):

1. Для кожної галузі, у якій функціонує організація, складається список ключових факторів успіху (відносна частка ринку, зростання частки ринку, охоплення дистрибуторської мережі, ефективність мережі дистрибуції, кваліфікація персоналу, відданість споживача продукції організації, технологічні переваги, патенти, ноу-хау, маркетингові переваги, гнучкість організаційної структури).

2. Як і в першому випадку, розробники визначають відносну вагу факторів, що відбивають ступінь їхньої значущості для досягнення в галузі стійкої конкурентної позиції. Сума ваги повинна дорівнювати одиниці.

3. Для кожної СЗГ визначається ступінь її конкурентної сили в галузі по кожному з ключових факторів успіху. Ступінь конкурентної сили вимірюється від 1 до 5 (або від 1 до 10).

4. Далі обчислюється інтегральна оцінка конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у її галузі. Для цього відносна вага кожного ключового фактору успіху помножується на відповідну оцінку ступеня конкурентної сили стратегічних зон господарювання. Усі отримані добутки додають й одержують інтегральну оцінку конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у її галузі.

Приклад розрахунку інтегральної оцінки конкурентної позиції подано в табл.

Таблиця

Оцінка конкурентної позиції стратегічних зон господарювання у галузі

Ключові фактори успіху	Відносна вага	Оцінка конкурентної сили	Результат
Дослідницький потенціал	0,3	5	$0,3 \times 5 = 1,5$
Витрати виробництва	0,2	2	$0,2 \times 2 = 0,4$
Якість продукції	0,2	3	$0,2 \times 3 = 0,6$

Частка ринку	0,3	1	$0,3 \times 1 = 0,3$
Інтегральна оцінка конкурентної позиції			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

Після того, як отримана оцінка привабливості галузі й оцінка конкурентної позиції кожної стратегічних зон господарювання, будується матриця Площа кіл пропорційна обсягу реалізованої на ринку продукції даної галузі, а сектор усередині кола відбиває частку ринку даного господарського підрозділу (продукту).

По горизонталі відкладається конкурентна позиція, а по вертикалі - привабливість галузі.

Кожна з осей розбивається на три рівні частини, що характеризує ступінь привабливості галузі (високий, середній, низький) і становище конкурентної позиції (сильне, середнє, слабке).

Усередині матриці виділяється дев'ять квадрантів, в кожному з яких для кожної СЗГ пропонується набір стратегій (рис.).

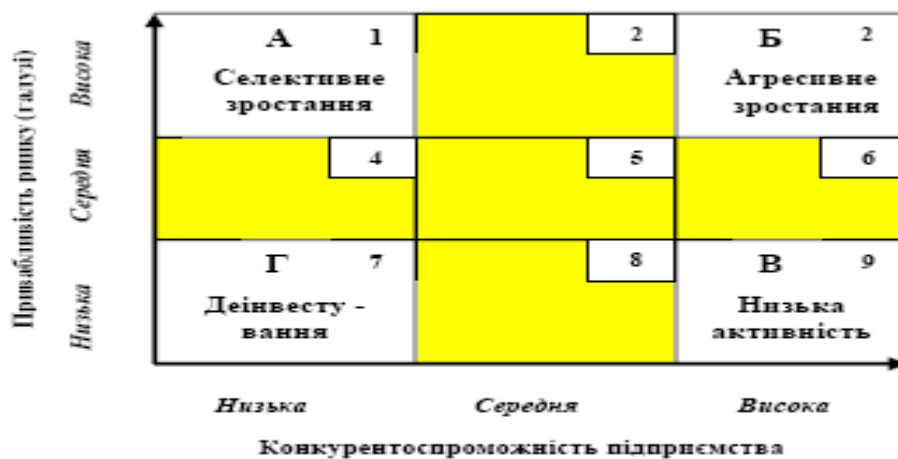


Рис.2.Матриця Мак-Кінсі «привабливість конкурентоспроможність».

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.

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

Квадрант А (висока привабливість ринку – слабка конкурентоспроможність) Це 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 точки зору конкурентоспроможності.

Квадрант Б (висока привабливість ринку – сильна конкурентоспроможність) означає найвигідніше становище бізнесу. Стратегія – агресивне зростання, тобто інвестування та оптимізація бізнесу.

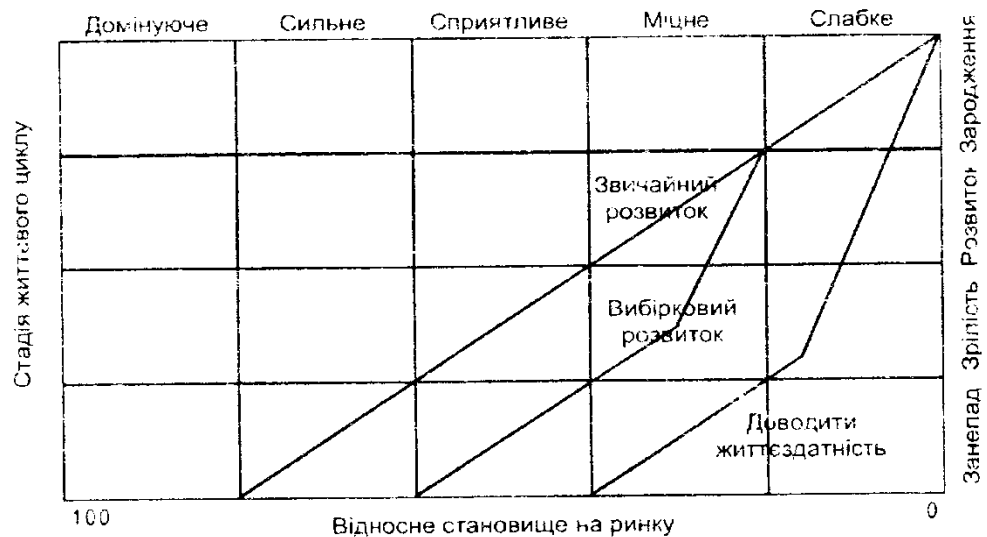
Квадрант В (низька привабливість ринку – висока конкурентоспроможність) означає, що слід обирати стратегію низької активності, «збирання врожаю», захист своєї позиції без додаткових витрат.

Квадрант Г (низька привабливість ринку – низька конкурентоспроможність) означає найгірше становище бізнесу. Відповідно обирають стратегію деінвестування.

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 (рис. 5).



5. МОДЕЛЬ «ПРОДУКТ - РИНОК» І. АНСОФФА. ТРИВИМІРНА МАТРИЦЯ Д. АБЕЛЯ

Матриця Ансоффа застосовується для вибору стратегії СОБ підприємства з альтернативних в умовах зростаючого ринку. Відповідно до матриці, в умовах зростаючого ринку існують чотири стратегічних

альтернативи (рис. 10.6). Стратегічні альтернативи матриці Ансоффа можна охарактеризувати наступним чином.

Товар	Ринок	
	Старий	Новий
Старий	1. Вдосконалення діяльності	3. Ринкова експансія
Новий	2. Товарна експансія	4. Диверсифікація

Рис. 6. Матриця Ансоффа

Стратегія 1 «Вдосконалення діяльності» вибирається, коли СОБ випускає старий товар і діє на старому але ненасиченому ринку. В такому разі їй рекомендується забезпечувати прибуток за рахунок раціоналізації як виробництва, так і збуту, тобто йдеться про їх інтенсифікацію (зниження собівартості, покращання якості, сервісу, реклами, застосування торгових знижок, розробка заходів просування продукту). Альтернативами інтенсивного зростання можуть бути: збільшення частки ринку за рахунок перехоплення споживачів продукції конкурентів. Для цього застосовують активні маркетингові заходи, які дають найвищий ефект, коли товар перебуває на стадії зрілості життєвого циклу; придбання ринків шляхом злиття або поглинання підприємств конкурентів; розвиток первинного попиту шляхом залучення нових користувачів товару, спонукання покупців до частіших покупок, пошук нових можливостей використання товару; захист свого положення на ринку за допомогою розвитку функціонального маркетингу; раціоналізація ринку шляхом фокусування на рентабельних ринкових сегментах, вихід з нерентабельних, підвищення ефективності продаж тощо.

Стратегія 2 «Товарна експансія» застосовується на старих але ненасичених ринках, куди виходять з новим або суттєво вдосконалим товаром з метою збільшення продаж, вишукуючи ринкові ніші. Переваги: мінімізація ризику, оскільки ринок добре відомий і прибуток забезпечується за рахунок збереження його частки в майбутньому. Альтернативними варіантами реалізації даної стратегії можуть бути: розширення номенклатури товару і асортименту продукції, що випускається (інше фасування, упаковка, доповнюючий товар тощо; розширення споживчих характеристик товару (додаткові функції товару).

Стратегія 3 «Ринкова експансія» – це стратегія розвитку ринку, направлена на пошук нових ринків або хоча б нових сегментів для вже добре освоєних товарів. Прибуток тут забезпечується за рахунок розширення ринку збуту як в межах регіону, так і поза ним. Дана стратегія дорога і більш

ризикована ніж попередні, але прибутковіша в перспективі. Її альтернативи: освоєння нових сегментів на тому ж ринку; вихід на нові ринки внутрі країни; зовнішня експансія.

Стратегія 4 «Диверсифікація» – це стратегія одночасного освоєння нового товару і нових ринків. Вона є найбільш ризикованою і дорогою, зате у віддаленому майбутньому забезпечує значний прибуток і стабільність підприємства. Причинами диверсифікації є прагнення: а) зменшити ризик («не класти всі яйця в один кошик»); б) отримати фінансові вигоди від роботи в нових областях; в) піти зі стагнуючих ринків.

Негативними сторонами стратегії диверсифікації, які слід враховувати, є: а) розпорошення зусиль; б) проблеми управління диверсифікованим підприємством; в) зменшення синергетичного ефекту.

Тривимірна модель Абеля

За Абедем критеріями вибору нового бізнесу повинні стати:

а) групи покупців (сегменти ринку), на які розраховується новий товар (Хто?); б) потреби покупців (ринку), (Що?); в) технологія, що буде використовуватися при розробці і виробництві товару (Як?).

На схем Рис. 10.6. в точці П - початковий бізнес. Рухаючись від цієї точки по трьох осях, підприємство (СОБ) знаходить: а) інші привабливі сегменти ринку; б) інше застосування старого товару (модернізація) чи впровадження нового для задоволення виявлених потреб ринку; в) можливості скорочення витрат виробництва за рахунок зміни технології виробництва і збуту товару.

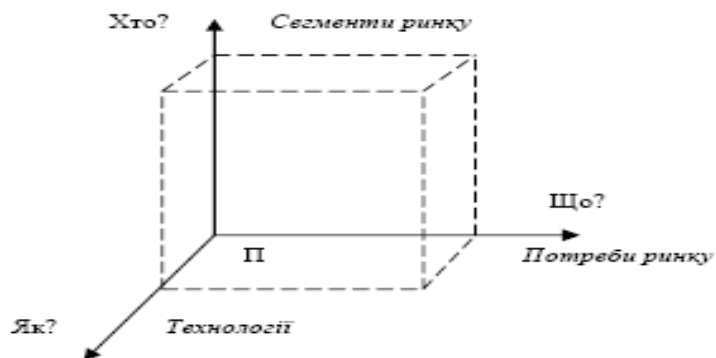


Рис. 6 Тривимірна модель Д.Абеля для вибору бізнесу

А головним критерієм вибору всіх трьох осей є синергетичний ефект. Іншими критеріями є привабливість галузі і конкурентна позиція підприємства (СОБ).

Портфельна матриця Р.Купера

За Р.Купером критеріями вибору стратегії підприємства наступні:

1. Привабливість галузі, яка у свою чергу визначається чинниками: а) привабливістю ринку; б) технологічним рівнем.

2. «Сила бізнесу», яка також визначається чинниками: а) ринковими перевагами товару; б) синергетичним ефектом підприємства у технології виробництва і маркетингу.

Привабливість галузі	«Сила бізнесу»	
	Велика	Мала
Велика	Добрі шанси	Шанси великого ризику
Мала	Консервативні шанси	Немає шансів

Рис 7. Портфельна матриця Р.Купера

Якщо провести діагональ через поля матриці (рис. 7) – з нижнього лівого кута у верхній правий – то над нею буде приваблива зона для бізнесу, а під нею – неприваблива