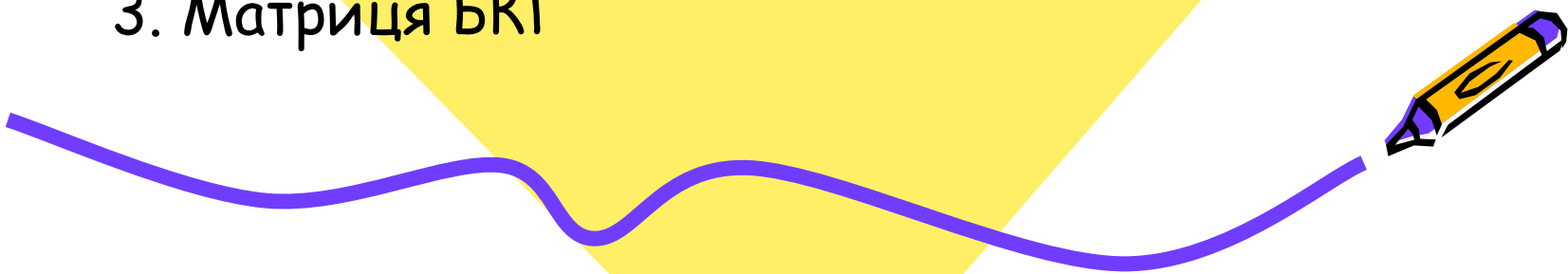




Аналіз стратегічних позицій бізнес-одиниць підприємства

1. Умови та особливості аналізу стратегічних господарських одиниць
 2. Методи аналізу портфеля й напрямів діяльності підприємства
 3. Матриця БКГ
- 

МАРКЕТИНГОВІ КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ В ЗАЛЕЖНОСТІ ВІД ПОЗИЦІЙ ФІРМИ НА РИНКУ



- Практика конкурентної боротьби засвідчує, що кожна компанія відіграє на ринку певну роль:
- **лідера,**
- **претендента на лідерство,**
- **послідовника**
- **мешканця ніші**



Частка цільового ринку компанії:



- лідер - близько 40%;
- претендент на лідерство - близько 30%, (веде боротьбу за збільшення свого сегмента);
- Послідовник - має 20% ринку;



10% мешканці ніш.

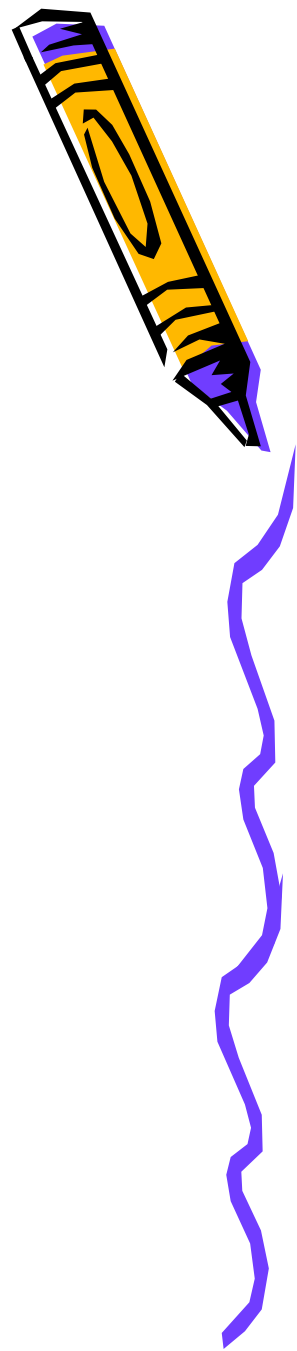
Лідери галузі

Основним завданням лідера є

- *утримання своїх позицій* і, можливо, перетворення на *домінуючого лідера*.

Для цього фірма може:

- розширювати ринок в цілому
- збільшувати частку ринку
- захищати частку ринку шляхом наступу чи оборони.



Типові стратегії

Розширення ринку

При розширенні ринку:

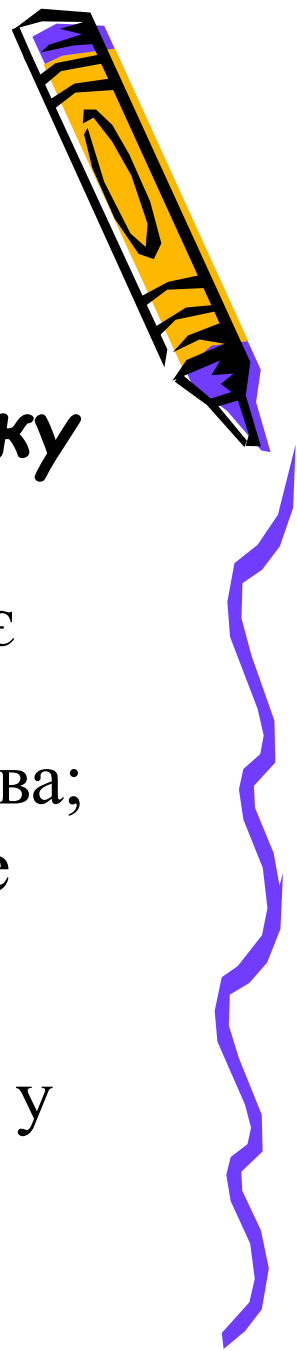
виграє **лідер**,

до нього відходить найбільший відсоток нових продажів (*нові споживачі чи застосування продукту, збільшення інтенсивності використання продукту*)



Типові стратегії

Розширення частки ринку



Прагнучи збільшити частку ринку, фірма має враховувати:

- * обмеження антимонопольного законодавства;
- * що *(після досягнення певного розміру)* подальше зростання може призвести до зменшення віддачі від масштабу.

Оскільки частку ринку необхідно відвоювати у конкурентів, для цього застосовують

наступальні стратегії



Типові стратегії

Захист частки ринку

Якщо лідер галузі має значні ресурси і досвід, він може дотримуватися принципу

«найкраща оборона – це наступ»

Компанія агресивно проводить *стратегію зниження витрат або диференціації продукції*, першою в галузі здійснюючи *інновації*. *Темпи зростання* виявляються вище, ніж у середньому по ринку; *частка ринку зростає*



Основні оборонні стратегії



- *Позиційна оборона*
- *Захист флангів*
- *Випереджувальні захисні дії*
- *Контратака*
- *Мобільна оборона*
- *Змушений відступ*



Позиційна оборона

захист позицій від найбільш ймовірних атак конкурентів (рекламних, цінових і т.п.).

Стратегія вважається малоефективною, конкуренти швидше за все не стануть «штурмувати в лоб», а спробують «обійти».



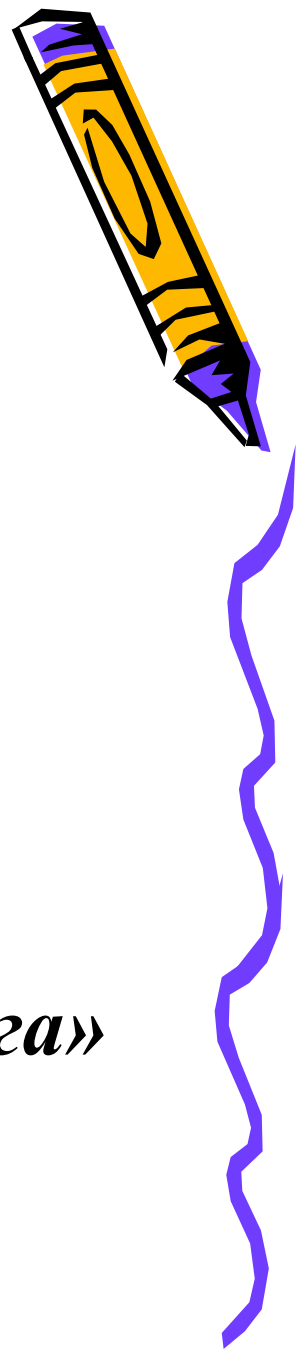
Захист флангів

випуск нової марки товару

у відповідь на більш дешеву марку
конкурента, що атакує.

Може використовуватися для

«перенесення дій на територію ворога»



Випереджувальні захисні дії

дії чи погрози дій, що починаються до атаки конкурента.

Для вірного планування ударів на випередження рекомендується *«розвідка боєм»*: зачепити одного конкурента, атакувати іншого, пригрозити третьому і подивитися, як вони будуть реагувати



Контратака



- прями́й «зустрічний бій» (*ціна проти ціни, модель проти моделі*);
- «заманювання» супротивника вглиб своєї території і вирішальний удар у вдалий момент;
- **розвідка слабких місць** супротивника, зосередження сил і вирішальний наступ;
- **вторгнення на основну територію супротивника**, що змушує його «повернути війська для захисту споконвічних земель»;
- **економічна чи політична блокада** (договори з постачальниками або дистриб'юторами, лобіювання *невигодних конкуренту законодавчих актів і т.п.*)



Мобільна оборона

розширення сфери діяльності фірми

шляхом диверсифікації

у суміжні

або не пов'язані з теперішніми галузі



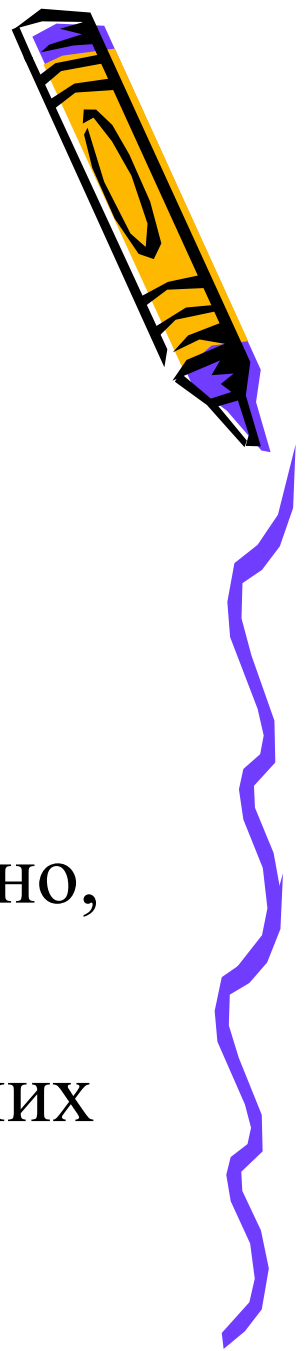
Змушений відступ

не панічна втеча,

а розставання з територіями,

які захистити неможливо або недоцільно,

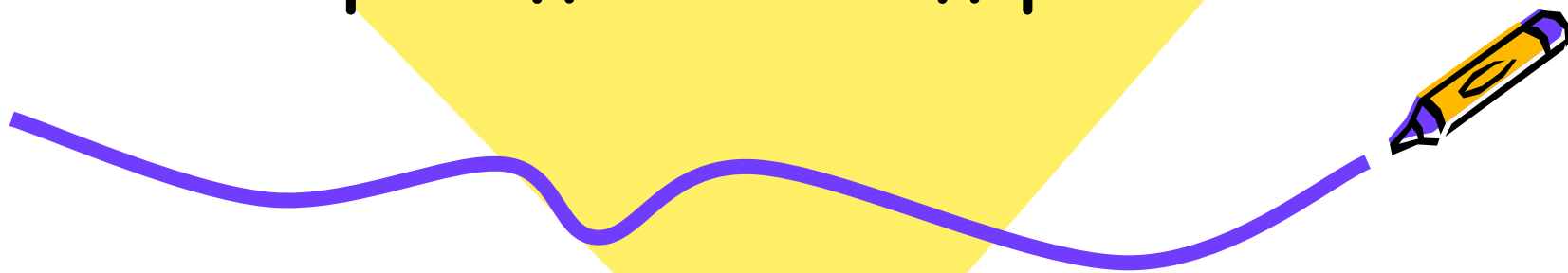
концентрація ресурсів на перспективних
напрямах





Типові стратегії

Претенденти на лідерство

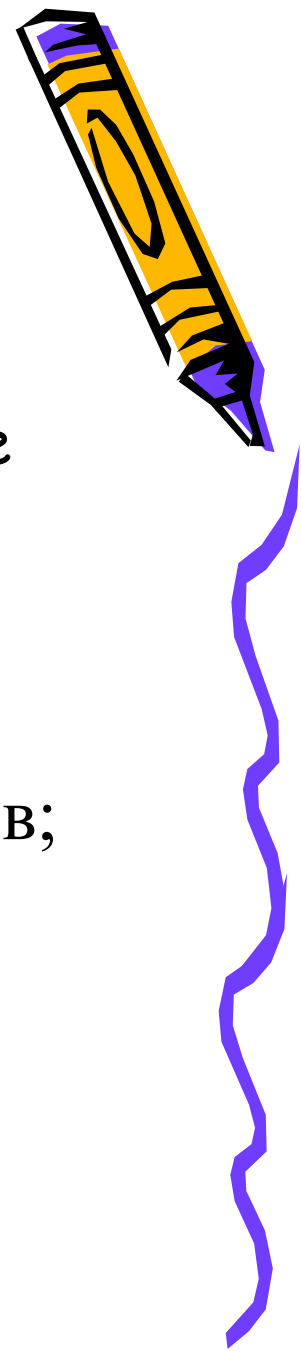


Претенденти на лідерство

- компанії, що намагаються зайняти місце теперішнього лідера.

Можливі такі варіанти:

- наступ на лідера ринку;
- наступ на близьких за розміром конкурентів;
- наступ на компанії, що мають проблеми і знаходяться на грані виходу з ринку;
- наступ на невеликі місцеві та регіональні компанії



Основні наступальні стратегії

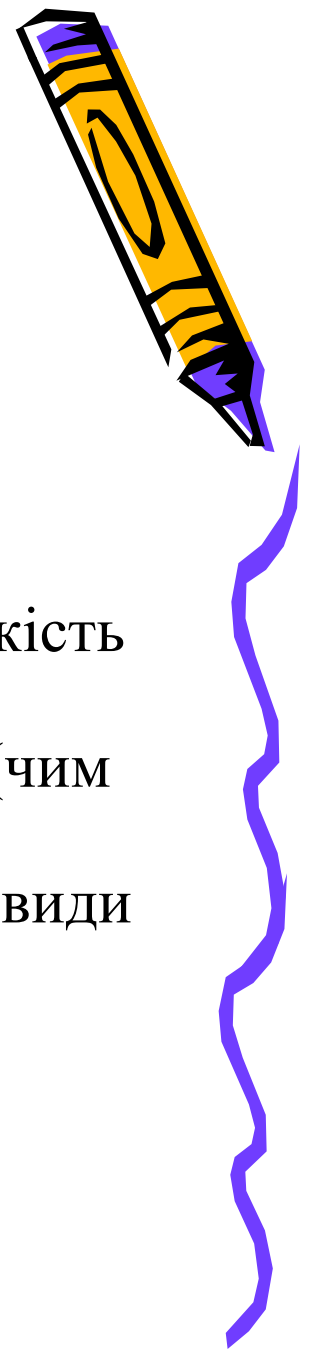


- *Фронтальний наступ*
- *Флангова атака*
- *Спроба оточення*
- *Обхідний маневр*

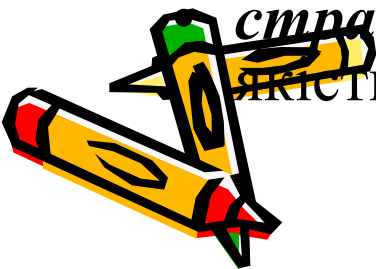


Партизанська війна

Набір конкретних дій для розширення частки ринку



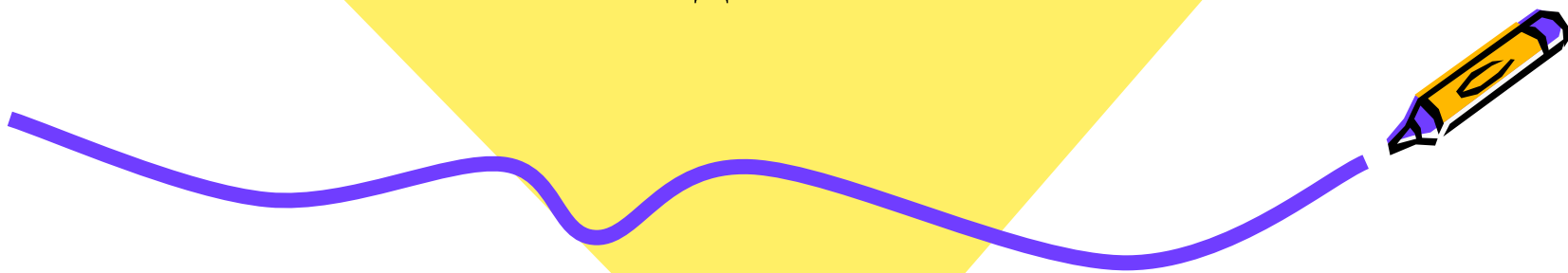
- *стратегія знижок* (якість така ж, ціна нижче);
- *стратегія більш дешевих товарів* (якість трохи нижче, ціна помітно нижче);
- *стратегія престижних товарів* (більш висока якість за більш високою ціною);
- *стратегія розширення асортименту продукції* (чим ширший, тим привабливіший);
- *стратегія інновацій* (постійно пропонувати нові види продукції);
- *стратегія зниження витрат і агресивна цінова політика;*
- *стратегія інтенсивної реклами* (має сенс, якщо якість товару не гірше).





Типові стратегії

Послідовники



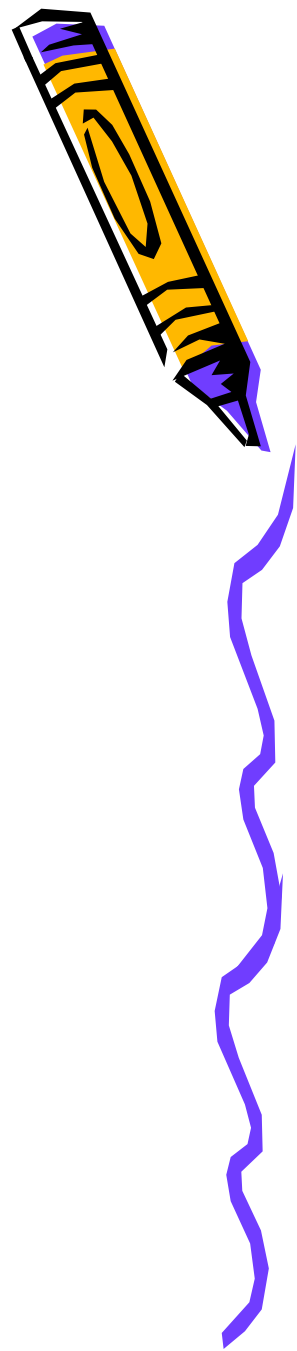
Стратегії послідовників

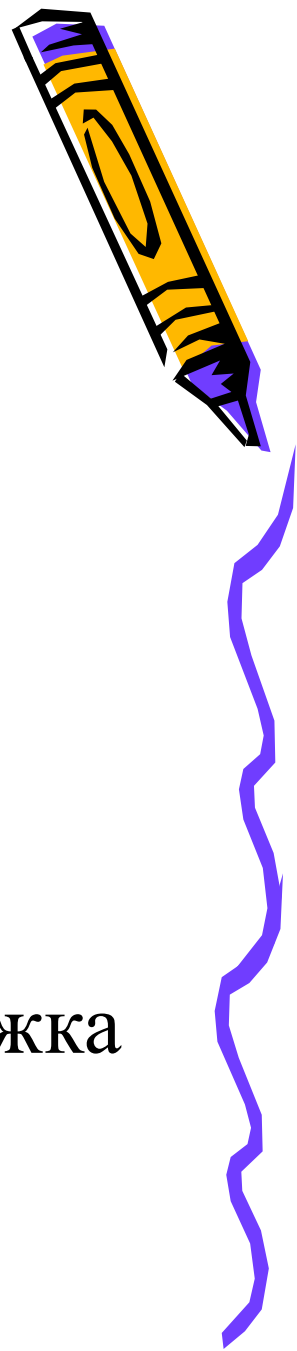
- *Наслідувач*

- *Двійник*

- *Імітатор*

- *Пристосуванець*





Стратегії мешканців ніш

- Ніша – це вузька група покупців, потреби яких недостатньо задовольняють конкуренти.

Ключова ідея ніші – *спеціалізація* на певних товарах, типах споживачів, географічних регіонах, ланках ланцюжка цінностей, каналах розподілу, видах супутніх послуг тощо.





Стратегії рекомендовані для нішерів:

- *підтримання позицій* (при невеликих можливостях і ніші, і нішера);
- *інтеграція з іншим виробником* (якщо можливості ніші більші, ніж нішера);
- *лідерство в ніші* (якщо можливості ніші і нішера синхронно зростають);
- *вихід за границі ніші* (якщо можливості нішера більші, ніж потрібно для даної ніші).



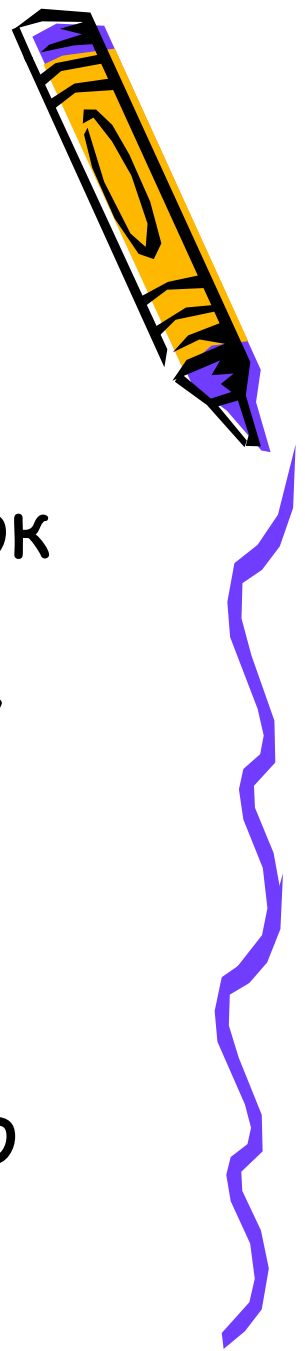
Стратегії для слабкого бізнесу



- **Стратегія обережного наступу;**
застосовується за наявності фінансових і кадрових ресурсів; мета - поступово збільшити частку ринку і стати гідним конкурентом.
- **Стратегія оборони і зміцнення**
передбачає боротьбу за збереження досягнутих обсягів продажу, частки ринку, прибутковості та конкурентних позицій;
- **Стратегія негайного відступу**
- це або продаж себе іншій фірмі, або припинення діяльності у випадку відсутності покупців.
- **Стратегія «збирання врожаю»**
- мінімізація реінвестицій і максимізація короткострокових грошових потоків з метою підготовки виходу з галузі



Стратегії відновлення для кризових ситуацій



- Стратегії відновлення використовуються, якщо напрямок діяльності, який варто зберегти і розвивати, опинився у кризовому положенні.

Важливим завданням стає **діагностика причин кризи**, оскільки різні діагнози ведуть до різних **стратегій відновлення**



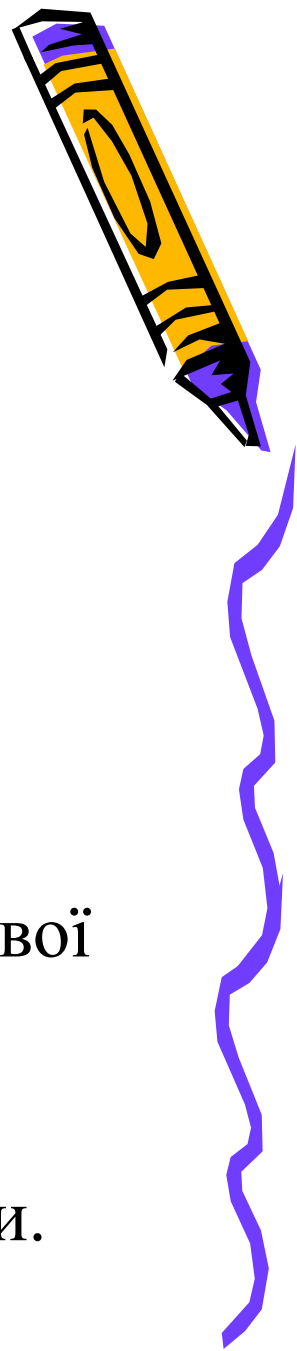
Причини виникнення кризових ситуацій



- надто великий розмір боргу;
- переоцінка попиту;
- надмірне зниження цін для підтримки попиту;
- високі постійні витрати через недовантаження виробничих потужностей;
- надто великі вкладення в НДДКР, що не дають віддачі;
- часта зміна стратегій;
- втрата конкурентних переваг

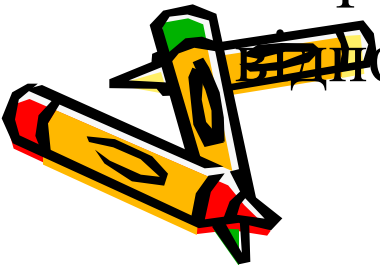


Для відновлення бізнесу використовують такі дії



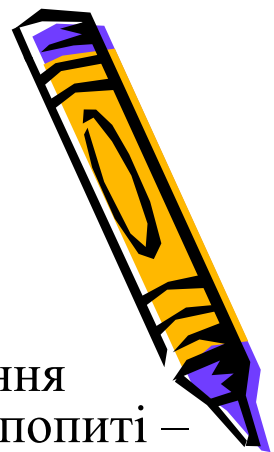
1. *Перегляд поточної стратегії*

- вибір нової загальної стратегії;
- перегляд функціональних і операційних стратегій для кращої підтримки колишньої загальної стратегії;
- злиття з іншою компанією і дотримання нової загальної стратегії;
- скорочення числа продуктів і клієнтів відповідно до реальних можливостей фірми.



Для відновлення бізнесу можна використовувати такі дії:

2. *Збільшення доходів за рахунок зростання продажів* (посилення просування, вдосконалення товару і сервісу, при еластичному попиті – зниження цін і навпаки).
3. *Зниження витрат* (скорочення адміністративних витрат, перегляд ланцюжка цінностей, модернізація виробництва, припинення капітальних витрат, реструктуризація боргів з метою збільшення термінів виплат і скорочення витрат по виплаті відсотків тощо).
4. *Продаж активів у разі гострого дефіциту готівки* (в першу чергу продають активи, що пов'язані з неосновною діяльністю).
5. *Комбіновані зусилля* (одночасне використання кількох стратегій)



Інші види стратегій

Класифікація стратегій залежно від розміру фірми:

1. **стратегії для великих фірм** (стратегії лідера і претендента);
2. **стратегії для середніх фірм** (роль середніх фірм у економіці знижується);
3. **стратегії для дрібних фірм** (стратегії мешканців ніш);
4. **стратегії для найдрібніших фірм**; їм доцільно:
 - або вибрати сферу діяльності, у якій ефективність не залежить від розміру (перукарня, послуги програміста);
 - або створити симбіоз з великою корпорацією (поставляти деталі).



*Стратегія дрібних та
найдрібніших фірм*



**Щільність зв'язку
з великою фірмою**

*Продукція подібна
до продукції
великої фірми*

*Продукція
відмінна від
продукції великої
фірми*

Суверенітет

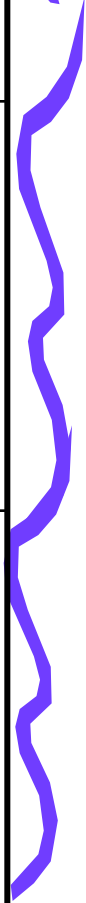
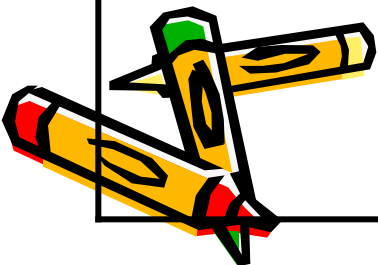
*“Фальшивий
гриб”
(дешеві підробки)*

*“Премудрий
піскар”
(сам по собі)*

Симбіоз

*“Хамелеон”
(робота для
великої фірми, під її
маркою)*

*“Бджола, що
жалить”
(постачання
важливих
комплектуючих)*

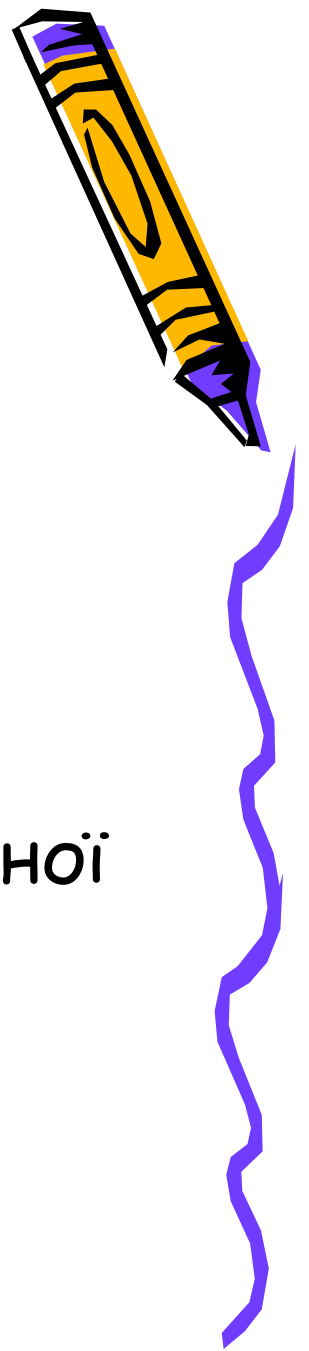


Умови та особливості аналізу СГО



- *Стратегічна господарська одиниця (СГО), центр прибутку, стратегічний господарський підрозділ* - виробниче відділення, як самостійна господарська одиниця, що несе всю відповідальність за результати своєї діяльності, основний первинний осередок, для якого розробляється маркетингова стратегія
- *Господарський портфель* - сукупність окремих напрямів діяльності підприємства



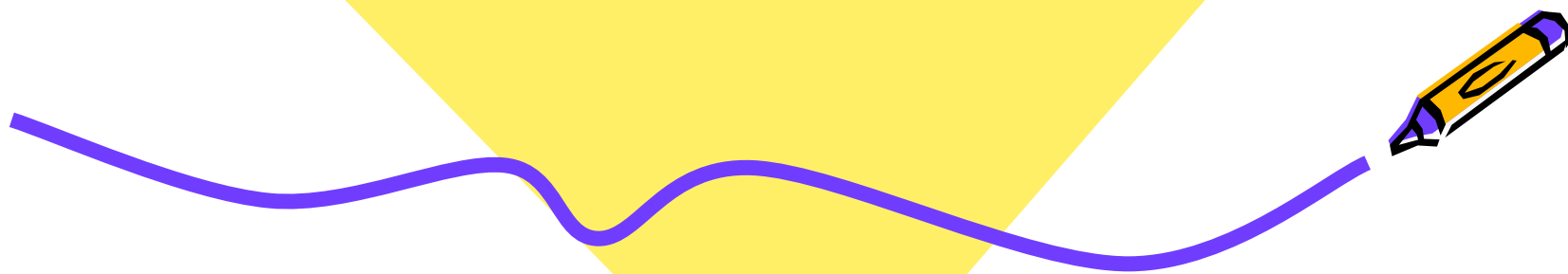


Серед методів аналізу конкурентних позицій підприємства або його окремих підрозділів найчастіше використовують **моделі**, представлені у вигляді **матриць**, коли кожен сектор бізнесу (ГТТ) підприємства графічно позиціонується на полях дво- або тривимірної аналітичної матриці





Матриця
“Зростання галузі/Частка
ринку”
(модель BCG)

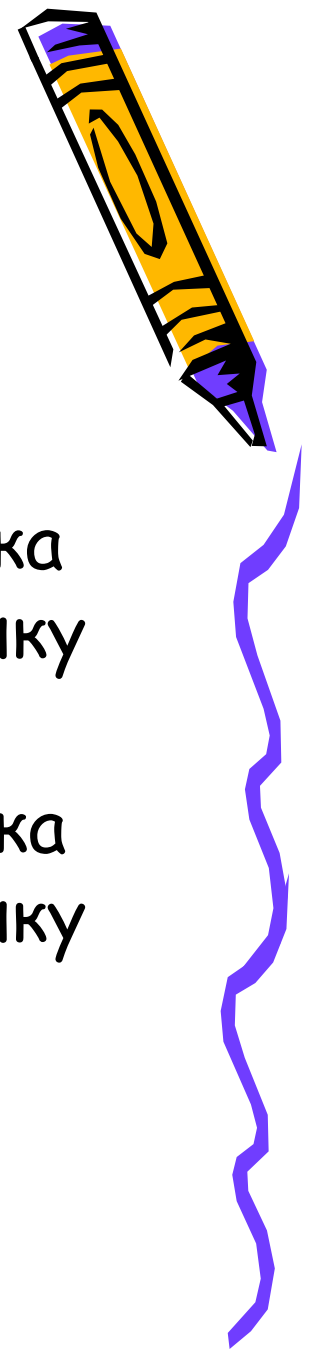


Матриця
“Зростання галузі/Частка ринку”
(модель BCG)

Дана модель дозволяє
проаналізувати сектори бізнесу
підприємства або позиції
господарських підрозділів на основі
темів зростання ринку
і відносної частки ринку



Модель BCG



складається з 4-х квадрантів:

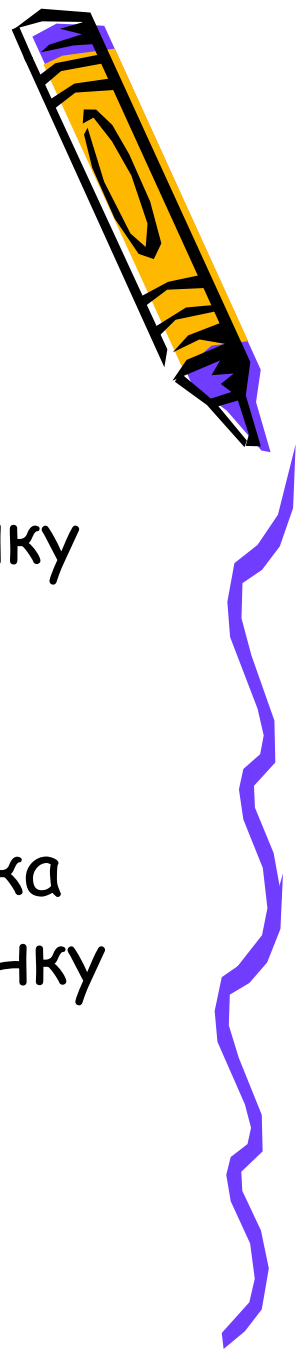
- 1: високі темпи зростання ринку/висока відносна частка сектора бізнесу на ринку ("зірки");
- 2: низькі темпи зростання ринку/висока відносна частка сектора бізнесу на ринку ("дійні корови")



Модель BCG

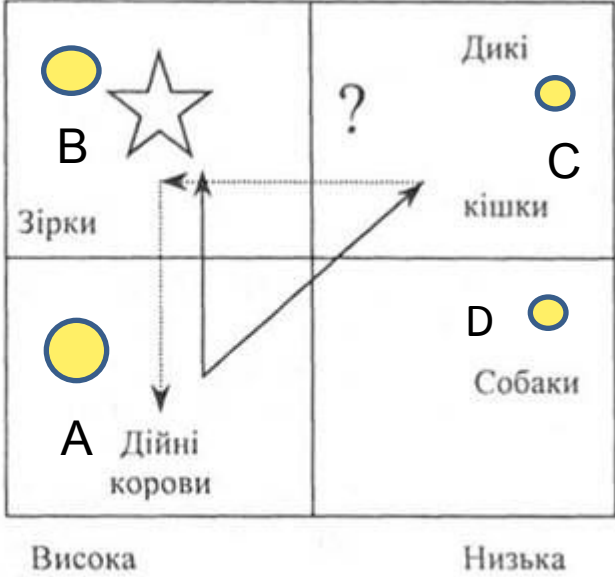
3. високі темпи зростання ринку/низька відносна частка сектора бізнесу на ринку ("дикі кішки");

4. Низькі темпи зростання ринку/низька відносна частка сектора бізнесу на ринку ("собаки")

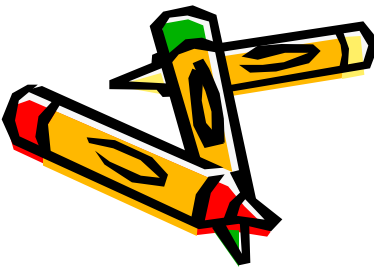


Матриця БКГ

Темпи приросту ринку

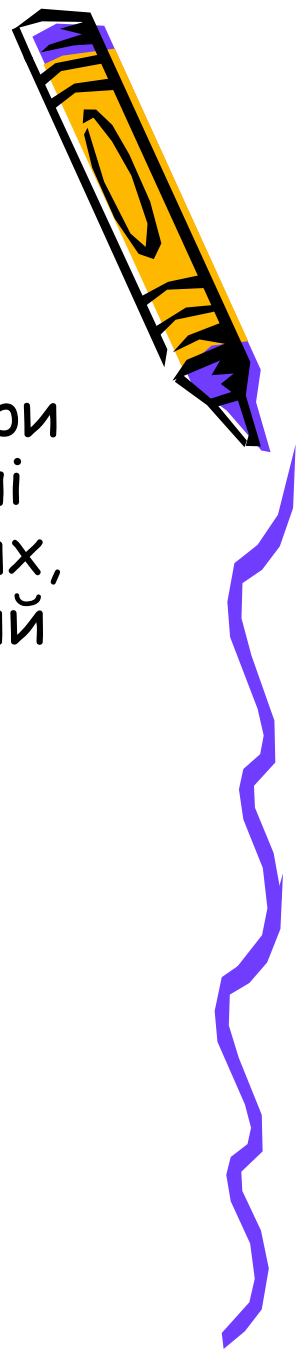


Відносна частка ринку



Модель BCG

- 1-й квадрант (зірки) - (етап зростання) сектори бізнесу, які є найперспективніші та найцінніші для підприємства, вони зосереджені у галузях, що динамічно розвиваються, мають найвищий пріоритет при внутрішньому перерозподілі ресурсів або фінансуванні із зовні.
- **Можливі стратегічні рішення: вкладати інвестиції для збереження або збільшення частки ринку**



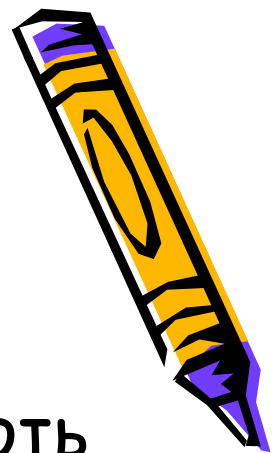
Модель BCG



- 2-й квадрант - "дійні корови" - дуже цінні для підприємства. За їх рахунок відбувається фінансування інших секторів бізнесу, які потребують розвитку або укорінення у відповідній галузі. "Дійні корови" - лідери у своєму бізнесі, що дозволяє їм "заробляти" значні прибутки.
- **Можливі стратегічні рішення:** підтримувати або експлуатувати для інвестування товарів або СБО



Модель BCG



- 3-й квадрант - "дикі кішки" - працюють у перспективних галузях, але посідають недостатньо сильні конкурентні позиції.
- Стратегія керівництва може бути різною: від посиленого інвестування до дивестування (керівництво прагне їх перетворити на "зірок", або - продавати).
- Можливі стратегічні рішення: вкладати інвестиції у збільшення частки ринку



Модель BCG



- 4-й квадрант – "собаки" – найгірше становище серед інших секторів бізнесу; потребують значних коштів для покриття збитків, що призводить до продажу цих підрозділів.
- **Можливі стратегічні рішення:** спрямувати зусилля на забезпечення прибутковості, зниження витрат або виведення з ринку



Дякую за увагу!



Дякую за увагу!

