

АНАЛІТИЧНІ ТА РОЗРАХУНКОВІ ЗАВДАННЯ ДО РОЗДІЛУ 6

Завдання 1 Проаналізуйте бізнес-профіль підприємства, застосовуючи матрицю “McKinsey - General Electric”, і виконайте оцінку стану підприємства. Дайте рекомендації підприємству за результатами проведеного аналізу і запропонуйте стратегію для кожного з СГП. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

Приклад Виконайте аналіз і дайте оцінку нового виду продукції від фабрики морозива ЗАТ „Троянда” – морозива у вафельному ріжку „The Best”. За результатами проведеного аналізу запропонуйте стратегію для кожного з СГП.

Розв’язання ЗАТ „Троянда” є загальнонаціональною компанією з випуску морозива, і контролює 9,2% вітчизняного ринку морозива в 2004 році. (входить до п’ятірки провідних підприємств виробників морозива в Україні). ЗАТ „Троянда” розпочала свою діяльність у 2000 році. Головний офіс розташований в м. Київ, а безпосередньо виробництва знаходяться в м. Луцьк (Волинська обл.), Полтава (Полтавська обл.), Макіївка (Донецька обл.). Наприкінці 2001 року київська компанія "Троянда", що належить WNISEFK (Western nis enterprise fund), виробниче підприємство якої знаходиться в Луцьку (Волинська область), придбала 51% акцій Макіївського підприємства з виробництва морозива "Полюс" (з обсягом виробництва 801 тонна у 2001 році). Умови угоди не розголошувалися. У травні 2002 року "Троянда" придбала 51% акцій ще однієї компанії, "Полтавахолод" (з обсягом виробництва 3,2 тис. тонн у 2001 році), тим самим ще більше збільшивши свою частку ринку [11].

ЗАТ „Троянда” реалізує свою продукцію через 26 дистриб’юторів, які знаходяться по всій Україні. Морозиво виробництва ЗАТ „Троянда” продається з понад 10 тис. власних морозильних вітрин, що здаються в

оренду дилерам, і з 9 тис. морозильних вітрин, що належать дистриб'юторам і оптовикам.

Підприємство виробляє широку гаму виробів з морозива: морозиво у вафельному стаканчику, пломбір, сандвіч, сімейне морозиво, торт-морозиво, морозиво у промисловому фасуванні – брикет, а з 2004 року розпочало виробництво м'якого морозива для фаст-фудів. Як видно в номенклатурі випуску морозива не вистачає – морозива у вафельному ріжку, отже оцінимо стратегічні перспективи нового виду продукції від ЗАТ „Троянда” – морозива у вафельному ріжку „The Best” на основі поетапної побудови матриці “McKincey – General Electric” [10].

Еман 1. Визначаємо показники за факторами „привабливість ринку” та „конкурентоспроможність” залежно від специфіки певної СБО (табл. 6.3). [21]

Таблиця 6.3 - Показники, які відображають вплив факторів „привабливість ринку” і „конкурентоспроможність”

Фактори	
Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СБО
Показники	Показники
1. Місткість ринку	1. Ринкова частка, що контролюється
2. Річні темпи зростання ринку	2. Темпи зростання ринкової частки
3. Прибутковість	3. Якість морозива
4. Рівень конкуренції	4. Престижність товарної марки морозива
5. Бар'єри входу на ринок	5. Асортимент продукції
6. Циклічність попиту	6. Ефективність рекламної діяльності
7. Рівень ризику	7. Виробничі можливості для виходу на новий ринок
8. Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	8. Рівень цін на продукцію
9. Схильність ринку до інфляції	
10. Чутливість ринку до цін	

Еман 2. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів розраховуємо коефіцієнти вагомості.

Присвоюючи коефіцієнти вагомості, приймаємо вагу фактора за одиницю (1,00), і коефіцієнт вагомості кожного показника в межах цього фактора визначаємо, виходячи з його питомої ваги у цьому факторі (тобто на основі того впливу, який здійснює певний показник на розмір фактора).

Існує також практика визначення вагомості показників не у коефіцієнтах, а у відсотках: вага фактора приймається за 100%, а вага показника визначається згідно з його питомою вагою також у відсотках.

Вагомість показників знайдемо методом попарного порівняння (табл. 6.4 - 6.5).

Таблиця 6.4 - Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором „привабливість ринку”

	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	∑	Вага
1	Місткість ринку	■	1	0	1	1	1	1	1	1	1	8	0,178
2	Річні темпи зростання ринку	0	■	0	0	1	0	0	1	1	1	4	0,089
3	Прибутковість	1	1	■	1	1	1	1	1	1	1	9	0,200
4	Рівень конкуренції на ринку	0	1	0	■	1	0	1	0	0	0	3	0,067
5	Бар'єри входу на ринок	0	0	0	0	■	0	0	1	0	0	1	0,022
6	Циклічність попиту	0	1	0	1	1	■	1	1	1	0	6	0,133
7	Рівень ризику	0	1	0	0	1	0	■	1	0	0	3	0,067
8	Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	0	0	0	1	0	0	0	■	0	0	1	0,022
9	Схильність ринку до інфляції	0	0	0	1	1	0	1	1	■	0	4	0,089
10	Чутливість ринку до цін	0	0	0	1	1	1	1	1	1	■	6	0,133
	Усього											45	1,000

Таблиця 6.5 - Оцінка коефіцієнтів вагомості показників за фактором „конкурентоспроможність”

	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	Σ	Вага
1	Ринкова частка, що контролюється		1	1	1	1	1	1	1	7	0,250
2	Темпи зростання ринкової частки	0		0	0	1	1	1	0	3	0,107
3	Якість морозива	0	1		0	1	1	1	0	4	0,143
4	Престижність товарної марки морозива	0	1	1		0	1	1	0	4	0,143
5	Асортимент продукції	0	0	0	1		1	0	0	2	0,071
6	Ефективність рекламної діяльності	0	0	0	0	0		1	0	1	0,036
7	Виробничі можливості для виходу на новий ринок	0	0	0	0	1	0		0	1	0,036
8	Рівень цін на продукцію	0	1	1	1	1	1	1		6	0,214
	Усього									28	1,000

Етап 3. Для кожного показника в межах кожного з двох факторів оцінюємо ранг.

Ранг встановлюється виходячи із діапазону від одного до п'яти (або від одного до десяти). Він характеризує стан показника на рівні підприємства. Найнижчим вважається ранг "1", найвищим — "5" або "10".

Етап 4. За кожним показником визначаємо загальну оцінку за формулою:

$$O_{ij} = K_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (6.1)$$

де O_{ij} — загальна оцінка i -го показника за j -м фактором;

K_{ij} — коефіцієнт вагомості i -го показника за j -м фактором;

P_{ij} — ранг i -го показника за j -м фактором.

Етап 5. Загальні оцінки підсумовуються в межах кожного фактора, і таким чином загальну оцінку за фактором розраховуємо за формулою:

$$O_j = \sum_{i=1}^n O_{ij}, \quad (6.2)$$

де O_j — загальна оцінка j -го фактора,

n — кількість показників у межах j -го фактора [18].

Так, для стратегічних бізнес одиниць (окремих видів морозива, що випускається ЗАТ „Троянда”) загальні оцінки для побудови матриці “McKincey - General Electric” за факторами наведені в табл. 6.6, 6.7.

Таблиця 6.6 – Показники щодо СБО ЗАТ "Троянда" за фактором „привабливість ринку”

Оцінки	Вагомість	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка	Р а н г	Загальна оцінка		
<i>Вид морозива</i>		<i>Різкок</i>		<i>Пломбір</i>		<i>Вафельний стаканчик</i>		<i>Сімейне морозиво</i>		<i>Торт-морозиво</i>		<i>Морозиво у брикеті</i>		<i>Сандвіч</i>	
<i>Показники за фактором</i>															
1. Місткість ринку	0,178	2	0,356	5	0,890	5	0,890	4	0,712	3	0,534	2	0,356	3	0,534
2. Річні темпи зростання ринку	0,089	4	0,356	4	0,356	3	0,267	5	0,445	3	0,267	2	0,178	2	0,178
3. Прибутковість	0,200	5	1,000	4	0,800	1	0,200	4	0,800	4	0,800	2	0,400	2	0,400
4. Рівень конкуренції на ринку	0,067	5	0,335	2	0,134	1	0,067	3	0,201	4	0,268	4	0,268	5	0,335
5. Бар'єри входу на ринок	0,022	4	0,088	2	0,044	1	0,022	3	0,066	4	0,088	4	0,088	3	0,066
6. Циклічність попиту	0,133	4	0,532	3	0,399	2	0,266	3	0,399	2	0,266	3	0,399	4	0,532
7. Рівень ризику	0,067	5	0,335	3	0,201	2	0,134	3	0,201	2	0,134	3	0,201	4	0,268
8. Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища	0,022	5	0,110	4	0,088	2	0,044	4	0,088	4	0,088	3	0,066	4	0,088
9. Схильність ринку до інфляції	0,089	2	0,178	3	0,267	4	0,356	2	0,178	2	0,178	1	0,089	3	0,267
10. Чутливість ринку до цін	0,133	5	0,665	3	0,399	2	0,266	3	0,399	2	0,266	4	0,532	3	0,399
Усього	1,000	X	3,955	X	3,578	X	2,512	X	3,489	X	2,889	X	2,577	X	3,067

Таблиця 6.7 – Показники щодо СБО ЗАТ "Троянда" за фактором „конкурентоспроможність”

Показники	Ва- го- мість	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка	Р а н г	За- галь- на оцін- ка			
<i>Вид морозива</i>																		
<i>Показники за фактором</i>	<i>Ріжок</i>			<i>Пломбір</i>			<i>Вафельний стаканчик</i>			<i>Сімейне морозиво</i>			<i>Торт-морозиво у брикеті</i>			<i>Сандвіч</i>		
1. Ринкова частка, що контролюється	0,250	4	1,000	3	0,750	2	0,500	3	0,750	3	0,750	2	0,500	5	1,250			
2. Темпи зростання ринкової частки	0,107	4	0,428	4	0,428	3	0,321	5	0,535	3	0,321	2	0,214	2	0,214			
3. Якість морозива	0,143	5	0,715	4	0,572	2	0,286	4	0,572	4	0,572	3	0,429	4	0,572			
4. Престижність товарної марки морозива	0,143	5	0,715	5	0,715	2	0,286	4	0,572	4	0,572	3	0,429	4	0,572			
5. Асортимент продукції	0,071	5	0,355	5	0,355	5	0,355	4	0,284	2	0,142	2	0,142	2	0,142			
6. Ефективність рекламної діяльності	0,036	4	0,144	4	0,144	3	0,108	4	0,144	4	0,144	2	0,072	3	0,108			
7. Виробничі можливості для виходу на новий ринок	0,036	4	0,144	2	0,072	1	0,036	3	0,108	3	0,108	5	0,180	4	0,144			
8. Рівень цін на продукцію	0,214	4	0,856	3	0,642	2	0,428	3	0,642	3	0,642	3	0,642	3	0,642			
Усього	1,000	X	4,357	X	3,678	X	2,320	X	3,607	X	3,251	X	2,608	X	3,644			

Визначення рангів для показників за факторами відбувається, виходячи з таких позицій:

1. За фактором „привабливість ринку”:

1. *Місткість ринку.* Морозиво у вафельному ріжку займає 3% національно ринку морозива, або 3,48 тис. тон у об’ємному численні (рис.

6.12). [4] Дані величини є незначними, а тому показник місткості ринку отримує ранг „2”.

2. *Річні темпи зростання ринку.* За останні 5 років ринок морозива у вафельному ріжку стабільно демонструє зростання, і тому отримав досить позитивну оцінку „4” (рис. 6.13). [4]

У майбутньому частка ринку буде зростати (на це впливають такі позитивні чинники):

- зростання доходів населення;
- споживачі все більшу перевагу надають більш якісному і відповідно більш дорогому морозиву.

3. *Прибутковість.* Морозиво у вафельному ріжку орієнтоване в першу чергу на більш заможних громадян, а тому підприємство може встановлювати максимально великі націнки на свою продукцію. За цим показником підприємство отримало максимально можливу оцінку „5”.

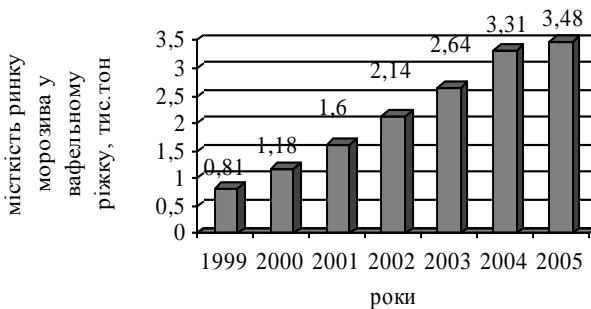


Рисунок 6.12 – Місткість ринку морозива у вафельному ріжку

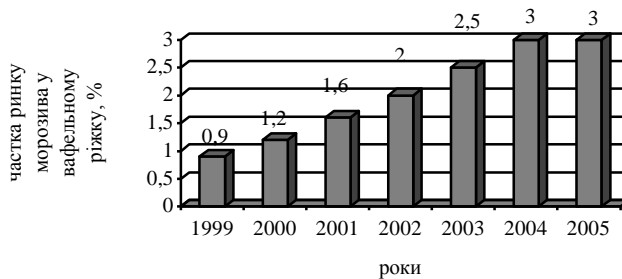


Рисунок 6.13 – Частка ринку морозива у вафельному ріжку, %

4. *Рівень конкуренції*. На ринку морозива у вафельному ріжку працює приблизно 9-10 виробників, отже цей ринок є мало концентрований, і відрізняється великим асортиментом продукції, що є привабливим для ЗАТ „Троянда”. За цим показником виставляється максимальна оцінка „5”.

5. *Бар’єри виходу на ринок*. Вихід на малоконцентрований ринок може дозволити собі підприємство із значними фінансовими ресурсами, і позитивним іміджем на ринку. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”.

6. *Циклічність попиту*. Морозиво у вафельному ріжку менше залежить від циклічних коливань, ніж інші види морозива, стабільно продається взимку, однак дещо в менших обсягах ніж влітку. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”.

7. *Рівень ризику*. Оскільки на ринку морозива у вафельному ріжку функціонує незначна кількість конкурентів, то ризикованість функціонування на ньому мінімальна. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

8. *Схильність ринку до змін при зміні навколишнього середовища*. При поліпшенні соціально-економічної ситуації в Україні, попит на морозиво у вафельному ріжку буде стрімко зростати, будуть змінюватись смаки і уподобання споживачів, відповідно буде і змінюватися продукція. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує максимально можливу оцінку „5”.

9. *Схильність ринку до інфляції*. В процесі виробництва морозива у вафельному ріжку ЗАТ „Троянда” використовує тільки натуральні складові, ціни на які постійно мають тенденцію до підвищення, а тому ринок морозива у вафельному ріжку знаходиться під значним впливом інфляції. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „2”.

10. *Чутливість ринку до зміни цін*. Оскільки, морозиво у вафельному ріжку, адресоване більш заможним споживачам, які менш чутливі до змін цін ніж соціально незахищені версти населення. За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

2. За фактором „конкурентоспроможність”:

1. *Ринкова частка, що контролюється*. ЗАТ „Троянда” контролює 30% ринку морозива у вафельному ріжку, і займає на цьому ринку панівне становище, а тому за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”(рис. 6.14, 6.15).

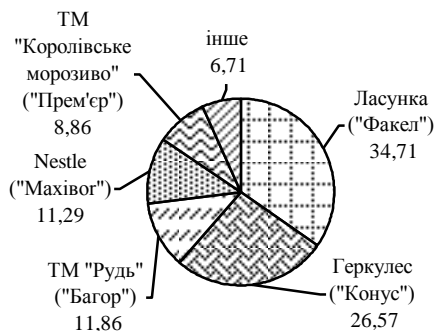


Рисунок 6.14 – Розподіл ринку морозива „ріжок” до виходу на нього ЗАТ „Троянда”, %

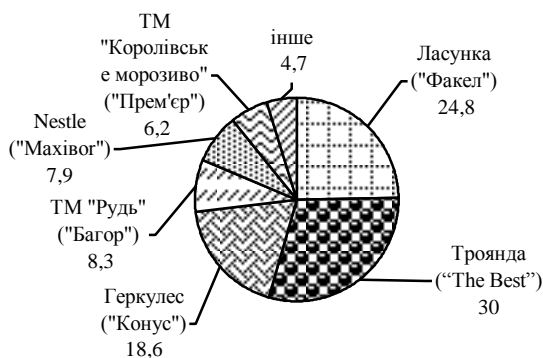


Рисунок 6.15 – Розподіл ринку морозива „ріжок” після виходу на нього ЗАТ „Троянда”, %

2. *Темпи зростання ринкової частки.* В Україні спостерігається тенденція до поліпшення соціально-економічної ситуації, а це призводить до зростання попиту на більш якісне і більш дороге морозиво у вафельному ріжку, а тому за цим показником оцінка „4”.

3. *Якість морозива у вафельному ріжку.* ЗАТ „Троянда” здійснює порівняльну оцінку якості власної продукції та виробів конкурентів.

У процесі виробництва ЗАТ „Троянда” використовує артезіанську воду для приготування суміші морозива, справжнє свіжозбиране молоко, згущене молоко, тваринні жири, жирові суміші, масло вершкове, молочну

сироватку.

Крім того для якомога більшого розширення асортименту – використовуються різні натуральні фруктово-ягідні наповнювачі: джеми, соки, шматочки справжніх фруктів, а також різні насипні і подрібнені наповнювачі (курага, горіхи, мигдаль, ізюм і т.п.).

Широкий асортимент – дуже значний показник, який впливає на всі сегментні групи споживачів. Тут діє такий закон – чим ширше асортимент, тим більше будуть зростати обсяги продажів морозива.

Для порівняльної оцінки якості візьмемо такі види морозива фірм конкурентів:

- „Ласунка” (м. Дніпропетровськ) – „Факел”;
- „Геркулес” (м. Донецьк) – „Конус”;
- ЗАТ „Троянда” (м. Луцьк, Волинська обл.) – “The Best”.

Характеристики досліджуваного виробу і виробів фірм конкурентів зазначені в табл. 6.8, оцінка їх вагових коефіцієнтів – у табл. 6.9.

Таблиця 6.8 – Характеристики виробів конкурентів

Виріб	Показники								
	Ціна, грн.	Енергетична цінність, ккал	Термін зберігання, міс.	Збитість суміші морозива, %	Жирність, %	Вміст фруктової маси в наповнювачі, %	Вага, г	Вітамінні і корисні добавки, бали	Дизайн упаковки, бали
„The Best”	2,40	315,9	12	120	16	30	120	3	3
„Факел”	2,50	278,8	8	110	14	18	120	2	1
„Конус”	2,25	256,1	10	100	12	25	110	1	2
	мін								

Більше значення краще

Таблиця 6.9 – Оцінка вагових коефіцієнтів показників

	Показники	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Σ	Вага
1	Ціна		1	1	1	1	1	1	1	1	8	0,222
2	Енергетична цінність	0		1	0	0	0	0	0	1	2	0,056
3	Термін зберігання	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0,001
4	Збитість суміші	0	1	1		1	0	0	0	1	4	0,111
5	Жирність	0	1	1	0		0	0	0	1	3	0,083
6	Фруктова маса	0	1	1	1	1		1	0	0	5	0,139
7	Вага	0	1	1	1	1	0		0	1	5	0,139
8	Вітамінні	0	1	1	1	1	1	1		1	7	0,194
9	Пакування	0	0	1	0	0	1	0	0		2	0,056
											36	1,000

Інтегральні оцінки якості морозива розрахуємо за формулами:

$$K = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_{\min}}{P_j}, \quad (6.3)$$

$$K = \sum_{j=1}^n V_j \cdot \frac{P_j}{P_{\max}}, \quad (6.4)$$

де P_{ij} – j -й показник якості товару;

$P_{\max j}$ – максимальне значення j -го показника якості товару з усіх, що порівнюються;

$P_{\min j}$ – мінімальне значення j -го показника якості товару з усіх, що порівнюються;

V_j – коефіцієнт вагомості (значимість) j -го показника якості.

Формула (6.3) використовується, якщо кращому значенню показника якості відповідає менше значення (тобто збільшенню якості відповідає зменшення його одиничного показника, наприклад, показника ціни), а формула (6.4) – якщо кращому значенню показника відповідає більше значення (тобто збільшенню якості відповідає збільшення його одиничного показника, наприклад, термін зберігання, жирність та ін.).

Розраховуємо інтегральні оцінки якості для морозива у вафельному ріжку „The Best” ЗАТ „Троянда” та „Факел” і „Конус” двох основних конкурентів „Ласункаї” та „Геркулеса”:

$$K_{\text{TheBest}} = 0,222 \cdot \frac{2,25}{2,40} + 0,056 \cdot \frac{315,9}{315,9} + 0,001 \cdot \frac{12}{12} + 0,111 \cdot \frac{120}{120} + 0,083 \cdot \frac{16}{16} + 0,139 \cdot \frac{30}{30} + 0,139 \cdot \frac{120}{120} + 0,194 \cdot \frac{3}{3} + 0,056 \cdot \frac{3}{3} = 0,987$$

$$K_{\text{Факел}} = 0,222 \cdot \frac{2,25}{2,50} + 0,056 \cdot \frac{278,8}{315,9} + 0,001 \cdot \frac{8}{12} + 0,111 \cdot \frac{110}{120} + 0,083 \cdot \frac{14}{16} + 0,139 \cdot \frac{18}{30} + 0,139 \cdot \frac{120}{120} + 0,194 \cdot \frac{2}{3} + 0,056 \cdot \frac{1}{3} = 0,795$$

$$K_{\text{Кокус}} = 0,222 \cdot \frac{2,25}{2,25} + 0,056 \cdot \frac{256,1}{315,9} + 0,001 \frac{10}{12} + 0,111 \cdot \frac{100}{120} + 0,083 \cdot \frac{12}{16} + 0,139 \cdot \frac{25}{30} + 0,139 \cdot \frac{110}{120} + 0,194 \cdot \frac{1}{3} + 0,056 \cdot \frac{2}{3} = 0,745$$

Отже, більш якісним є морозиво “The Best” ЗАТ „Троянда”, потім „Факел” ТМ „Ласунка”, і менш якісне морозиво у вафельному ріжку „Конус” від ТМ „Геркулес”. Тому, за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

4. *Престижність торгової марки морозива.* ТМ „Троянда” є загальновідомою ТМ, серед споживачів, а тому за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

5. *Асортимент продукції.* Морозиво “The Best” має 6 асортиментних одиниць, а тому за цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „5”.

6. *Ефективність рекламної кампанії.* За цим показником ЗАТ „Троянда” отримує ранг „4”.

7. *Виробничі можливості для виходу на новий ринок.* Виробничі потужності використовуються на 60%, а тому є можливість для виходу на новий ринок. Отримана оцінка „4”.

8. *Рівень цін на продукцію.* Оскільки морозиво у вафельному ріжку позиціонується для більш заможних громадян, які в першу чергу звертають увагу на якість та екологічність продукції, і в меншій мірі на ціну, то за цим показником отримано оцінку „4”.

Етап 6. Будуємо поле матриці:

- 1) на горизонтальній лінії відкладаємо фактор конкурентоспроможності в межах від "5" до "1" за діапазону рангу від "1" до "5", або в межах від "10" до "1" (за відповідного діапазону рангу),
- 2) на вертикальній лінії відкладаємо фактор привабливості ринку в межах від "1" до "5" (або до "10").

Етап 7. Поле матриці розділяємо на 9 квадратів. Лінії розподілення проходять відповідно через значення 2,33 і 3,67 (у разі зміни рангу від "1" до "5").

Етап 8. Положення кожного стратегічного господарського підрозділу в матриці визначаємо, відкладаючи його узагальнювальну оцінку за факторами конкурентоспроможності і привабливості ринку.

Етап 9. Положення кожної СБО показуємо на полі матриці у вигляді кола, діаметр якого відповідає розміру ринку. Заштрихованим сегментом вказуємо ринкову частку нашого підприємства.

Знайдемо ці величини.

На рис. 6.16 представлено річний обсяг виробництва морозива в

Україні. [6]

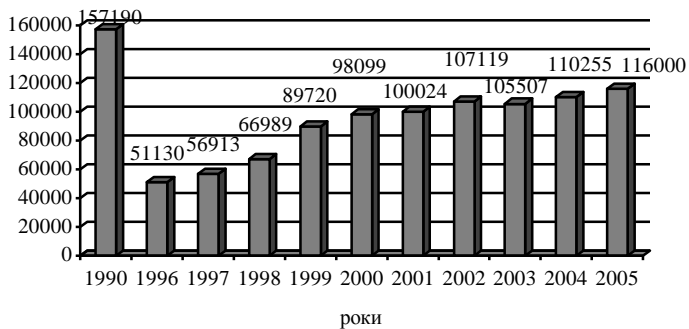


Рисунок 6.16 – Виробництво морозива, тонн

Весь ринок морозива в Україні можна поділити за видами (рис. 6.17) [6].

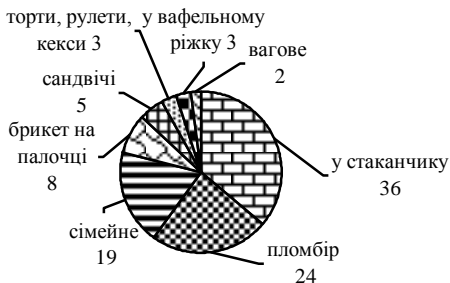


Рисунок 6.17 – Структура продаж морозива в 2005 році за видами, %

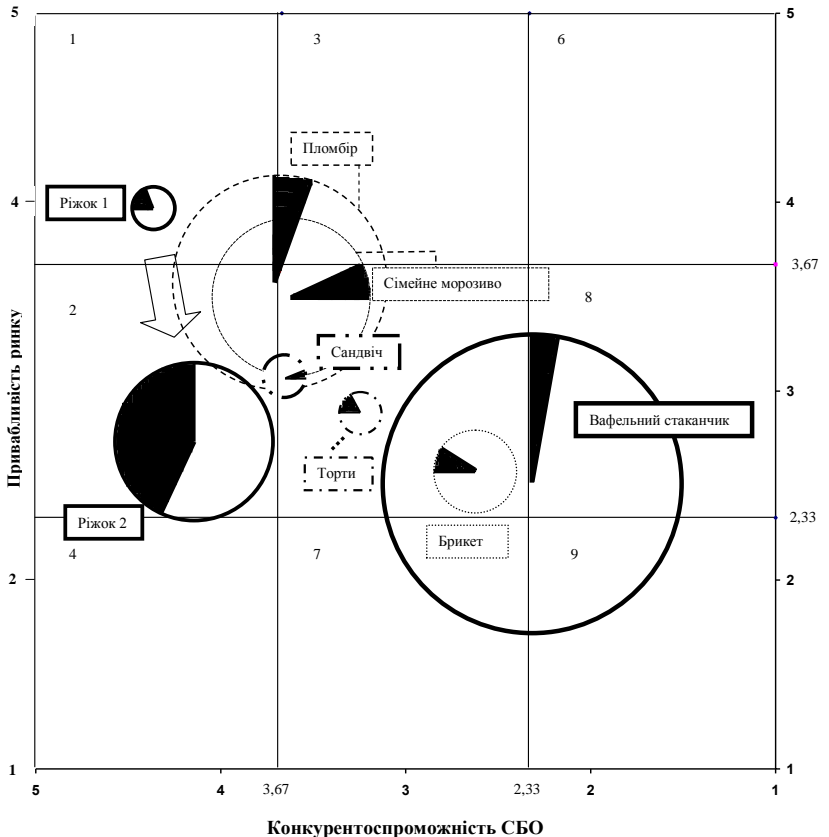
Знаючи обсяги виробництва ЗАТ „Троянда”, можна знайти частки ринку, що контролює підприємство (табл. 6.10). [33]

Таблиця 6.10 – Частка ринку за видами морозива, що контролюється ЗАТ „Троянда”

Вид морозива	Ринок в цілому		ЗАТ „Троянда”	
	Частка на ринку, %	Місткість ринку, тонн/рік	Обсяг виробництва ЗАТ „Троянда”, тонн/рік	Частка ринку, що контролюється ЗАТ „Троянда”, %
1	2	3	4	5=4/3
Морозиво у вафельному стаканчику	36	41760	1550	3,71
Пломбір	24	27840	3020	10,85
Сімейне морозиво	19	22040	2150	9,75
Сандвіч	5	5800	540	9,31
Торти-морозиво	3	3480	950	27,3
Морозиво у вафельному ріжку	3	3480	1044	30
Брикет і вагове морозиво	10	11600	1418	12,22
Разом	100	116000	10672	9,2

Отже, найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають морозиво у вафельному стаканчику (36%), пломбір (24%) та сімейне морозиво (19%). Аналізована продукція (морозиво у вафельному ріжку) займає найменшу частку на ринку – 3%, однак ЗАТ „Троянда” контролює 30% цього ринку.

Етап 10. Далі безпосередньо будемо матрицю “McKinsey - General Electric” (рис. 6.18). Для кожної стратегічної зони господарювання, зображеної на полі матриці, визначаємо маркетингові стратегії (табл. 6.11), після виконання яких СБО (морозиво у вафельному ріжку) у матриці буде переміщена (рис. 6.18).



* де ріжок 1 і ріжок 2 – положення СБО відповідно до і після проведення запропонованих стратегічних дій

Рисунок 6.18 – Матриця „привабливість – конкурентоспроможність” (“McKinsey – General Electric”)

Під час формування стратегій поле матриці розділяємо на три зони:

- 1) зростання (1, 2, 3 квадрати);
- 2) вибіркового розвитку (4, 5, 6 квадрат);
- 3) збору врожаю (7, 8, 9 квадрат).

Визначаємо позиції кожної СБО:

– морозиво у вафельному стаканчику потрапило до зони збору врожаю (8 квадрат – неконкурентоспроможна СБО на ринку середньої привабливості);

– морозиво в брикеті, торти-морозиво, сандвіч, та сімейне морозиво потрапило до зони вибіркового розвитку (5 квадрат – середні за

рівнем конкурентоспроможності і рівнем привабливості ринку СБО);

– *пломбір* потрапив до зони зростання (2 квадрат – високо конкурентоспроможна СБО, яка знаходиться на ринку середньої привабливості);

– *морозиво у вафельному ріжку* – зона зростання (1 квадрат – СБО знаходиться на дуже перспективному ринку і має на ньому сильні конкурентні позиції).

Таблиця 6.11 – Маркетингові стратегії за матрицею “McKinsey - General Electric”

Привабливість ринку	Конкурентоспроможність СЗГ		
	Висока	Середня	Низька
Висока	<p>Морозиво у вафельному ріжку.</p> <p>Стратегія захисту позицій:</p> <ul style="list-style-type: none"> • концентрація уваги на підтриманні конкурентних переваг (концентрувати зусилля по підтримці сфери впливу); • великі інвестиції; • розширення виробництва 	-*	-
Середня	<p>Пломбір.</p> <p>Стратегія розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • інвестування найприбутковіших сегментів, • підвищення прибутку шляхом економії на масштабах виробництва 	<p>Сімейне морозиво. Сандвіч. Торт-морозиво. Брикет.</p> <p>Стратегія вибіркового розвитку:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пошук шляхів отримання конкурентних переваг (захист існуючого положення); • інвестування у ті сегменти, де прибутковість висока, а ризик мінімальний 	<p>Вафельний стаканчик.</p> <p>Стратегія збору урожаю:</p> <ul style="list-style-type: none"> • пошук можливостей збільшення ринкової частки без великого ризику, • зменшення інвестування
Низька	-	-	-

* - за результатами аналізу жодна СБО не потрапила до вказаної зони

Більш детально розглянемо аналізовану СБО – морозиво у вафельному ріжку.

У майбутньому ЗАТ „Троянда” потрібно витратити більше коштів на просування даної продукції на ринок (інвестування). Для цього провести широкомасштабну рекламну компанію в пресі, на телебаченні, радіо, для того, щоб залучити нових споживачів до своєї продукції, для максимального розширення ринку (і відповідно до зростання діаметру кола на матриці). Також доцільним є створення перешкод для входу на даний ринок нових конкурентів (нормативи, лобізм посередників).

Завдання 2 Запропонуйте приклади використання стратегій зростання (за матрицею І. Ансоффа). Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.

Завдання 3 Проаналізуйте бізнес-портфель підприємства, застосовуючи матрицю Бостонської консультативної групи, і виконайте оцінку стану підприємства. Дайте рекомендації підприємству за результатами проведеного аналізу і запропонуйте стратегію для кожного з СГП. Підприємство виберіть самостійно, вибір погодьте з викладачем.