

Тема 6. Конкурентне позиціонування стратегічних бізнес-одиниць підприємства. Масштабування бізнесу як конкурентна стратегія

План

- 6.1. Які бізнес-одиниці підприємства мають переваги в конкурентній боротьбі?
- 6.2. Як обрати конкурентні бізнес-одиниці на основі матриці «зростання – частка ринку»?
- 6.3 Як обрати конкурентні бізнес-одиниці на основі матриці «привабливість галузі (ринку) – конкурентоспроможність»?
- 6.4. Як обрати конкурентні бізнес-одиниці на основі матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»?
- 6.5. Як визначити стратегічне ядро підприємства за допомогою матриці «значення виробництва – конкурентоспроможність»?
- 6.6. Як відбувається масштабування бізнесу та зростання підприємства?
- 6.7. Які конкурентні переваги можуть мати малі та середні підприємства?

Лектор – д.е.н., проф. Шевченко Людмила Степанівна

СЗГ і СБО

Стратегічна зона господарювання (СЗГ) - галузь (галузі), у яких підприємство має конкурентні переваги і в яких йому найвигідніше працювати. СЗГ оцінюють з точки зору перспектив зростання, рівня рентабельності, очікуваної нестабільності і ризиків та інших параметрів функціонування підприємства в даній галузі.

Стратегічна бізнес-одиниця (СБО) - структурна ланка підприємства, яка спроможна взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність і необхідний імідж підприємства у СЗГ. СБО можуть бути: підприємство загалом, його внутрішні підрозділи, окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки.

Кожна СБО підприємства має власні цілі й завдання, свій ринок (покупців) і конкурентів, окрему стратегію і ресурси для її реалізації. Керівник СБО відповідає за розроблення і виготовлення певної продукції, закупівлю компонентів у постачальників, систему маркетингу, збуту, сервісу, тобто за кінцевий результат діяльності. СБО, які не виправдовують очікування, реорганізуються, закриваються або продаються.

Підприємство може мати кілька СБО кожного типу. Сукупність СБО утворює його **бізнес-портфель**.

Хто є автором концепції СБО?

Концепція СБО була розроблена у 1971 р. консалтинговою компанією *McKinsey & Company* для фірми General Electric, яка проводила на той час децентралізацію, скорочення штатів і реорганізацію своєї управлінської структури.

Фахівці *McKinsey & Company* рекомендували менеджерам General Electric:

- 1) проаналізувати послідовність виробничих операцій і взаємозв'язки різних підрозділів фірми;
- 2) сформулювати бізнес-єдиниці в такий спосіб: а) включити стратегічно важливі виробництва до складу тих підрозділів, на які вони працюють найбільше; б) сконцентрувати однорідні види діяльності різних підрозділів в окремих бізнес-єдиницях, щоб отримати економію на масштабі виробництва; в) звільнити бізнес-єдиниці від не обов'язкових для них видів діяльності;
- 3) розмежувати підрозділи, що забезпечують роботу бізнес-єдиниць, на дві групи: ті, що беруть безпосередню участь у виробництві та маркетингу, і ті, що надають підтримку основній діяльності;
- 4) відокремити всі об'єкти соціальної сфери в самостійну групу з наданням їй, якщо треба, статусу бізнес-єдиниці;
- 5) покласти на центральні служби фірми ті функції, які бізнес-єдиниця не в змозі взяти на себе;
- 6) закріпити відповідальність за виготовлення кожного виду продукції за конкретним менеджером.

У результаті було створено організаційну структуру, яка включала в себе взаємопов'язані між собою бізнес-єдиниці і центральні служби.

Стратегічні бізнес-одиниці підприємства

СБО можуть бути:

- ✓ підприємство в цілому,
- ✓ внутрішні підрозділи,
- ✓ окремі продуктові лінії і навіть окремі продукти, які дають можливість успішно конкурувати на ринках, одержуючи високі доходи та прибутки.

Основні типи СБО:

«**центр доходів**», до якого входять збутові підрозділи. Критеріями ефективності їх діяльності є збільшення валового доходу та частки ринку;

«**центр затрат**» - підрозділ, продукція якого використовується всередині підприємства і не виходить на ринок (працює відразу на кілька СБО). Критерії ефективності: зменшення витрат виробництва, забезпечення високої якості робіт, дотримання строків виконання робіт;

«**центр інвестицій**» - найважливіший підрозділ підприємства з точки зору роботи на ринку та одержання доходів. Критерій ефективності – зростання рівня рентабельності інвестицій;

«**центр прибутків**» - підрозділ, який забезпечує повний цикл виробництва і збуту продукції / надання послуг; за рахунок його доходів компенсуються не тільки власні витрати, а й витрати «центру затрат». Критерій ефективності – зростання норми прибутку та рентабельності інвестицій.

Сукупність СБО утворює **господарський портфель підприємства**.

Матричний аналіз – це побудова двомірних моделей (таблиць), які шляхом зіставлення двох якихось пар показників порівнюють виробництва, підрозділи, процеси або продукти, визначають конкурентне становище кожного виду діяльності (підрозділу, продукту) підприємства.

Портфельний аналіз

Портфельний аналіз – це інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства оцінює свою господарську діяльність із метою вкладення коштів у найбільш прибуткові або перспективні напрями і одночасно скорочення або навіть припинення інвестування в неефективні проєкти.

Мета – узгодити бізнес-стратегії і розподілити фінансові ресурси між господарськими підрозділами підприємствами.

Ключові аспекти аналізу:

1. Моніторинг зовнішнього середовища (загроз і можливостей) і його стратегічне сегментування з виокремленням **стратегічної зони господарювання (СЗГ)**, тобто галузі (галузей), у яких підприємство має конкурентні переваги і в яких йому найбільш вигідно працювати.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства (сильних і слабких сторін) з виокремлення тих структурних ланок, які спроможні взяти на себе відповідальність за ефективну роботу, конкурентоспроможність та необхідний імідж підприємства у СЗГ. Ці ланки називаються **стратегічними бізнес-одинацями (СБО)**.

Матриця «зростання – частка ринку» «Boston Consulting Group» (BCG)

Темпи зростання ринку (попиту)	високий	«Зірка»	«Знак питання» («важка дитина», «дика кішка», «теля»)					
	низький	«Дійна корова» («грошовий мішок»)	«Собака» («мертвий вантаж», «кульгава качка», «невдаха»)					
		8	4	2	1	½	¼	1/8
		велика			мала			

Частка ринку відносно найбільш небезпечного конкурента

Матриця General Electric і McKinsey & Company

Привабливість галузі (ринку)	Висока	«Знак питання» В	«Переможець»	«Переможець» («Зірка») С
	середня	«Той, хто програв»	«Середній бізнес»	«Переможець»
	низька	«Той, хто програв» («Собака») А	«Той, хто програв»	«Генератор прибутку» («Дійна корова») Д
		Низька	середня	висока
		Конкурентоспроможність фірми		

Матриця General Electric і McKinsey & Company

Далі для кожної бізнес-одиниці розробляються спеціальні стратегії:

1) *стратегія деінвестування (А)*, або продовження діяльності без інвестицій, якщо і привабливість ринку, і конкурентоспроможність фірми низькі («собаки»);

2) *стратегія селективного зростання (В)* для фірми або її СБО з низькою конкурентоспроможністю на високо привабливому ринку («знаки питання»);

3) *стратегія агресивного зростання (С)* для фірми або її СБО з високою конкурентоспроможністю на високо привабливих ринках («зірки»);

4) *стратегія низької активності (D)* для фірми або її СБО з високою конкурентоспроможністю на малопривабливих ринках, її сенс у захисті свого економічного становища без істотних фінансових затрат («дійні корови»).

Модель GE/McKinsey, або матриця «привабливість ринку – конкурентоспроможність»

Критерії	Привабливість галузі (ринку)	Конкурентоспроможність підприємства
Ринкові фактори	Розмір ринку; доступність ринку; темпи зростання ринку; різноманітність ринкових сегментів; чутливість ринку до ціни та promotion-акцій; схильність до циклічності та сезонності.	Частка ринку; темпи зростання; вплив на ринок; характер взаємовідносин із постачальниками і споживачами.
Фактори конкуренції	Кількість та типи конкурентів; гострота конкуренції; можливості цінової та нецінової конкуренції; конкуренція споживачів, постачальників, товарів-замінників.	Прийоми успішної боротьби з конкурентами (сильні сторони); рівень інтеграції з іншими підприємствами в галузі.
Фінансово-економічні фактори	Межі капіталовкладень у галузь; ефект масштабу в галузі; бар'єри для вступу в галузь (ринок) і виходу з неї; галузевий рівень рентабельності; галузевий рівень ліквідності.	Можливості капіталовкладень; ефект масштабу; бар'єри для вступу в галузь; рівень дохідності; показники платоспроможності.
Технологічні фактори	Патенти і авторські права; необхідна технологія; ноу-хау в технології; якість продукту.	Патенти і авторські права; рівень технології; здатність управляти змінами.
Соціально-психологічні фактори	Соціальне середовище; юридичні обмеження.	Внутрішньофірмова культура та етика; імідж підприємства.

Матриця «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»

Авторами *матриці «стадія еволюції ринку – конкурентна позиція бізнесу»* є Чарльз В. Хофер (Charles W. Hofer) і Ден Шендель (Dan Schendel).

Матриця передбачає узгодження конкурентної позиції в бізнесі зі стадією еволюції ринку, а вибір СБО та її подальше розроблення – з урахуванням обох цих критеріїв.

Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Стадії еволюції ринку	Розвиток	Стратегія збільшення частки на ринку		Стратегія розкрутки або зсуву	
	Зростання	Стратегія зростання			Стратегія ліквідації та відділення
	Зрілість, насичення	Стратегія збільшення прибутку	Стратегія концентрації ринку		
	Скорочення	Стратегія скорочення активів			
		Сильна	середня	слабка	найгірша

Відносна конкурентна позиція бізнесу в галузі

Матриця Ч. В. Хофера і Д. Шенделя

Активна
Чтобы ак
параметр

Матриця «значення виробництва – конкурентоспроможність»

Матриця розроблена Гансом Гінтерхубером (Hans Hartmann Hinterhuber), відомим австрійським економістом і бізнес-консультантом

Стратегічне ядро підприємства – це основний, найбільш конкурентоспроможний бізнес підприємства. До його складу включають: виробництва, на які припадає найбільша частина обороту; виробництва, з якими підприємство пов'язує своє майбутнє; виробництва, що визначають імідж підприємства.

Сильне стратегічне ядро мають ті підприємства, у яких воно збігається з **ядром компетенції** – сумою вмінь, знань, технологій тощо, які забезпечують конкурентні переваги даному підприємству порівняно з іншими.

Матриця Г. Гінтерхубера

Значення виробництва	Високе	(1) Фінансова участь (захоплення)	(2) Стратегічний союз	(3) Ядро компетенції
	середнє	(4) Стратегічний союз	(5) Стратегічний союз	(6) Ядро компетенції
	низьке	(7) <u>Дезінвестиції</u>	(8) <u>Дезінвестиції</u>	(9) Пошук нових ринків
		Низька	середня	висока
Порівняльна конкурентоспроможність				

Матриця Х. Хінтерхубера

Активац
Чтобы акти
параметра

Масштабування бізнесу

Маштабування бізнесу – розширення ділової активності та подальшого зростання підприємства: збільшення обсягів продажів і рентабельності, розширення аудиторії клієнтів, зміцнення бренду, вихід на нові ринки з одночасною оптимізацією всіх бізнес-процесів.

Типи зростання підприємства

- ✓ **Обмежене зростання:** цілі встановлюються від досягнутого з урахування інфляції.
- ✓ **Інтенсивне зростання:** показники короткострокових і довгострокових цілей щорічно значно перевищують показники попереднього року.

Зростання може бути:

- **внутрішнім (органічним)** – шляхом розширення власної діяльності (розроблення нових продуктів, розширення асортименту товарів, виходу на нові ринки, поліпшення системи продаж, збільшення продуктивності праці, ефективності використання виробничих потужностей та застосування інновацій, оптимізації бізнес-процесів тощо);
- **зовнішнім** – за рахунок проникнення у суміжні галузі у формі інтеграції або диверсифікації, у тому числі за допомогою злиття і поглинань.



Інтеграційне зростання

Інтеграційне зростання підприємства може відбуватися за рахунок переміщення вперед, назад або по горизонталі.

Інтеграція «вперед» (прогресивна інтеграція) має місце, коли підприємство встановлює більший контроль над системою розподілу продукції, купуючи канали просування товару або створюючи нові.

Інтеграція «назад» (регресивна інтеграція) проявляється у встановленні контролю над системою постачання ресурсів.

Горизонтальна інтеграція – спроби підприємства встановити контроль над конкурентами, наприклад, шляхом їх поглинання (придбання контрольного пакету акцій), злиття (об'єднання на приблизно рівних умовах) в одне підприємство, створення спільного підприємства.

З кінця ХІХ ст. особливої актуальності набуває інтеграція суб'єктів наукової сфери й виробництва шляхом створення *науково-виробничих об'єднань*.

З 90-х років ХХ ст., із переходом до інформаційного (мережевого) суспільства, розвивається інтерактивна взаємодія суб'єктів господарської діяльності шляхом використання інформаційних технологій. Утворюються:

- *науково-виробничі мережі*, які найбільш яскраво виявляють себе в побудові так званих «пірамідальних моделей» науки та є властивими для науково-технологічної діяльності транснаціональних корпорацій;
- *науково-освітні мережі* на базі університетів, які взаємодіють з іншими навчальними закладами та їх об'єднаннями у рамках регіональних чи міжнародних зв'язків і мають державний чи приватний статус;
- *освітньо-бізнесові мережі* на базі провідних університетів та підприємств у сфері інноваційного бізнесу в межах перспективних напрямів досліджень (біо-, нано- та інформаційних технологій).

Диверсифікаційне зростання

Диверсифікаційне зростання підприємства здійснюється за межами галузі, в якій воно працює.

Види диверсифікації:

- **горизонтальна** – виробництво і виведення на ринок нових виробів, *технологічно не пов'язаних* з тими, що випускаються зараз;
- **вертикальна (концентрична)** – виведення на нові ринки нових продуктів, *технологічно пов'язаних* з тими, що вже випускає підприємство; така диверсифікація є доцільною, якщо підприємство одержує економію на масштабах діяльності або зниження витрат від спільного використання технологій, виробничих потужностей, збутової мережі тощо;
- **суміжна** – виробництво технологічно різнорідних товарів для одних і тих самих ринків або *технологічно подібних* товарів для різних ринків;
- **конгломератна** – вихід на нові ринки з товарами, які не мають жодного відношення ні до застосовуваної підприємством технології, ні до його нинішніх товарів і ринків. Здійснюється для одержання додаткових фінансових результатів (прибутку), освоєння/захоплення нових ринків, убезпечення основного бізнесу від господарських ризиків, у тому числі під час кризи, тощо;
- **географічна** – вихід на інші регіональні ринки, як усередині країни, так і за її межами. Йдеться, по суті, про інтернаціоналізацію бізнесу.

Матриця «можливості по товарах/ринках» І. Ансофа

Товари	старі (що вже існують)	1. Стратегія проникнення на ринок	2. Стратегія розвитку ринку
	нові	3. Стратегія розроблення нових продуктів	4. Стратегія диверсифікації
		старі (що вже існують)	нові

Ринки

Конкурентні переваги малих підприємств

<p>Форма існування малого підприємства</p> <p>незалежна від великого підприємства (суверенітет)</p> <p>пов'язана з великим підприємством (симбіоз)</p>	<p>«Помилковий гриб»</p> <p><i>Стратегія копіювання</i></p>	<p>«Премудрий піскар»</p> <p><i>Стратегія оптимального розміру</i></p>
	<p>«Хамелеон»</p> <p><i>Стратегія використання переваг великого підприємства</i></p>	<p>«Бджола, що жалить»</p> <p><i>Стратегія участі в продукті великого підприємства</i></p>
	<p>подібний продукту великого підприємства</p>	<p>оригінальний</p>
	<p>Продукт малого підприємства</p>	

Конкурентні переваги великих підприємств

Темпи зростання	високі	«Горді леви»		
	середні		«Могутні слони»	
	низькі			«Неповороткі бегемоти»
		низька	середня	надмірна
		Ступінь диверсифікації		

Конкурентні переваги середніх підприємств

Темпи зростання підприємства	помірні	Стратегія збереження	Стратегія пошуку загарбника
	прискорені	Стратегія виходу за рамки ніші	Стратегія лідерства в ніші
		помірні	прискорені
		Темпи зростання ніші	