

Анализ внешней среды

Кузин В.И.

Разделение рыночной среды на внешнюю и внутреннюю



Три слоя рыночной среды и основные методы их анализа



Факторы, исследуемые в стратегическом анализе (1)



Факторы, исследуемые в стратегическом анализе (2)

в обществе

Оценка влияния факторов внешней и внутренней среды на стратегию компании

Формулирование и оценка различных вариантов стратегии компании

Разработка стратегии, наилучшим образом отвечающая интересам развития компании с учетом имеющихся и перспективных компетенций и ресурсов

PEST анализ

- PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (см. рисунок) или в табличной форме.

PEST анализ

P (POLITICAL)

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

E (ECONOMICAL)

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

S (SOCIO – CULTURAL)

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

T (TECHNOLOGICAL)

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

Этапы проведения PEST анализа

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании (рентабельность проекта);
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора;
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора;
4. Составление сводной таблицы PEST анализа.

Определение факторов для анализа

- Составляется перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет).
- Факторы из перечня на 4 группы:
 - *политические,*
 - *экономические,*
 - *социально-культурные,*
 - *технологические.*

P (Political) — факторы политико-правового окружения компании.

- При анализе политико — правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.
- Во-первых, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует компания? Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность компании (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)?
- Во-вторых, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем? В-третьих, важен также уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании? И, в-четвертых, отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложнятся такие взаимоотношения?

Факторы влияния политической среды на рынок

Устойчивость политической власти и существующего правительства

Бюрократизация и уровень коррупции

Налоговая политика (тарифы и льготы)

Свобода информации и независимость СМИ

Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли

Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика

Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли

Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве

Антимонопольное и трудовое законодательство

Законодательство по охране окружающей среды

Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли

Вероятность развития военных действий в стране

Е (Economic) — факторы экономического состояния рынка.

- В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.
 - Динамика развития экономики — спад, рост, стагнация
 - Изменение курсов валют, стоимости капитала
 - Изменение уровня безработицы
 - Изменение уровня инфляции
 - Изменение располагаемого дохода на душу населения
 - Тенденции в банковской сфере

Факторы влияния экономической среды на рынок

Темпы роста экономики

Уровень инфляции и процентные ставки

Курсы основных валют

Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда

Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды

Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны

Уровень располагаемых доходов населения

Степень глобализации и открытости экономики

Уровень развития банковской сферы

S (Socio — cultural) — факторы социального и культурного состояния рынка

- В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:
 - Изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), поло-возрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности;
 - Уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров;
 - Особенности менталитета, важные культурные ценности;
 - Изменение социальных слоев населения;
 - Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предубеждения.

Факторы влияния социально-культурной среды на рынок

Уровень здравоохранения и образования
Отношение к импортным товарам и услугам
Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию
Требования к качеству продукции и уровню сервиса
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе
Образ жизни и привычки потребления
Развитие религии и прочих верований
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам
Темпы роста населения
Уровень миграции и иммиграционные настроения
Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни
Социальная стратификация в обществе, меньшинства
Размер и структура семьи

T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли

- Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка.
- В ходе анализа технологических факторов необходимо обратить внимание на 4 параметра:
 - Возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса);
 - Влияние интернет на развитие рынка;
 - Влияние мобильных технологий на развитие рынка;
 - Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке.

Факторы влияния технологической среды на рынок

Уровень инноваций и технологического развития отрасли

Расходы на исследования и разработки

Законодательство в области технологического оснащения отрасли

Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств

Доступ к новейшим технологиям

Степень использования, внедрения и передачи технологий

Степень влияния факторов

Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1. влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании
 2. только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании
 3. влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании
- Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, не включаются в таблицу.
 - Оценка силы влияния фактора — это экспертная оценка, которая всегда субъективна

Пример оценки значимости факторов PEST анализа

1	2
Описание фактора	Влияние фактора
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
ОБЩИЙ ИТОГ	

Оценка реальной значимости факторов

- Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании.

Оценка реальной значимости факторов

1		2		3			4		5	
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес		
		1	2	3	4	5				
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ										
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16		
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18		
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07		
...										
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ										
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56		
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44		
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12		
...										
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ										
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27		
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19		
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31		
...										
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ										
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22		
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51		
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40		
...										
ОБЩИЙ ИТОГ			27				41,0			

Составление сводной таблицы PEST анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Таблица PEST анализа

промежуточный элемент анализа

- Для завершения анализа, необходимо сделать выводы:
 - по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию ;
 - спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

PEST анализ

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

Расширенные варианты PEST анализа

- PEST анализ — это инструмент, с помощью которого можно оценить влияние внешних факторов и риски для бизнеса.
- Как любой инструмент, он изменяется в зависимости от стоящих перед анализом задач.
- Наиболее распространенной вариацией PEST анализа является PEST+EL анализ. В PESTEL анализ входят еще два показателя: факторы правового характера (L — Legal) и факторы экологического характера (E — Environmental or Ecological).
- Факторы правового характера представляют юридическую среду функционирования бизнеса.
- Факторы экологического характера определяют степень влияния компании на экологическую ситуацию в регионе; а также факторы экологического характера, которые могут отразиться на эффективности бизнеса компании.

Варианты PEST анализа

PEST анализа	Расшифровка
PEST	Political + Economical + Social + Technological (политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы)
PESTEL	PEST + Environmental / Ecological + Legal (PEST + природные (экологические) + правовые факторы)
PESTELI	PESTEL + Industry analysis (PESTEL анализ, дополненный отраслевым анализом рынка)
STEER	PEST + Ethical (PEST + факторы этического характера)
LONGPEST	PEST + Local + National + Global factors (PEST анализ с оценкой факторов на местном, национальном и глобальном уровне)

Задание

- Прочитать главы 1-3 книги «Современный стратегический анализ»;
- На сайте <http://powerbranding.ru/shablony/> Скачать шаблон для проведения PEST – анализа;
- Выбрать предприятие для анализа и провести его.

Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера



Цепочка ценности М. Портера.



Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла



5 конкурентных сил Майкла

Портера

- Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:
 - рыночная власть покупателей
 - рыночная власть поставщиков
 - угроза вторжения новых участников
 - опасность появления товаров — заменителей
 - уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Первая сила: Угроза вторжения НОВЫХ ИГРОКОВ

- **Почему новые игроки представляют опасность?**
- Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.
- Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и скорости влияния существующих игроков рынка.
- Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли компаний высок, то влияние новых претендентов на прибыль в отрасли будет минимальным.
- Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить выходные барьеры.

Факторы, влияющих на силу барьеров входа в отрасль

- **Экономия на масштабе**
 - Чем больше объем производства, тем ниже затраты на производство 1 единицы продукции, тем сложнее новому игроку достичь высокой рентабельности при выходе на рынок.
- **Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок**
 - Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу.
- **Потребность в капитале**
 - Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.
- **Высокие постоянные издержки**
 - Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли, тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периода входа в отрасль.
- **Доступ к каналам распределения**
 - Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли.
- **Политика правительства**
 - Чем выше ограничения, накладываемые государством на деятельности в отрасли, чем жестче регламентируемые требования к продукту в отрасли , чем выше участие государства в отрасли, тем ниже ее привлекательность для новых игроков.

Факторы, влияющих на силу барьеров входа в отрасль

- **Дополнительные угрозы**
- Существуют также дополнительные угрозы входа в отрасль для новых игроков, к ним относятся:
 - готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания доли рынка;
 - наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала для активного противодействия (незадействованные источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного давления и т.п.);
 - замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста.

Вторая сила: Рыночная власть покупателей

- Покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара и обеспечивают за счет удовлетворения своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех покупателей, которые являются наименее влиятельными на рынке.
- Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли.

Условия роста влияния покупателей

- Покупатели сконцентрированы на совершение закупок в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.
- Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.
- Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.
- Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.
- Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

Третья сила: Рыночная власть поставщиков

- Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Условия роста влияния поставщиков

- Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль компании:
 - Количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке.
 - Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.
 - Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).
 - Отрасль не является приоритетной для поставщиков и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

Четвертая сила: Появление товаров-заменителей

- Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний. Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

Товары субституты, несущие наибольшую угрозу

- Особую угрозу для роста и прибыли компании предоставляют следующие виды товаров:
 - Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.
 - Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.
- Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту

Пятая сила: Внутриотраслевая конкуренция

- Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

Условия высокого уровня интенсивности конкуренции

- Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
- Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
- Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.
- Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживанию товарных остатков.
- Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

Задание

- Прочитать главы 1-3 книги «Современный стратегический анализ»;
- На сайте <http://powerbranding.ru/shablony/> Скачать шаблон анализа 5-ти сил Майкла Портера
- Провести анализ для выбранного предприятия.

Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса

- Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.
- Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На сегодняшний момент матрица остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

Применение матрицы Ансоффа

- Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя:
 - какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет?
 - за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли?
 - какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста?
- Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

4 ВОЗМОЖНЫХ СТРАТЕГИИ РОСТА БИЗНЕСА

1. стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;
2. стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;
3. стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;
4. стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Стратегия проникновения на рынок

- Относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.
- Стратегия проникновения на рынок относится к высокозатратным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

5 основных условий для успешной реализации стратегии проникновения на рынок

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка — имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории.
Условие 2	Доля существующих потребителей может быть увеличена.
Условие 3	Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании.
Условие 4	Существует экономия от масштаба.
Условие 5	Компания имеет возможности к высокому уровню инвестиций.

Стратегия развития рынка

- Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом.
- Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

Условия для эффективного использования стратегии развития рынка

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.
Условие 2	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.
Условие 3	Новые рынки имеют высокие темпы роста.
Условие 4	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

Стратегия развития товара

- Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты. Например, вкусовое расширение на существующем рынке или выпуск не только стиральных порошков, но и средств для очищения духовок и варочных поверхностей.
- Виды новых товаров:
 - усовершенствованные товары или товары нового поколения
 - товары в новой упаковке
 - товары в новом объеме
 - абсолютные новинки от бренда
- В стратегии развития товара важно максимально исключить каннибализацию текущего ассортимента, т.е. переключение потребителей с текущих товаров на новые расширения. Если все же компания понимает, что новый товар полностью заменит существующий товар, то каннибализация должна быть прибыльной и обеспечивать рост продаж, т.е. новый товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.

Условия для успешной реализации стратегии интенсивного роста с помощью развития товара

Условие реализации стратегии	Описание
Условие 1	Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов.
Условие 2	Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла.
Условие 3	Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов.
Условие 4	Компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар

Стратегия диверсификации

- Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегия роста.
- Причины выбора стратегии диверсификации — распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост) или уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли.
- Компания при выборе стратегии диверсификации должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса.

Задание

- На сайте <http://powerbranding.ru/shablony/>
Скачать шаблон построения матрицы
Ансоффа
- Провести анализ для выбранного
предприятия.