

Маркетинг

Полынская Галина Андреевна

Тема 2: Маркетинговая среда

Учебная литература

Базовый учебник:

И.В. Липсиц и др. Маркетинг, под редакцией И.В. Липсица, Издательская группа: «ГОЭТАР-Медиа», 2012 г., 576 с.

Дополнительный учебник:

Артур А. Томпсон – мл. и А. Дж. Стрикленд III

Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа, 12-е издание.
– Издательство: ВИЛЬЯМС, 2007 г., 924 с.

Содержание



1. Основные понятия
2. Стандартная цепочка ценности компании (М.Портера)
3. Окружающая среда: микро- и макро- среда
4. Методика STEP=PEST анализа

Ч

Т

О

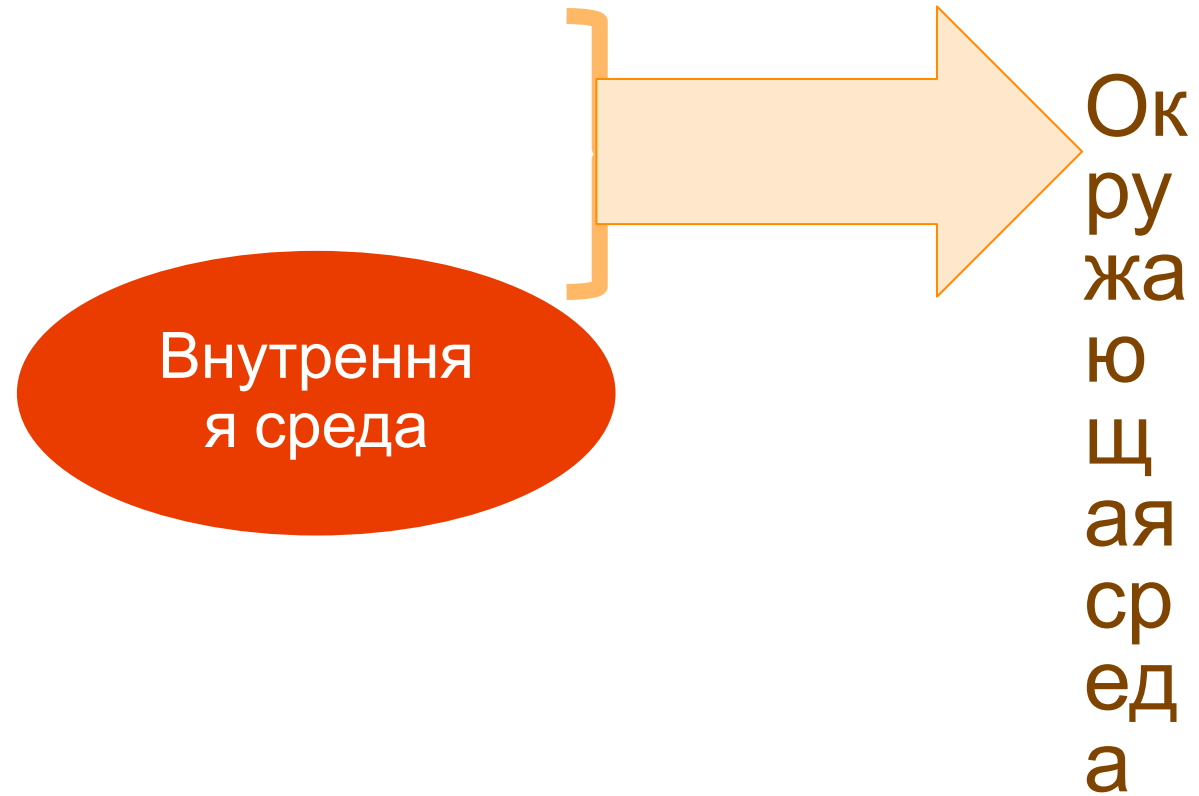
Т

а



Маркетинговая среда – это совокупность субъектов и факторов, действующих за пределами фирмы и внутри нее, и оказывающих влияние на установление и поддержание взаимовыгодных отношений с целевыми клиентами.

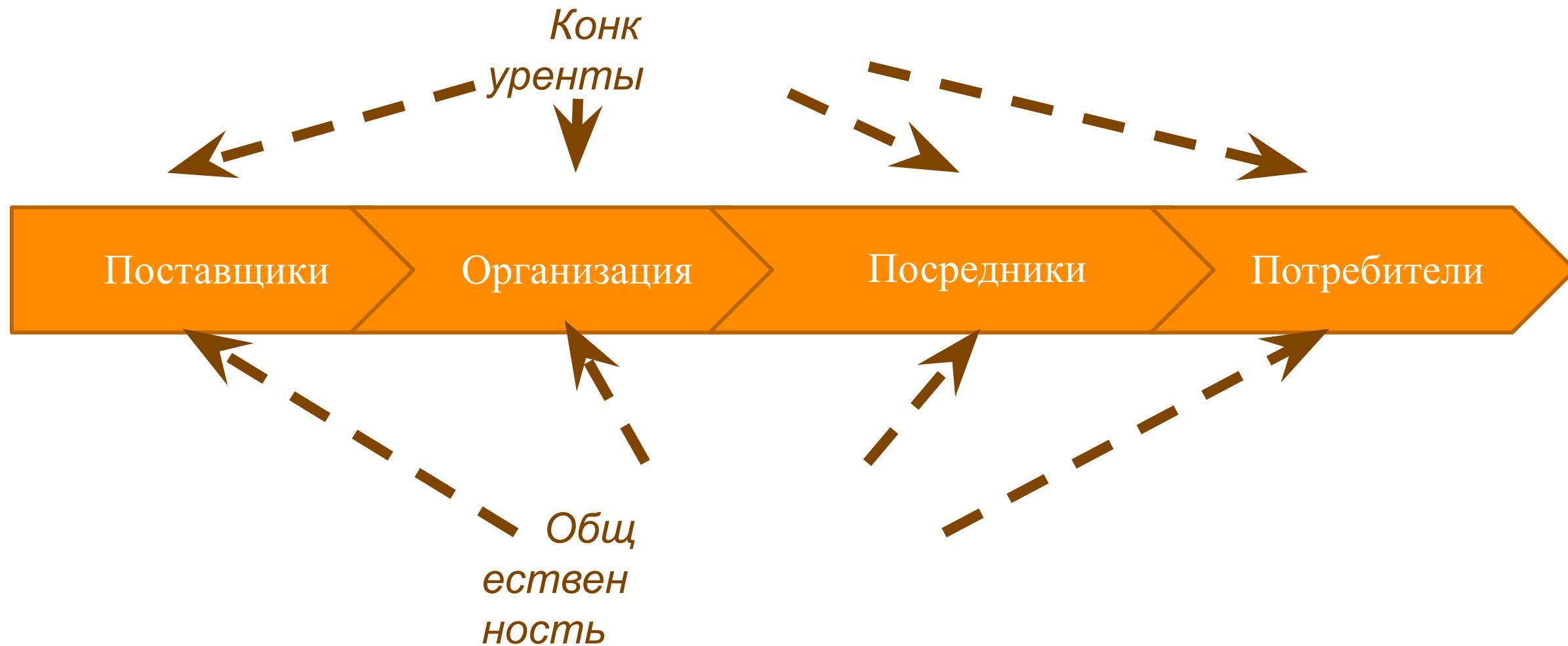
Маркетинговая среда



Окружающая среда, внешние условия деятельности (Environment) – совокупность различных сил, внешних по отношению к организации, на которые маркетер способен в отдельных случаях влиять, но не может их контролировать

Микросреда (microenvironment) – экономическая среда, связанная с организацией и ее обслуживанием клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг и контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность.

Элементы микросреды



Поставщики

Под поставками могут пониматься – поставки сырья, энергии, топлива, материалов, комплектующих, полуфабрикатов, товаров, приобретение рабочей силы и различных услуг (например, предоставление провайдерами интернета).



Цена

Качество

Объем

Время

Посредник



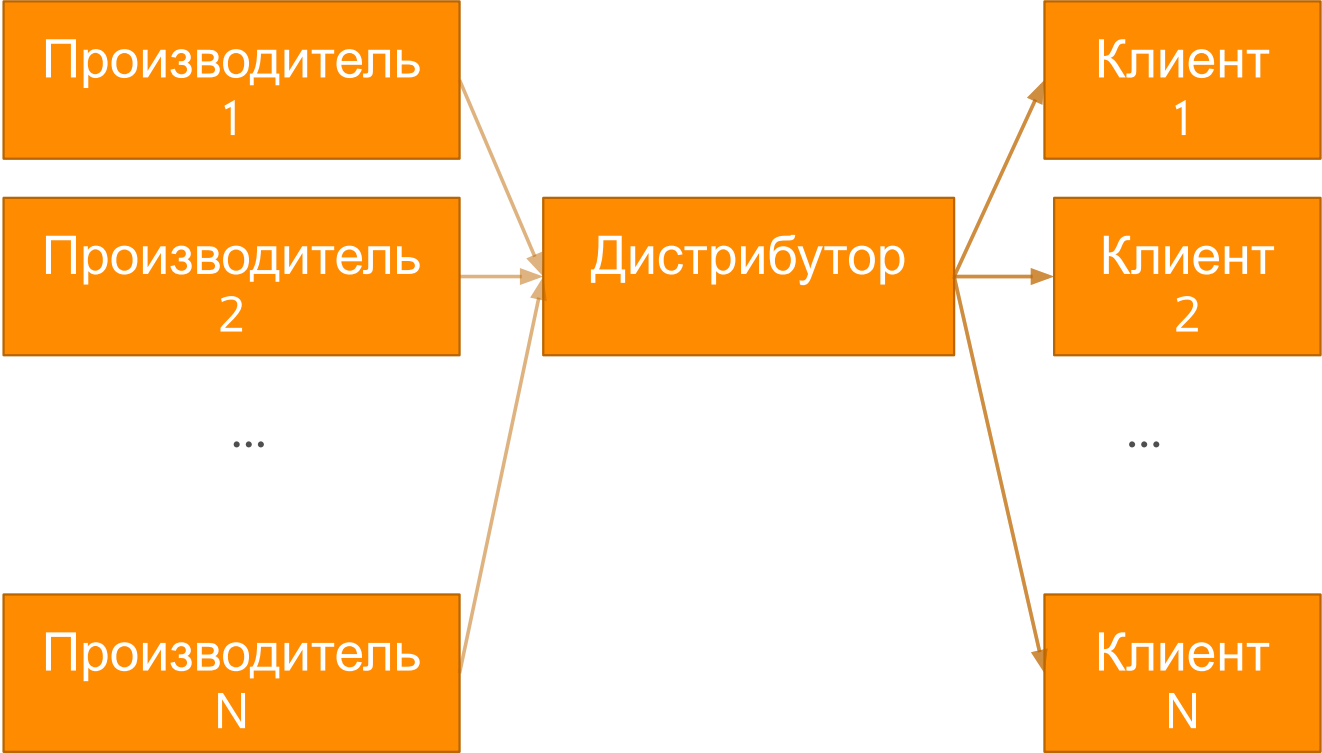
Посредник — юридическое или физическое лицо, цель которого состоит в оказании услуг по совершению коммерческих, финансовых операций, а также по урегулированию спорных вопросов в различного рода отношениях.



Посредники



Схе
ма
раб
оты



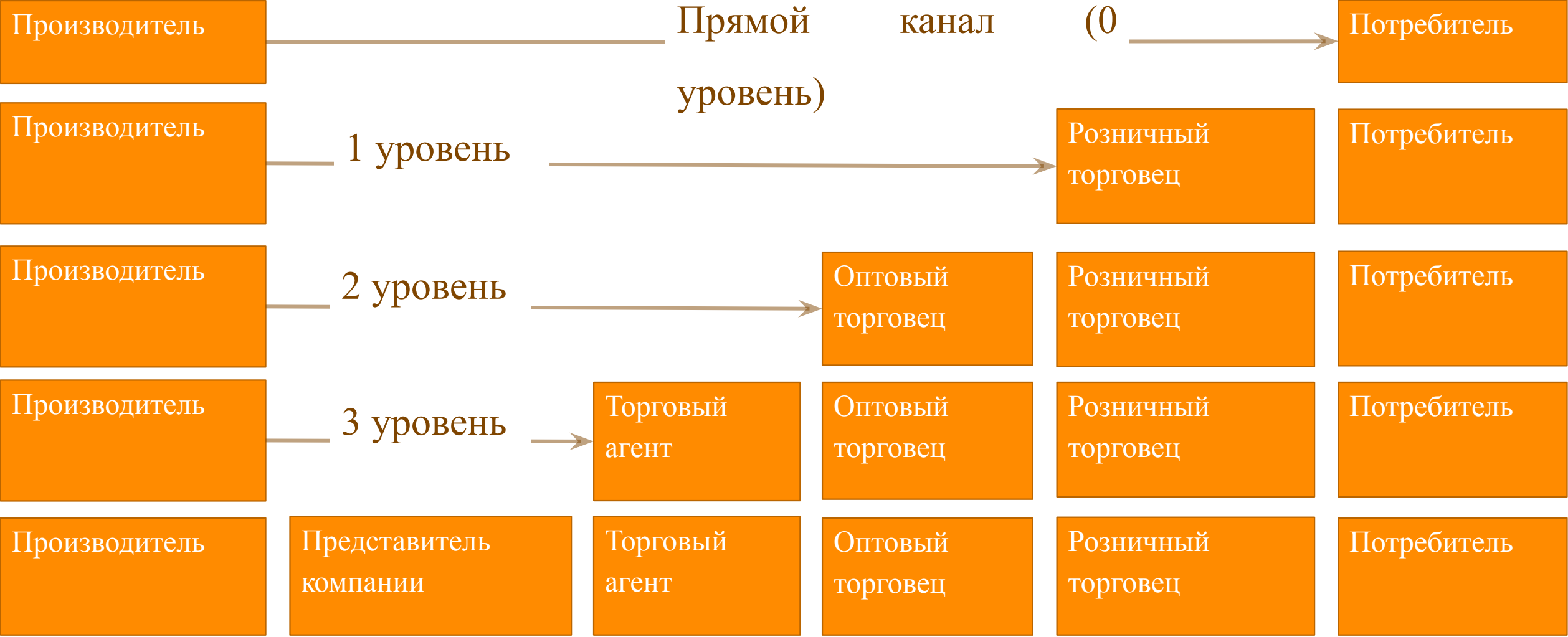
Схе
ма
раб
оты

Каналы распределения

Каналы распределения или сбыта – это все организации или лица, выступающие как посредники или участники сбыта, принимающие на себя или помогающие передать другому лицу право собственности на товар.



Каналы распределения





Функции канала распределения

- Информация;
- Переговоры;
- Продвижение;
- Физическое распределение;
- Контакт;
- Финансирование;
- Адаптация;
- Принятие риска.



Категория посредников

- *Оптовики* – это посредники, которые приобретают товара с целью продажи. К ним относятся оптовые торговцы или дистрибуторы, торговые представители производителя, агенты и брокеры.
- *Розничные торговцы* продают товар непосредственно конечным потребителям для их личного некоммерческого использования. Розничные посредники м.б. представлены в различных формах, включая: универмаги, гипермаркеты, специализированные магазины, бакалейные лавки, франчайзинговую розничную торговлю, клубы потребителей, каталоги, продавцов через Интернет.
- *Специализированные посредники* реализуют в канале сбыта специфические потоки и обычно не вовлечены в ту сферу бизнеса, которая реализует продукт. К этим посредникам относятся: страховые компании, финансовые компании, рекламные агентства, компании по логистике и транспортные компании; компании занимающиеся информационными технологиями; компании занимающиеся маркетинговыми исследованиями и др.

Вертикальная маркетинговая система (ВМС)

ВМС – включает производителей, оптовых и розничных продавцов, действующих как объединённая система.

Один член канала или управляет другими, заключая с ними контракты, или обладает такой властью, что они все сотрудничают с ним.

Управлять ВМС может или производитель, или оптовый торговец, или розничный продавец.

ВМС была первоначально разработана для управления поведенческими системами канала и конфликтами в нем.

Преимущество ВМС – экономия за счет размера, сила при заключении сделок и устранения дублирования услуг.

Типы ВМС

- *Корпоративные ВМС* объединяют последовательные стадии производства и распространения, находящиеся в единой собственности.
- *Управляемые ВМС (administered VMS)* – вертикальная маркетинговая система, которая координирует последовательные этапы производства и распределения товаров благодаря размерам и рыночной власти одного из участников системы, а не с помощью единственного владельца или договорных обязательств.
- *Договорные ВМС* объединяют независимые фирмы на различных уровнях производства и сбыта, которые связаны между собой контрактными отношениями в целях получения скидок или увеличения объема продаж.



Покупатель

Под покупателем понимается гражданин, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары исключительно для личных (бытовых) нужд, не связанных с извлечением прибыли.

Правила, утвержденные постановлением Правительство Российской Федерации от 19.08.96 N 987, сноска к п.1

Покупатель – физическое или юридическое лицо, осуществляющее оплату деньгами и являющееся приобретателем товара или услуги.



Потребитель

Потребитель — гражданин, имеющий намерение заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности



Роль потребителя

«Наша цель – вести за собой потребителей, предлагая им новые товары, а не спрашивать потребителей, какие именно товары им нужны. потребители понятия не имеют о том, что мы можем им предложить. поэтому, вместо того чтобы проводить маркетинговые исследования, мы больше работаем над созданием нового товара и совершенствованием его возможностей и пытаемся создать рынок для этого товара через обучение потребителей и общение с ними»

Акио Морито

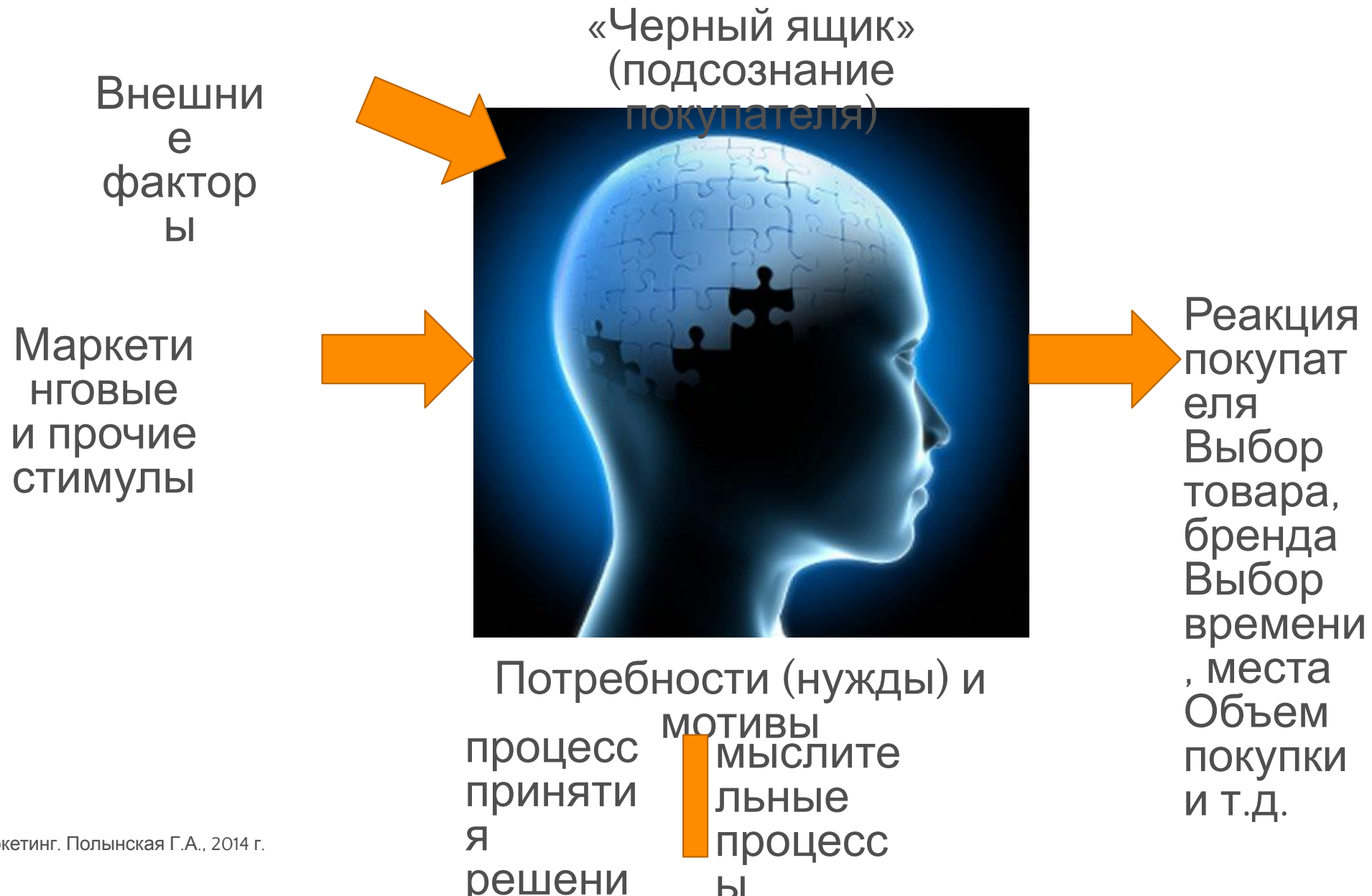
Изменение роли потребителей

	Потребители как пассивные зрители			Потребители как активные участники
	Убеждение определенных заранее групп потребителей (1)	Совершение сделок с отдельными потребителями (2)	Продолжительные связи с отдельными потребителями (3)	Потребители как партнеры в создании ценности (4)
Период времени	1970-е-начало 1980-х	Конец 1980-х-начало 1990-х	1990-е	С 2000 г.
Тип ведения бизнеса и роль потребителя	Потребители – пассивные покупатели с определенной ранее функцией потребления			Потребители – часть обширной сети, партнеры в создании и извлечении стоимости
Тип мышления руководства	Потребитель – это среднестатистические данные; группы потребителей определяются заранее	Потребитель – это индивидуализированные статистические данные для конкретной сделки	Потребитель – это личность, с которой необходимо установить доверительные взаимоотношения	Потребитель – не только личность, но и часть новой социальной и культурной структуры

Изменение роли потребителей (2)

	Потребители как пассивные зрители			Потребители как активные участники
	(1)	(2)	(3)	(4)
Взаимодействие компании и потребителей, разработка товаров и услуг	Традиционное изучение рынка и спроса; товары и услуги создаются без учета предпочтений потребителя	Переход от продаж к обслуживанию потребителей. Сбор пожеланий потребителей и совершенствование продукции фирмы с учетом полученной информации	Удовлетворение потребительских нужд на основании наблюдений за пользователями товаров и услуг. Совершенствование продукции с учетом всестороннего понимания потребностей клиентов	Участие потребителей в создании персонализированного опыта. Компании и основные потребители совместно обучаются, формируют ожидания и добиваются рыночного признания товаров и услуг
Цель и ход общения	Получение доступа к определенным заранее группам потребителей и ориентация на них. Одностороннее общение	Маркетинг на основе баз данных: двустороннее общение	МПО: двустороннее общение и индивидуальный подход	Установление живого диалога с потребителями для формирования ожиданий и возбуждения интереса. Многосторонний подход к общению

Модель покупательского поведения



Виды потребностей

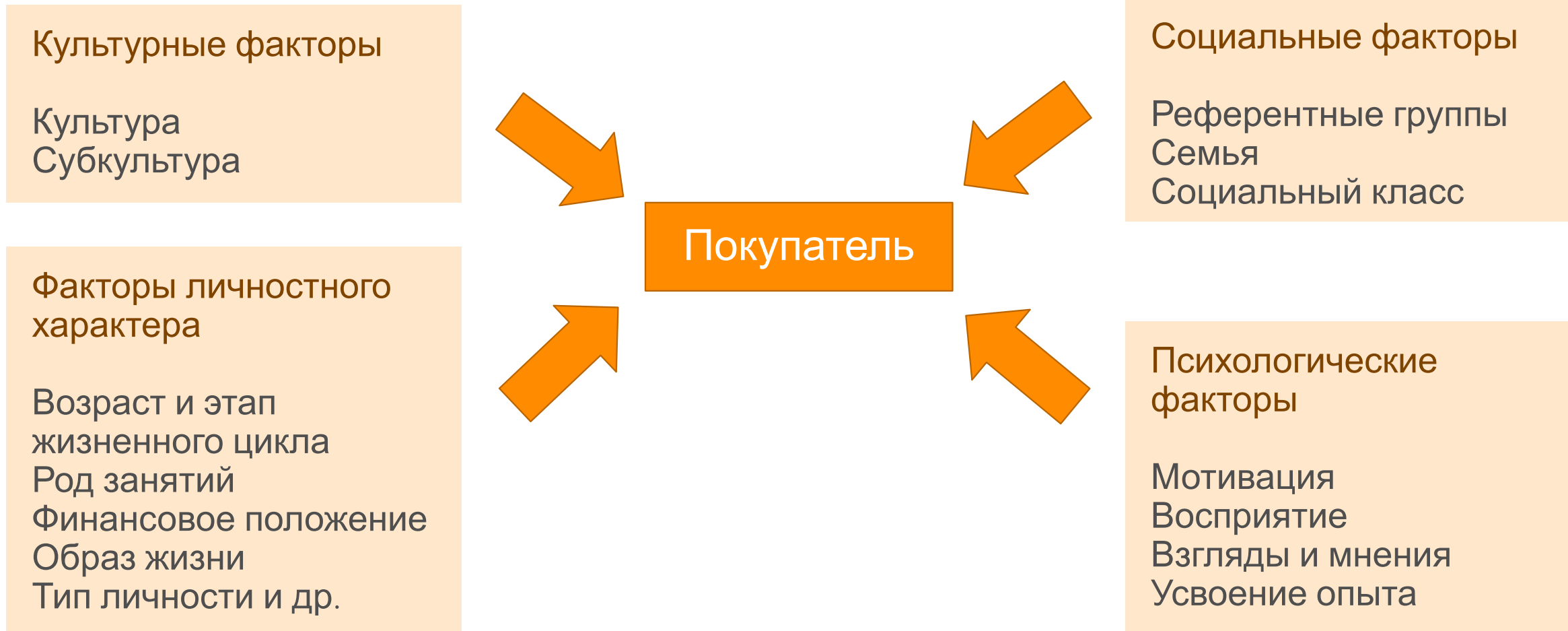
Существующие потребности – это нужды, в отношении которых, как считают потребители, уже существуют удовлетворительные решения.

Пример: шампуни для разных типов волос

Латентные (скрытые) потребности – это существующие нужды потребителей, решения для удовлетворения которых пока не существует. *Пример:* лекарство от рака

Зарождающиеся потребности – это реальные нужды, о которых люди не догадываются, пока не увидят готовое решение.

Факторы, влияющие на принятие решений индивидуальным покупателем



Факторы потребительского выбора (Ж.Ф.

Кролар)

МОДЕЛЬ SAVONE

Securite – безопасность: прочность, надежность, гарантии по поводу времени эксплуатации продукта

Affection – привязанность: верность торговой марке

Bienetre – комфорт: удобство, которое приобретается с покупкой товара (удобен в обращении, интуитивно понятный интерфейс)

Orgueil – гордость: связана со стремлением потребителя как-то выделиться на общем фоне и чем-то отличиться от других

Nouvauté – новизна: связана с потребностью в переменах, обновлении уже имеющихся вещей и отношений. Стремление к новизне – это поиск новых ощущений.

Economie – экономия

Типичные эффекты потребительского

Эффект "общего вагона" (bandwagon effect или эффект общего вагона, присоединения) состоит в том, что товар покупается не в силу необходимости, а в силу желания не отстать от других, быть как все. Данный эффект свидетельствует об ориентации потребителя на определенную социальную норму.

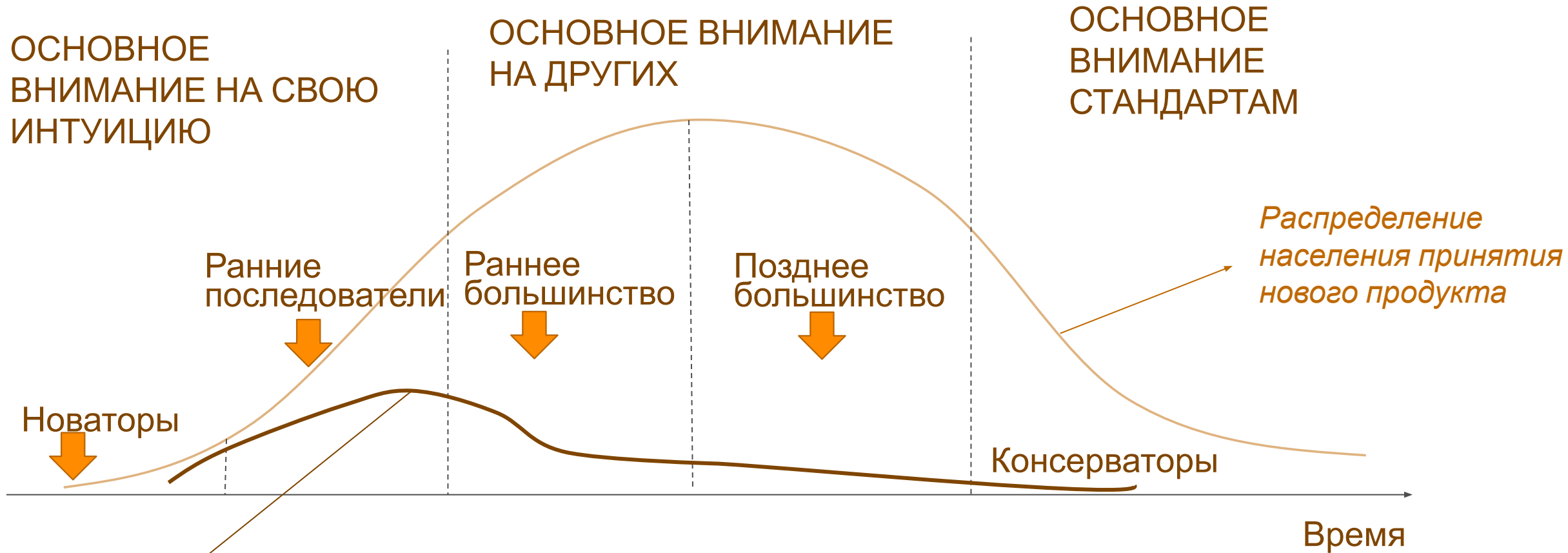
Эффект "сноба" выражает, наоборот, стремление отличаться от других, выделяться из "толпы", поэтому не приобретается необходимый товар, когда он доступен другим.

Эффект Веблена свойственен показателю демонстративному потреблению (с опорой на мнение других людей). Он связан с влиянием цены, причем парадоксально, когда с повышением цены увеличивается спрос на товар и, наоборот, снижение цены уменьшает количество покупок. Эффект Веблена реализует потребность в уважении.

Эффект "цена-качество", опирающийся на заключение о том, что более высокая цена всегда соответствует более высокому качеству.

Эффект "верность качеству", вызванный устойчивой предрасположенностью к определенной фирме или торговой марке, которая может выступать авторитетом, гарантом при покупке незнакомых, новых или не свойственных этой фирме товаров.

Кривые спроса



Распределение лидеров мнения по категориям принятия нового продукта

Математическая модель поведения потребителей

$$Z=f(X,Y,P,F,I)$$

X – побудительные факторы;

Y – значение индивидуальных факторов;

Z – опыт потребления;

P – потребительские предпочтения;

F – факторы внешней среды;

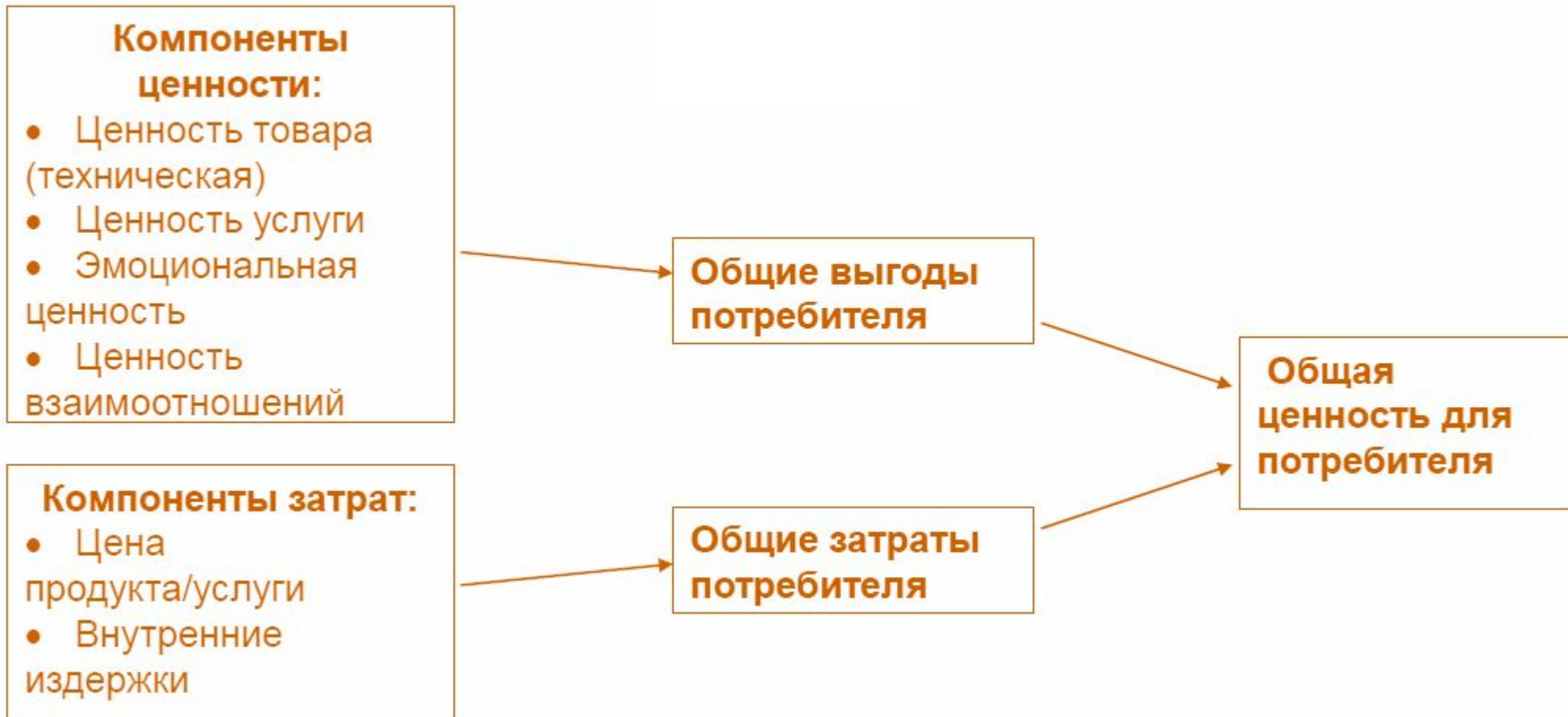
I – информация

Процесс принятия решения индивидуальным покупателем

- Осознание потребности
- Поиск информации
- Оценка альтернативных вариантов
- Решение о покупке
- Реакция на покупку

Потребительская ценность

Потребительская ценность – это соотношение между выгодами, которые получает потребитель в результате приобретения и использования продукта, и затратами на его приобретение и использование



Анализ отношения потребителей к товару с помощью модели Финшбейна

	Отрицательная характеристика	-3	-2	-1	0	1	2	3	Положительная характеристика	w
1	Неудобный								Удобный	
2	Ненадежный								Надежный	
	
n	Устаревший								Современный	

$$A^J = \sum_{i=1}^n B_i^j w_i^j$$

A^j – отношение респондента J к тестируемому товару
 w_i^j – оценка характеристики i – м респондентом,
 B_i^j – вес характеристики i , по оценки j -го респондента

Определение индекса потребительской способности территории

$$B_i = 0,5 \cdot y_i + 0,3 \cdot r_i + 0,2 \cdot p_i,$$

где i – рассматриваемый регион;

y_i – располагаемый доход населения рассматриваемого региона;

r_i – объем продаж в сфере розничной торговли в рассматриваемом регионе;

p_i – процентная доля населения рассматриваемого региона в численности населения страны.

Журнал Sales & Marketing Management, ежегодный обзор Survey of Buying power

Общественность

Общественность это группа людей с уже имеющимся потенциальным интересом к тому, каким образом компания формулирует и реализует свою политику. Различные группы лиц, составляющие общественность, могут как способствовать, так и противодействовать реализации этой политики. Поэтому, чтобы сохранить взаимопонимание между компанией и общественностью, компания должна иметь возможность коммуницировать с общественностью.



Реальные примеры



Напиток «Кока-Кола» был придуман в Атланте (штат Джорджия, США) 8 мая 1886 года. Его автор – фармацевт Джон Стит Пембертон. Основные ингредиенты Соса-Кола были таковы: три части листьев коки (из этих же листьев в 1859 году Альберт Ниман (англ. Albert Niemann) выделил особый компонент (наркотик) и назвал его кокаин) на одну часть орехов тропического дерева колы.

В конце 1890-х годов общественное мнение повернулось против кокаина, а в 1903 году в газете «New York Tribune» появилась разгромная статья, утверждавшая, что именно «Кока-Кола» виновата в том, что упившиеся ею негры из городских трущоб начали нападать на белых людей. После этого в Соса-Кола стали добавлять не свежие листья коки, а уже «выжатые», из которых был удалён весь кокаин.

С тех пор популярность напитка возрастала в геометрической прогрессии.

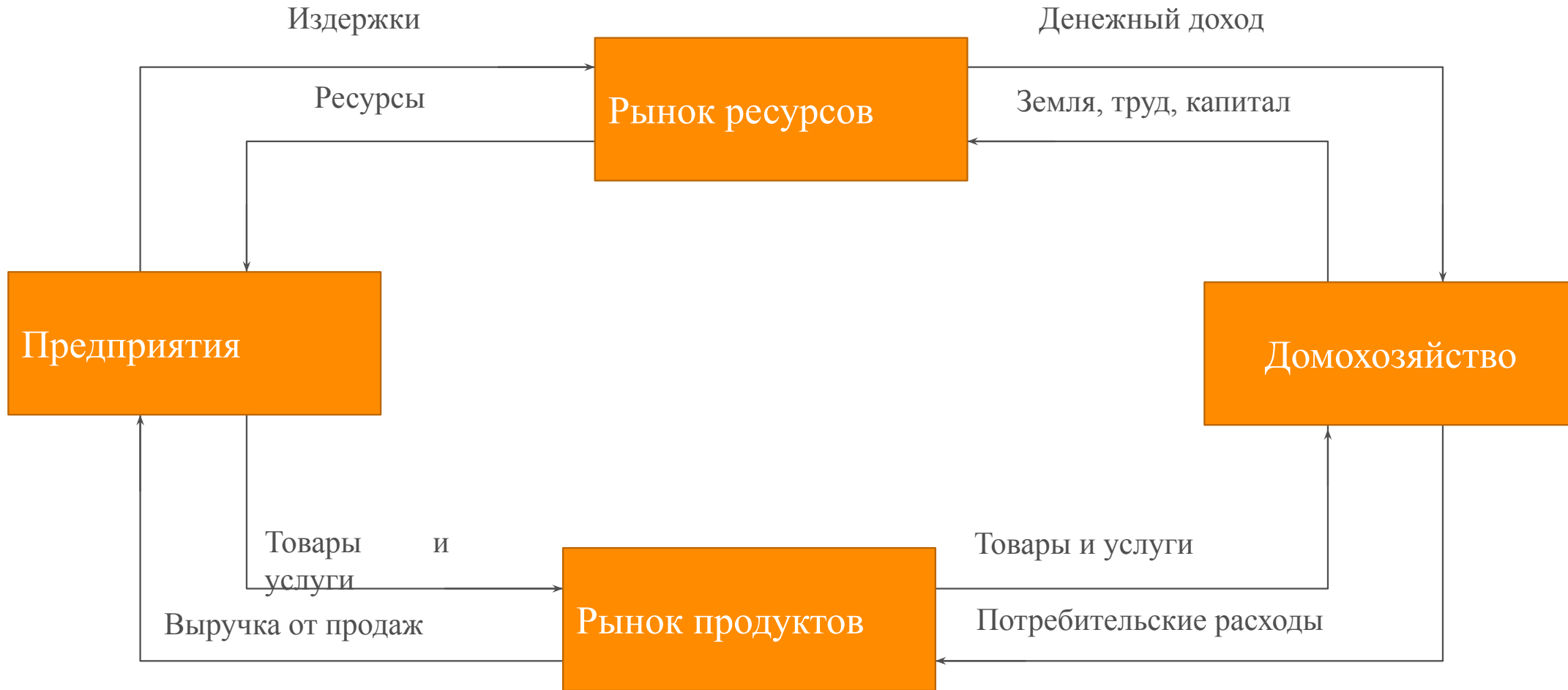
Конкуренты

Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу.

Под фундаментальной рыночной нишей здесь понимается совокупность сегментов рынка, для которых подходят товары и (или) услуги, производимые (оказываемые) данной фирмой

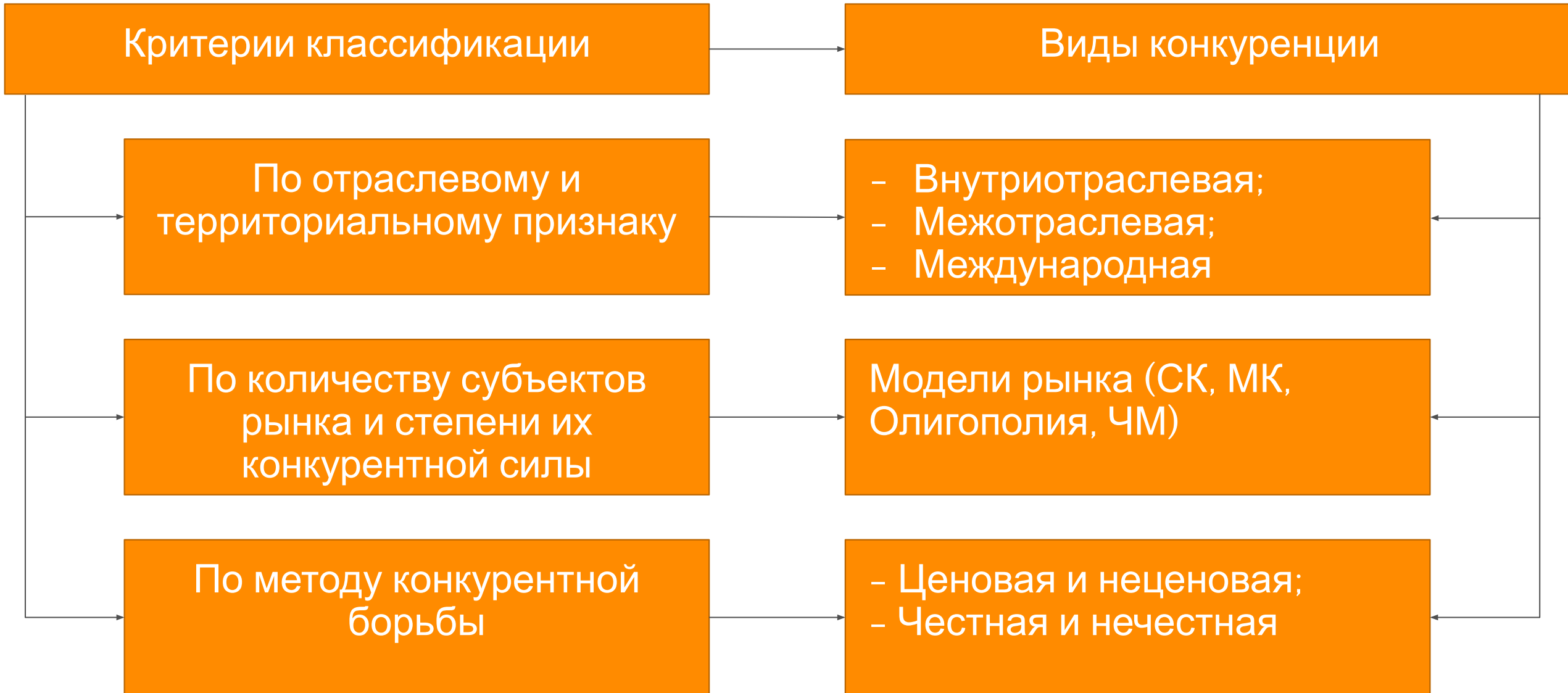


Круговорот ресурсов, продуктов и доходов



РЫНОК – это система многофункциональных взаимосвязей, с помощью которой свободно принимаемые экономические решения уравниваются, вознаграждая за правильный выбор и наказывая убытками за просчеты

Классификация видов конкуренции



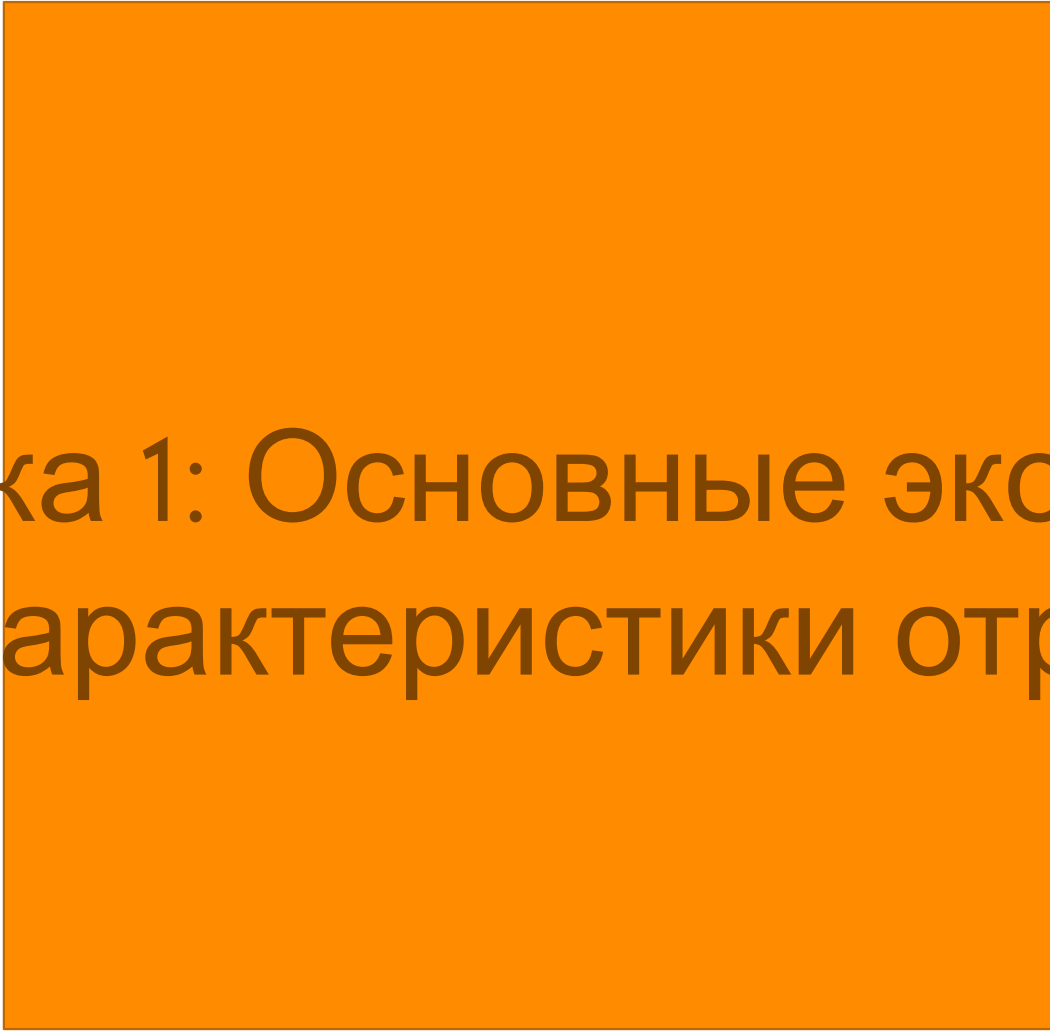
Модели рынка и их характерные признаки

Характеристики	Модели рынка			
	Свободная конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Чистая монополия
Число компаний в отрасли	Очень много	Много	Несколько	Одна
Контроль над рыночной ценой	Отсутствует	Некоторый, но в узких рамках	Ограниченный взаимной зависимостью, но значительный в случае сговора фирм и картелизации отрасли	Диктует цены
Характер продукции	Стандартизованный товар	Дифференцированный продукт	Дифференцированный или стандартизованный	Уникальный
Входные барьеры	Отсутствуют	Свободный вход	Есть барьеры в отрасль	Блокирован
Наличие не ценовой конкуренции	Отсутствует	Главный резерв для повышения выручки и получения прибыли	Типична, особенно для отраслей, производящих дифференцированный продукт	Нетипична.

Отрасль

Отрасль (branch, industry) — Совокупность фирм, выпускающих на рынок один товар или один вид услуг, конкурирующих между собой на рынке этого товара (услуги).





Методика 1: Основные экономические характеристики отрасли

Показатели (1)

1. *Размер рынка* — суммарный годовой объем продаж компаний, работающих в отрасли (рассматривается оборот в денежных единицах и количественном выражении, иногда рассматривается доля отрасли в ВВП, %);
2. *Темп роста рынка* (изменения совокупного годового объема продаж в отрасли в %):

$$\text{Рост рынка за XX год} = \frac{\text{Оборот рынка за XX год}}{\text{Оборот рынка за (XX - 1) год}} - 1$$

3. *Динамика продаж в отрасли* — изменение темпа роста за несколько лет, определение тренда (длительная тенденция изменения экономических показателей, тренд является основной составляющей прогнозируемого временного ряда);

Показатели (2); 4. Емкость рынка

По уровню охвата и проникновения:

$$Q = n \cdot c \cdot q,$$

- Q – емкость рынка, единиц товара;
- n – количество потенциальных потребителей;
- c – уровень охвата, доля реальных пользователей среди потенциальных потребителей;
- q – уровень проникновения, величина единичного потребления на одного реального пользователя.

По среднему нормативу потребления:

$$Q = \sum_i \sum_j P_{ij} N_j,$$

- где P_{ij} – доля населения, принадлежащая к i -му сегменту рынка, доходы которого позволяют приобретать объем товаров и услуг в рамках j -го бюджета;
- N_j – средневзвешенный норматив потребления определенной группы продукции в базисный период.

Емкость рынка в стоимостном выражении, оцениваемая через товарооборот:

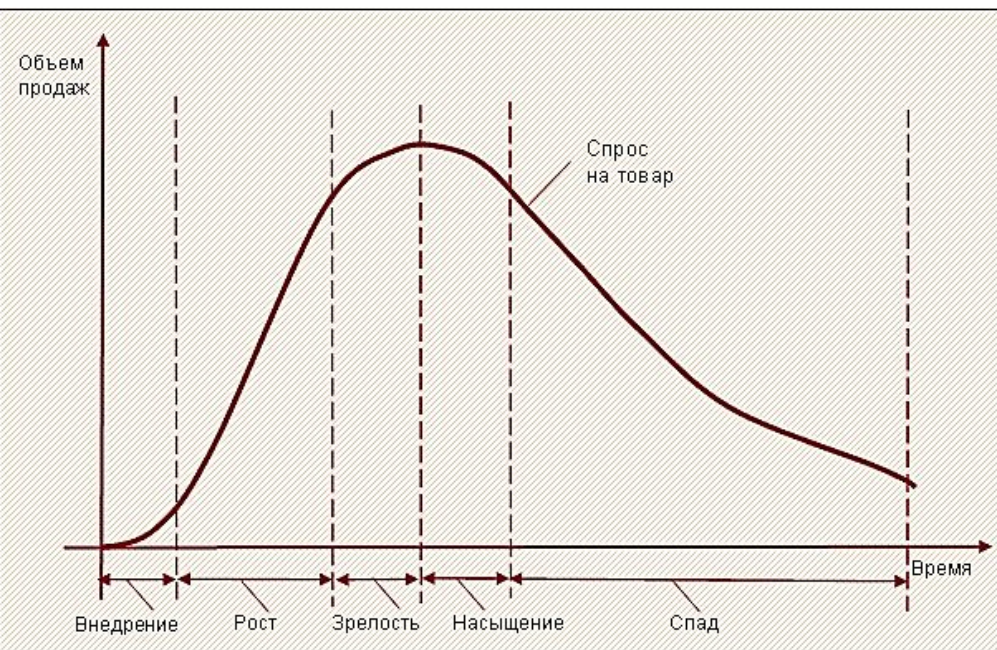
$$Q = n \cdot q \cdot p,$$

- где Q – емкость рынка, единицах товара;
- n – количество потенциальных потребителей;
- q – уровень проникновения, величина единичного потребления на одного реального пользователя;
- p – средняя цена за единицу товара.

Показатели (3)

5. **Масштаб конкуренции** (локальный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный). Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность в рамках определенных населенных пунктов, то масштаб конкуренции в ней считается локальным, в пределах определенного географического региона — региональным, в рамках национального рынка одной страны — национальным, на нескольких внешних рынках — мультинациональным, на рынке большинства стран — глобальным).
6. **Количество компаний в отрасли и рыночных ниш.** Разделенная на ниши отрасль, в которой ни одна из фирм не занимает значительной доли рынка, склонна к более жесткой конкуренции, чем отрасль с рыночным лидером. Отрасли условно делят на два типа: консолидированные отрасли и фрагментарные отрасли
7. **Показатели конкурентоспособности и концентрации (слайд)**

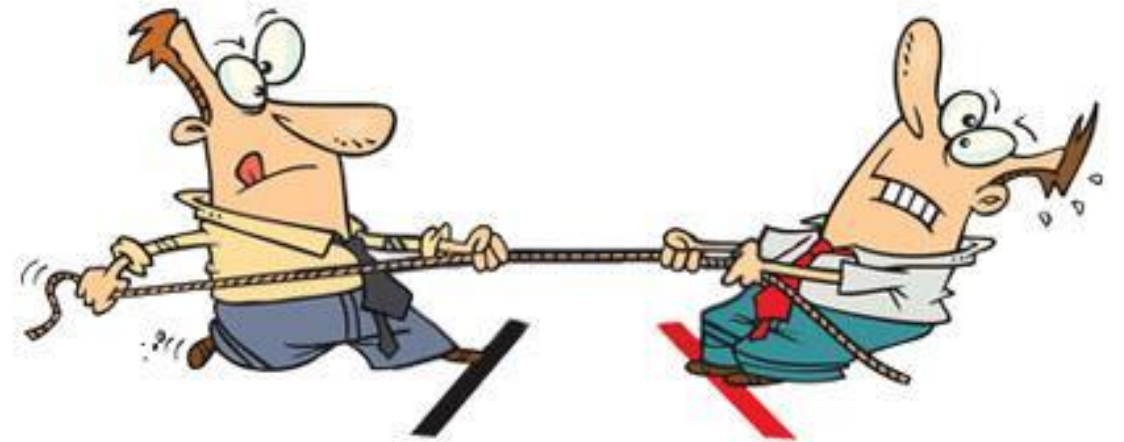
8. Стадии жизненного цикла отрасли



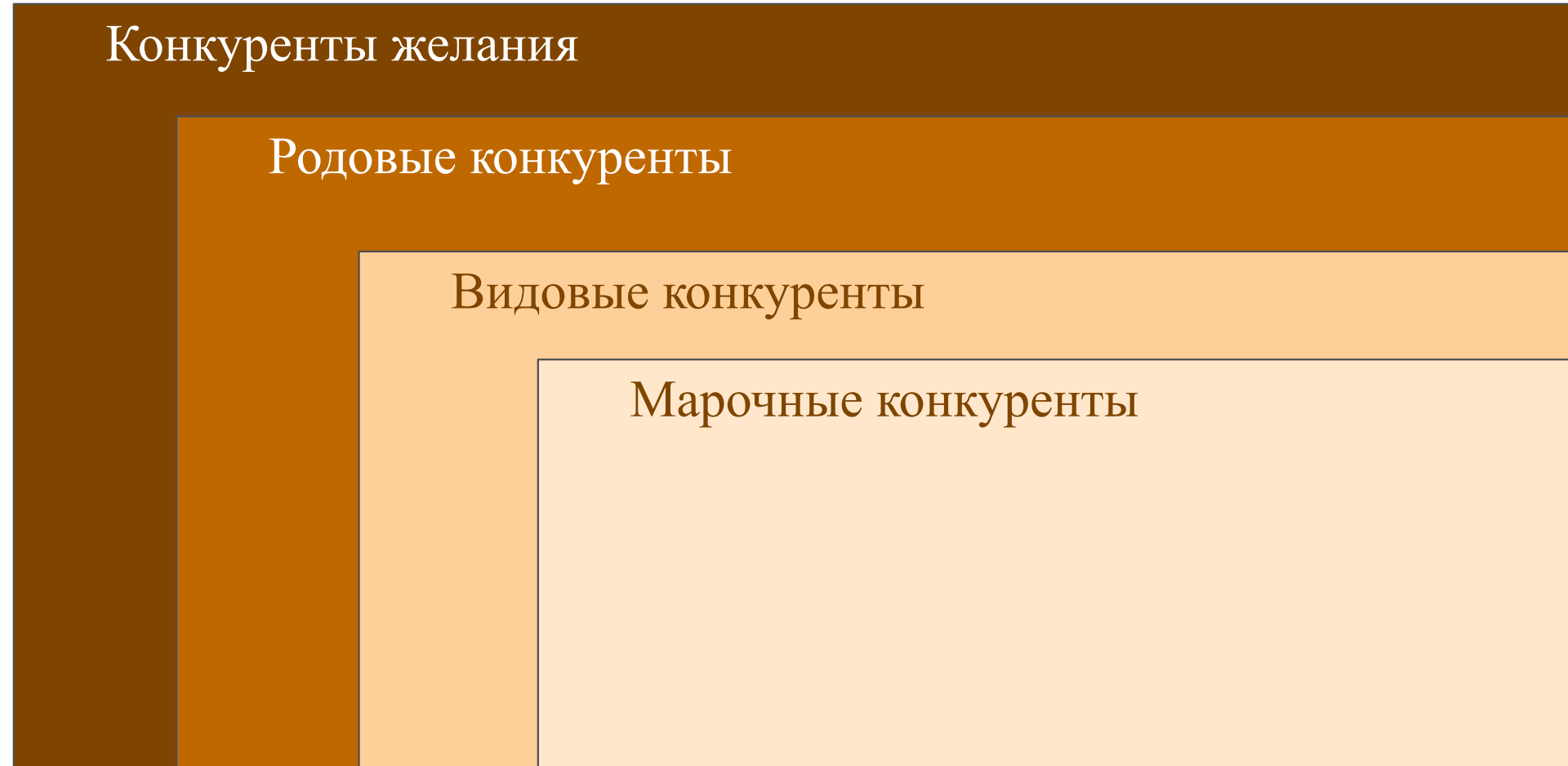
Параметры маркетинга	Тактические решения маркетинга на стадиях:			
	внедрения	роста	зрелости	насыщения, спада
Цель маркетинга	Привлечение внимания новаторов	Расширение сбыта и ассортиментных групп	Поддержание отличительных преимуществ	Приостановление падения, оживление спроса
Товар	Основной	Расширение номенклатуры	Выведение на рынок новых товаров	Уход с рынка
Объем продаж	Рост	Быстрый рост	Стабильность	Сокращение
Потребители	Авангардисты	Рынок обеспеченных лиц	Массовый рынок	Позднее большинство, консерваторы
Цена	Низкая или высокая	Цена выше, чем на стадии внедрения	Скидки и технические действия в отношении цены	Соответствует изменению спроса
Сбыт	Распределение товара ограничено, концентрация на одном сегменте	Быстрое расширение сбыта. Выход на новые сегменты	Интенсивный сбыт	Избирательное распределение товара
Продвижение товара на рынок	Значительные усилия	Максимальные усилия	Ослабление усилий, но обеспечение достаточной прибыли	Снятие товара с производства
Сервис	Контроль, по возможности централизованный	Контроль, по возможности децентрализованный	Контроль, осуществляемый сервисными службами	Использование сервиса в целях создания новых возможностей для продаж
Конкуренция	Незначительная	Возрастающая	Острая	Незначительная

Конкуренция

Конкуренция – это экономическое соревнование, стремление многих людей к достижению общей для них цели: получения максимально возможного денежного дохода при наименьших издержках, затратах ресурсов



Уровни конкуренции



Продуктовые границы рынка (Дэвид В. Кревенс)

- Товарно-родовой уровень
- Товарно-типовой уровень
- Товарно-видовой уровень
- Торговые марки

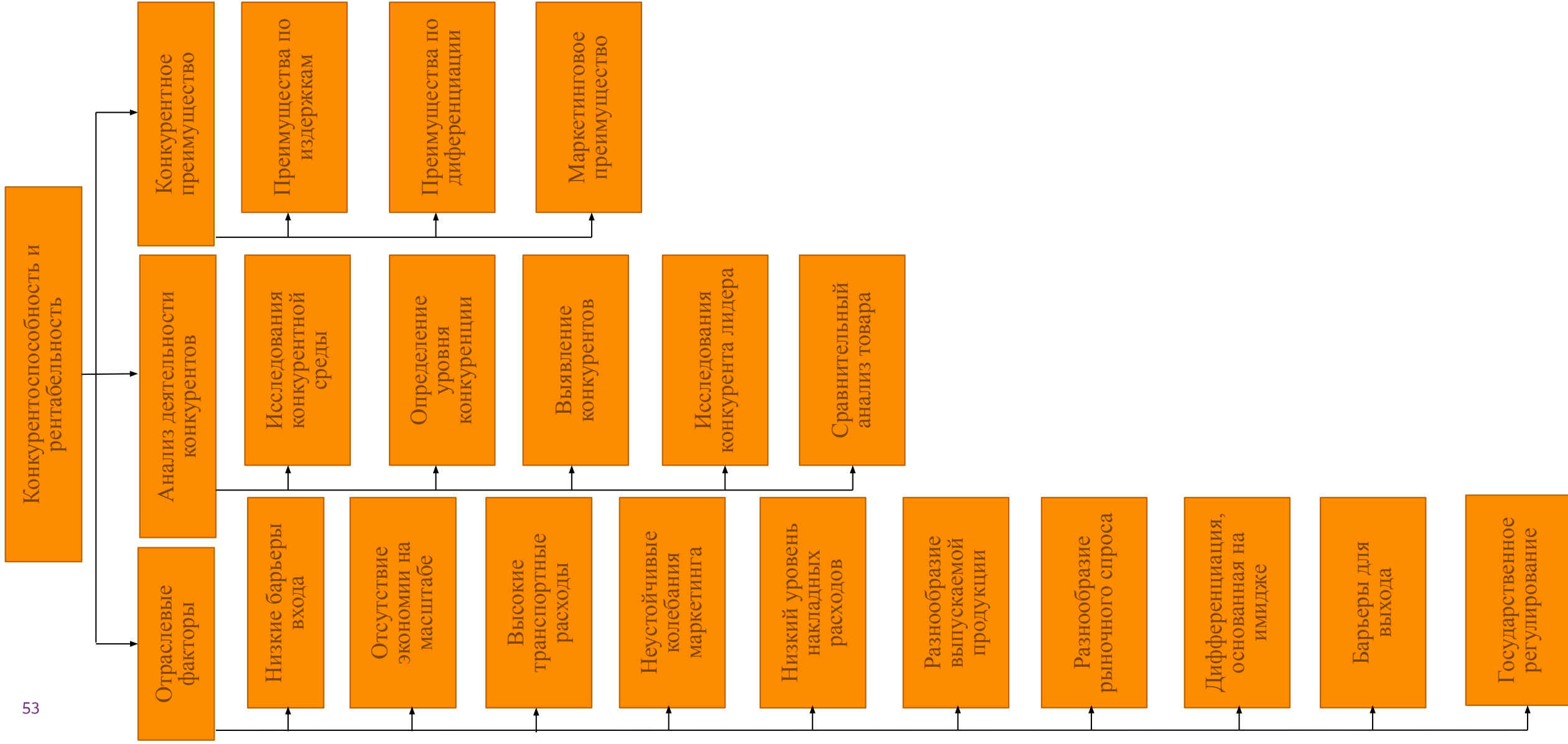
Сравнительные характеристики марок ноутбуков

Характеристики	Тип марки ноутбука			
	ASUS N550JV	Lenovo IdeaPad Z500	HP Envy 15-j002er	Samsung ATIV Book 4450R5E
				
Среднерыночная цена	37 404 руб.	24 471 руб.	36 673 руб.	21 472 руб.
Количество предложений на рынке	163 предложения	868 предложений	151 предложения	262 предложения
Производитель	ASUS (Китайская Республика)	Lenovo (Китай)	HP (США)	Samsung (Корея)
Размер экрана	15,6	15,6	15,6	15,6
Вес	2,6 кг	2,2 кг	2,19 кг	1,99 кг
Толщина (мм)	27,7	25,4	27,9	22,9
Тип процессора	Core i7	Core i3 / Core i5 / Core i7 / Pentium	Core i7	Core i3 / Core i5
Частота процессора	2400	2100-2900	2400	1400-2600

Процесс анализа конкурентов



Структура конкурентно-отраслевого анализа



Привлекательность рынка и конкурентные позиции

		Привлекательность рынка	
		Высокая	Низкая
Конкурентная позиция	Прочная	Основной вид деятельности	Второстепенный вид деятельности
	Слабая	Иллюзорный вид деятельности	Бесперспективный вид деятельности



Показатели конкуренции

Согласно Закону о защите конкуренции рынок товара (товарный рынок) – сфера обращения товара или взаимозаменяемых товаров, на который в течение определенного времени и в пределах определенной территории есть спрос и предложение. Товарный рынок является частью воспроизводственного процесса и охватывает сферу обращения товаров (работ, услуг), в результате которого в определенное время и в определенных территориальных границах последние от производителя (продавца) переходят к покупателю (получателя).

Индексы рыночной концентрации

1. Индекс рыночной концентрации CR (Concentration Ratio):

$$CR_n = D_1 + \dots + D_n$$

- где n – количество рассматриваемых крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на товарном рынке;
- D – выраженная в процентах доля i -го крупнейшего хозяйствующего субъекта, действующая на товарном рынке.

2. Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гришмана (ННІ - Herfindahl-Hirschman index)

$$HHI = \sum_{i=1}^n d^2$$

- где d_i – выраженная в процентах доля i -го хозяйствующего сегмента, действующего на товарном рынке;
- n – общее количество хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке.

Уровни рыночной концентрации

Уровень концентрации	CR ₃ (1)	HHI (2)
Высокий		$2000 \leq \text{HHI} \leq 10\ 000$
Умеренный		$1000 \leq \text{HHI} < 2000$
Низкий	$\text{CR}_3 < 45\%$	$\text{HHI} < 1000$

3. Индекс Розенблюта (I_r) (Холла Тайдмана)

$$I_r = \frac{1}{2 \sum_{i=1}^n i \cdot D_i} - 1$$

- где D_i - часть i -го предприятия в общем объеме продаж на рынке;
- i – ранг предприятия в зависимости от его части рынка;
- n – число конкурентов на данном секторе рынка.

Комментарий: чем меньшим в результате вычислений оказывается значение этого индекса, тем менее монополизированным выглядит искомый сектор. Максимальное значение индекса $I_r = 1$; в этом случае есть все основания сделать вывод о том, что один из субъектов бизнеса, представленный на рассматриваемом секторе рынка, приобрел монопольную позицию.

4. Коэффициент относительной концентрации

$$k = \frac{\beta}{\alpha}$$

- где β – доля числа предпринимательских фирм, предположительно имеющих доминирующую позицию на рынке одноименных товаров, в общей численности субъектов бизнеса, действующих на данном секторе рынка, в процентах; Например, если на рынке наблюдаются конкурентные действия 20 субъектов бизнеса, а объектом рассмотрения выступают первые 5 из них, эта доля составит 25% ($5 : 20 \times 100$);
- α – доля продаж предпринимательских фирм, предположительно имеющих доминирующую позицию на рынке одноименных товаров, в общем объеме продаж на данном секторе рынка, в процентах.

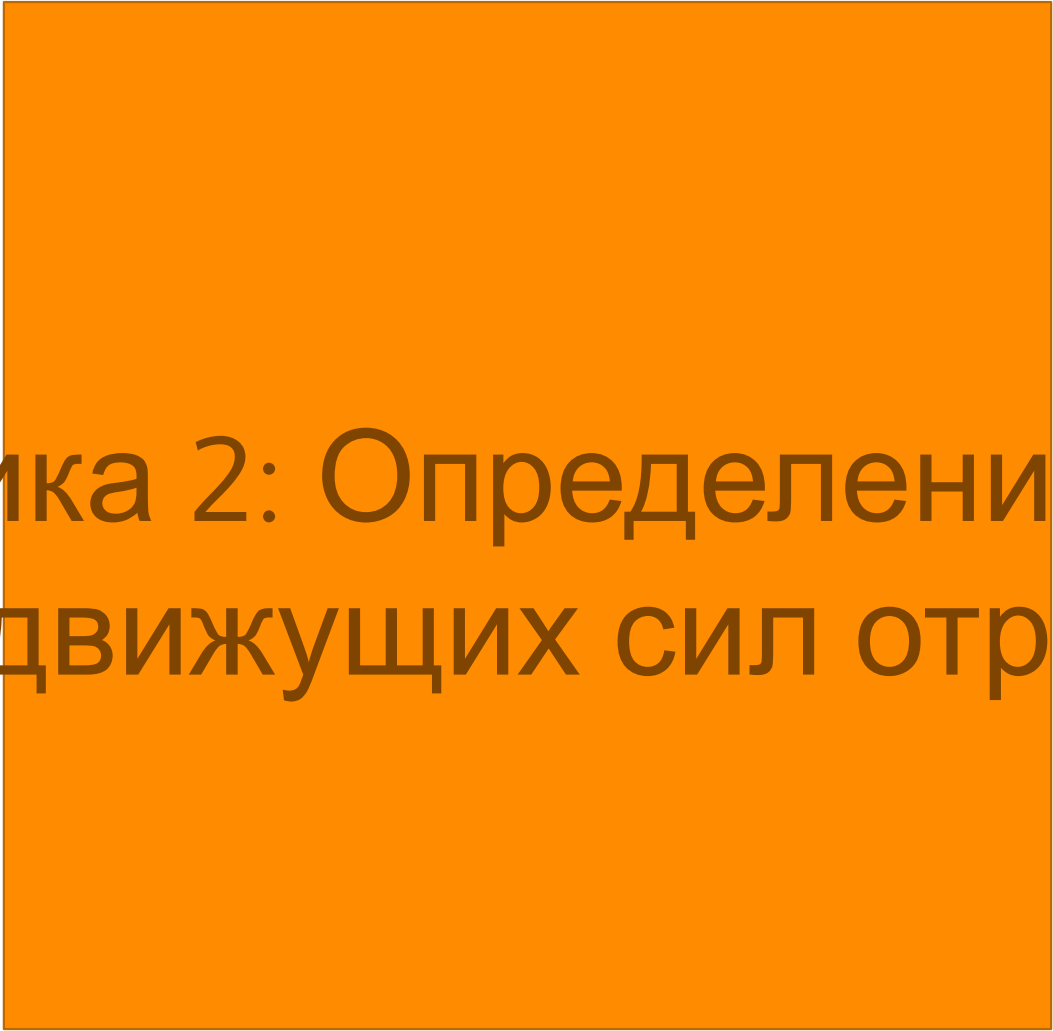
5. Коэффициент Линда

$$L = \frac{1}{k(k-1)} \cdot \sum_{i=1}^n Q_i$$

$$Q_i = \frac{\frac{A_i}{i}}{\frac{A_k - A_i}{k - i}}$$

- k – число крупнейших поставщиков (не менее двух);
- A_i – общая доля рынка, приходящаяся на i поставщиков;
- A_k – доля рынка, приходящаяся на k крупных поставщиков.

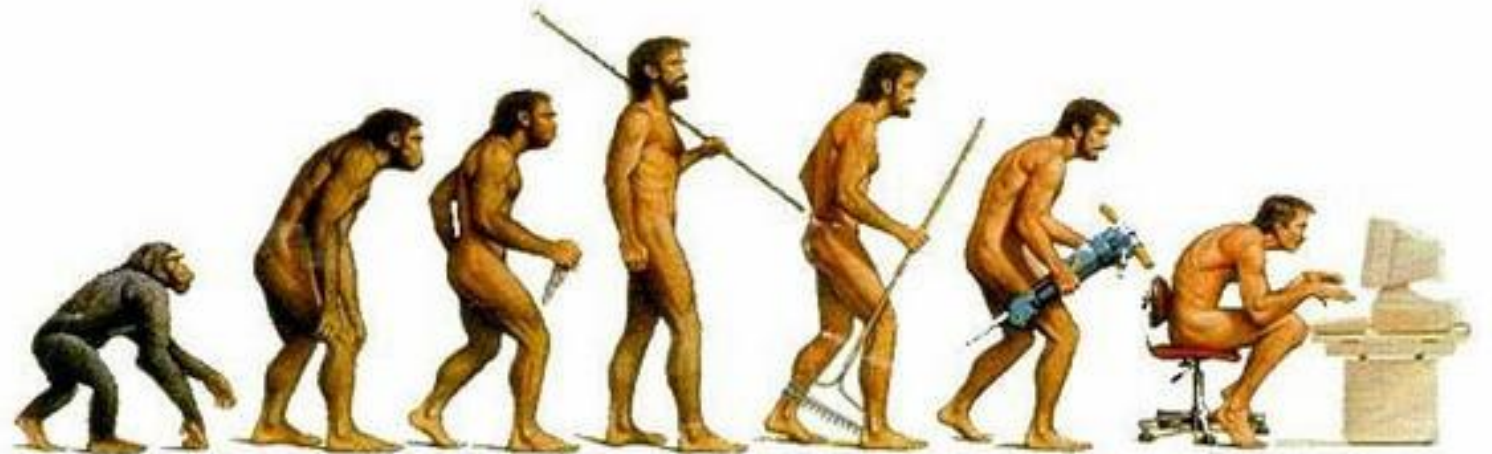
Комментарий: Коэффициент Линда используется в качестве определителя границы олигополии. Рассчитывается L для $k = 2$, $k = 3$ и так далее до тех пор, пока $L_k + 1 > L_k$, т.е. до момента, пока не будет получено первое нарушение непрерывности показателя L . Граница считается установленной при достижении значения L_k , меньшего $L_k + 1$.



Методика 2: Определение основных движущих сил отрасли

Движущие силы отрасли

Экономические условия отрасли меняются под действием особого рода сил, которые вызывают или сдерживают развитие того или иного изменения. Наиболее влиятельные из этих сил носят название *движущих*, потому что они определяют природу происходящих изменений окружающей среды отрасли



Этап 1: Определение основных движущих сил отрасли

1. Изменение долгосрочных темпов роста отрасли
2. Изменения в составе потребителей
3. Появление новых товаров
4. Технологические изменения
5. Маркетинговые инновации
6. Вход или выход на рынок крупных компаний
7. Распространение технического ноу-хау
8. Глобализация в отрасли
9. Изменение в издержках и прибыли
10. Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным
11. Влияние административных органов и изменение политики правительства
12. Изменение общественных ценностей и образа жизни
13. Снижение неопределенности и риска в бизнесе

Этап 2: Определение степени влияния движущих сил на отрасль

Фактор	Тип влияния фактора на отрасль	Степень влияния фактора	Оценка воплощения характеристики
	OCh_i	OV_i	
Фактор 1			
Фактор 2			
....			
Фактор 3			

- 1) тип влияния фактора на отрасль: отрицательные значения означают отрицательное влияние на организации, а положительные значения – соответственно положительное. Обычно используется бинарная система счисления: «+1» – положительное влияние, «-1» – отрицательное влияние;
- 2) каждой из характеристик может быть предписан весовой коэффициент, определяющий ее важность для отрасли (как правило, вес задается в пределах от 0 (совершенно не важно) до 1 (абсолютно важно)).

Методика 3: Ключевые факторы успеха (КФУ)

Ключевые факторы успеха (КФУ)

Ключевые факторы успеха – это факторы общие для всех компаний отрасли, использование которых открывает для организации перспективы усиления конкурентной позиции на рынке



Типы КФУ

КФУ, основанные на научно-техническом превосходстве	КФУ, основанные на обладании знаниями и опытом
КФУ, связанные с организацией производства	КФУ, связанные с организацией и управлением
	КФУ, связанные со сбытом товара
КФУ, основанные на маркетинге	Возможно выделение и других КФУ, например

Определение ключевых факторов успеха



Определение конкурентных позиций компаний в отрасли

КФУ	Вес КФУ ω_i	Компания 1		...		Компания m	
		Оценка характеристики в компании 1 O_i	Ранг характеристики в компании 1	Оценка характеристики в компании m O_i	Ранг характеристики в компании m
КФУ ₁	ω_1				
КФУ ₂	ω_2				
...
КФУ _n	ω_n				
Итоги					

Пример: (КФУ)

КФУ	Вес КФУ ω_i	Конкурирующие компании									
		Компания 1		Компания 2		Компания 3		Компания 4		Компания 5	
		O_{i1}		O_{i2}		O_{i3}		O_{i4}		O_{i5}	
Рентабельность	0,2	6	1,2	5	1	7	1,4	9	1,8	7	1,4
Имидж	0,15	5	0,75	8	1,2	7	1,05	6	0,9	9	1,35
Инновационный потенциал	0,05	7	0,35	6	0,3	7	0,35	8	0,4	7	0,35
Финансовые ресурсы	0,05	5	0,25	7	0,35	6	0,3	7	0,35	6	0,3
Технологический уровень	0,1	7	0,7	8	0,8	8	0,8	7	0,7	8	0,8
Маркетинговая активность	0,05	7	0,35	7	0,35	7	0,35	8	0,4	7	0,35
Ассортимент продукции	0,05	6	0,3	8	0,4	7	0,35	9	0,45	9	0,45
Издержки	0,25	5	1,25	7	1,75	7	1,75	6	1,5	8	2
Квалификация кадров	0,05	6	0,3	6	0,3	5	0,25	7	0,35	8	0,4
Готовность выпускать новые продукты	0,05	4	0,2	5	0,25	4	0,2	6	0,3	9	0,45
Итого	1	58	5,65	67	6,7	65	6,8	73	7,15	78	7,85

Профиль конкурентных преимуществ и недостатков организации (компания 4)

КФУ	Вес КФУ ω_i	Хуже лидера -3	Хуже лидера -2	Хуже лидера -1	На уровне лидера 0	Лучше лидера +1	Лучше лидера +2	Взвешенная оценка	Значимость проблем*
Рентабельность	0,2						2	0,4	
Имидж	0,15	-3						-0,45	2
Инновационный потенциал	0,05					1		0,05	
Финансовые ресурсы	0,05					1		0,05	
Технологический уровень	0,1			-1				-0,1	4
Маркетинговая активность	0,05					1		0,05	
Ассортимент продукции	0,05				0			0	
Издержки	0,25		-2					-0,5	1
Квалификация кадров	0,05			-1				-0,05	5
Готовность выпускать новые продукты	0,05	-3						-0,15	3



Методика 4: Метод «5 конкурентных сил» М. Портера

Пятифакторная модель конкуренции (М. Портер)



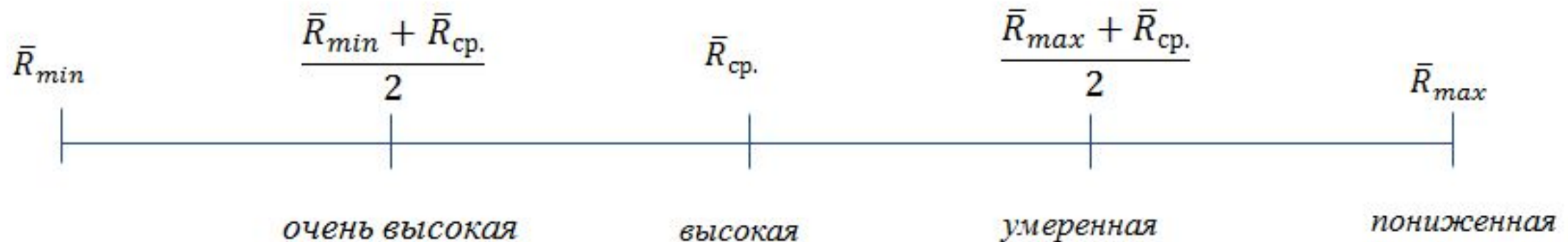
Методика исследования конкуренции на рынке

№	Характеристика	Вес фактора ω_i	Оценка параметра O_{ji}	Оценка прогноза параметра
Прямая конкуренция				
1	Характеристика 1	ω_1		
2	Характеристика 2	ω_2		
...
m	Характеристика m	ω_m		
...
...

Влияние сил конкуренции на отрасль

$$\bar{R} = \frac{1}{n \cdot m} \cdot \sum_{i=1}^m \omega_i \cdot \sum_{j=1}^n O_{ji}$$

- где O_{ji} – балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -го фактора (характеристики).
- n – количество экспертов;
- ω_i – вес i -го фактора, сумма весов факторов в рассматриваемой конкурентной силе: $\Omega = \sum_{i=1}^m \omega_i = 1$;
- m – число рассматриваемых факторов.

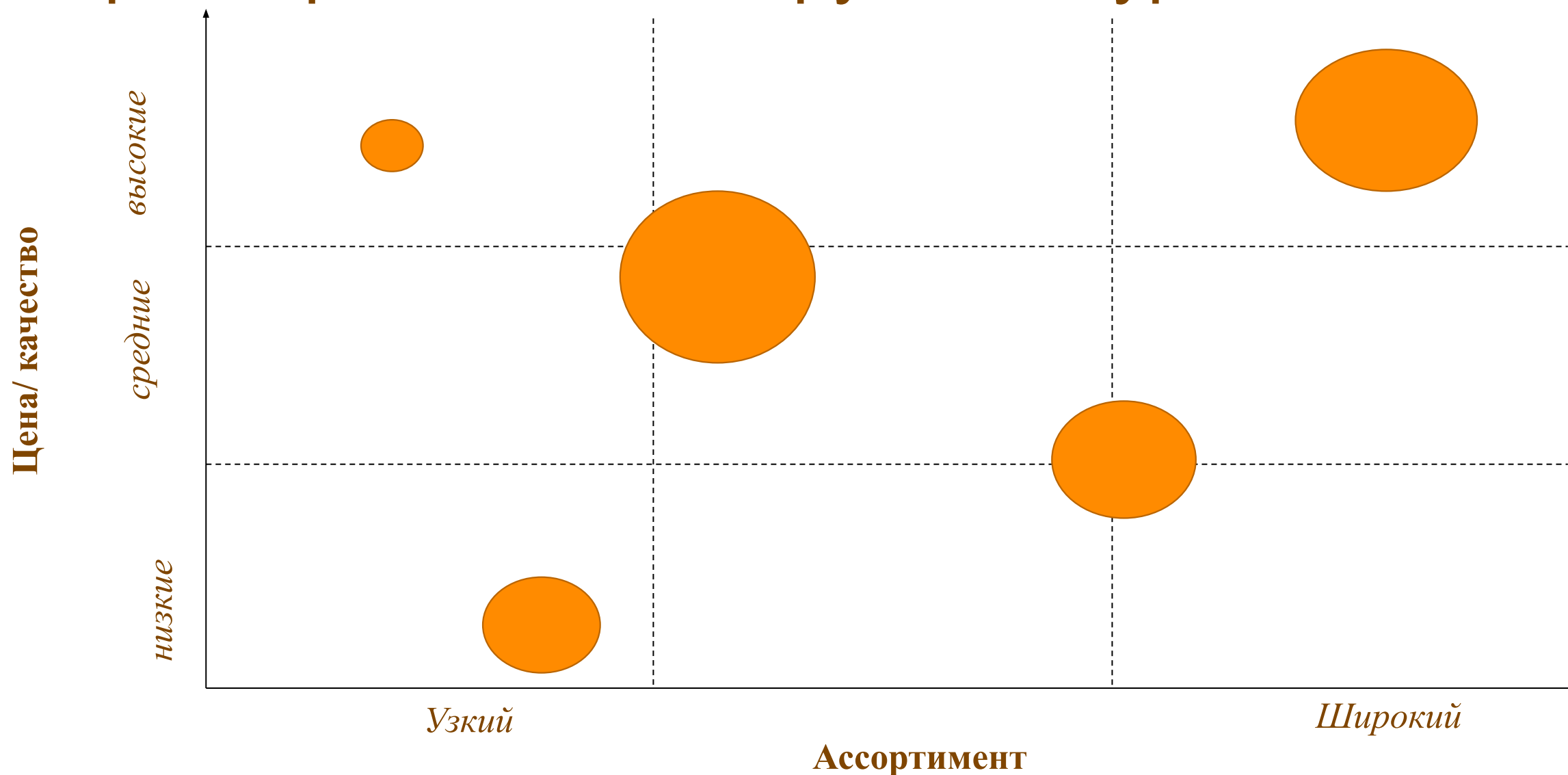


Прогноз изменение факторов

$$\bar{F} = \frac{1}{n \cdot m} \cdot \sum_{i=1}^m \omega_i \cdot \sum_{j=1}^n F_{ji},$$

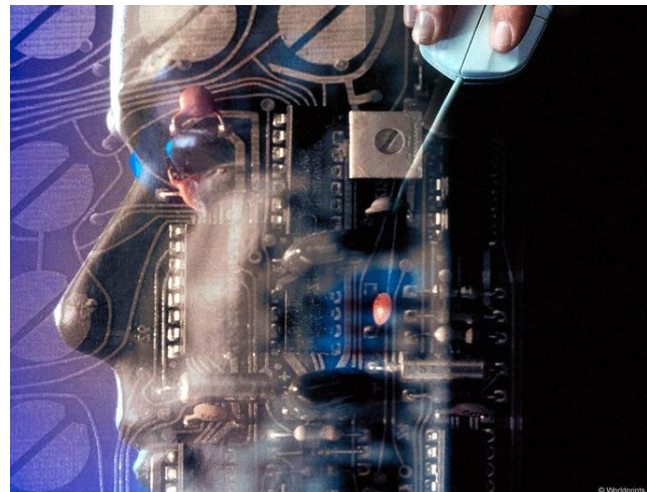
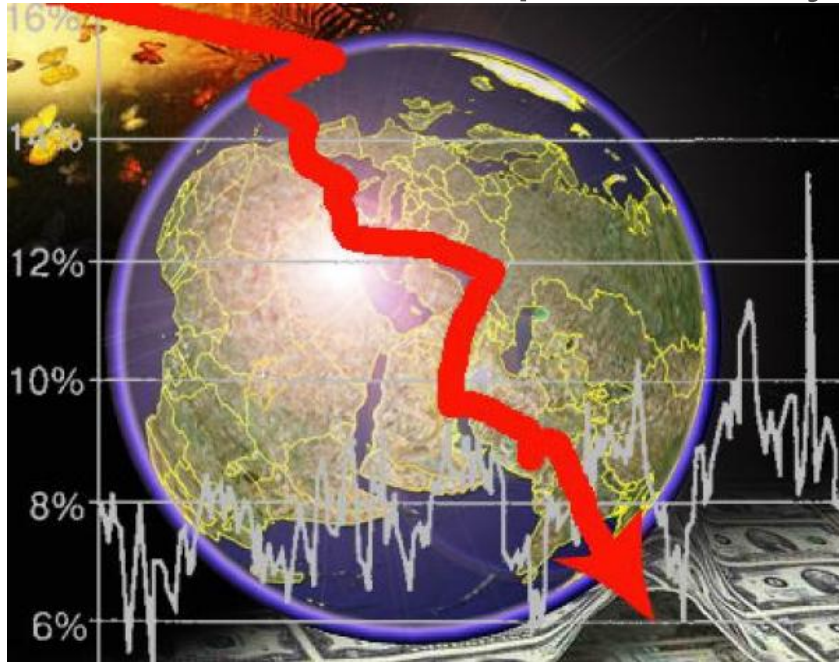
- где F_{ij} – балльная оценка j -го эксперта прогноза развития i -го фактора;
- n – количество экспертов;
- ω_i – вес i -го фактора,
- m – число рассматриваемых факторов.

Карта стратегических групп конкурентов



Макросреда организации

Макросреда (macroenvironment) – совокупность демографических, экономических, природных, научно-технических, политических, культурных и прочих факторов, не зависящих от компании, но оказывающих серьезное влияние на ее маркетинговую



Шаблон для проведения *PEST (LE)*- анализа

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора				Влияние на стратегию компании
	По времени	По типу	По динамике	Относительная значимость фактора	
Политические (Political)					
Экономические (Economical)					
Социальные (Social)					
Технологические (Technological)					
Правовые (legal)					
Экологические (Environmental)					

Экономические факторы

Экономические кризисы;

Состояние международной экономики

Информация об экономическом развитии:

- Курс национальной валюты
- Валовой внутренний продукт (ВВП/ Gross domestic product)
- Ненаблюдаемая экономика (Теневая экономика)
- Торговый баланс (International trade & Trade balance)
- Уровень безработицы (Unemployment rate)
- Инфляция
- Розничные продажи (Retail sales)
- Промышленное производство (Industrial production)



Политические факторы

- имеющие место политические течения;
- действующие политические движения, партии;
- наиболее влиятельные политические движения;
- преобладающие в обществе политические взгляды;
- уровень политической стабильности;
- закрытая или открытая политическая система;
- наличие и степень дисбаланса между ветвями власти;
- уровень развитости институтов гражданского общества;
- наличие или отсутствие у политической оппозиции



Поэтические факторы 2: административные факторы

- уровень закрытости в работе государственных ведомств;
- наличие бюрократизации системы государственной власти и управления;
- количество запретительных норм и наличие возможности для государственных служащих влиять на деятельность предприятий и граждан;
- структура системы отчетности;
- государственная кадровая политика – например, возможность продвижения по службе вне зависимости от действительных результатов работы государственных служащих;
- коммерциализация системы государственной власти и управления (сращивание власти и бизнеса);
- уровень коррупции;
- отступление должностных лиц государственных органов от установленных правил;

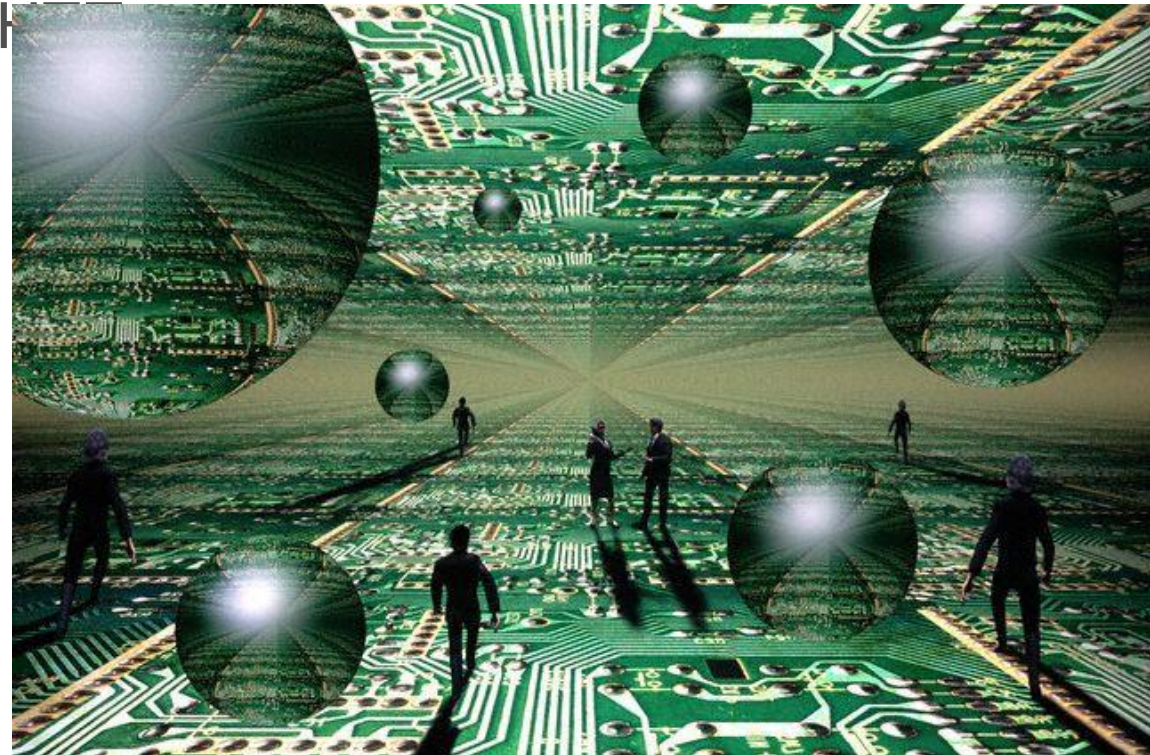
- неэффективность механизмов внутреннего контроля в системе

Правовой (legal)

- правовой нигилизм в общественном сознании; нарушение прав и свобод граждан;
- законодательная база, ее качество, согласованность;
- уровень правовой защищенности потребителя;;
- уровень правовой защищенности рыночных субъектов (обеспечение прав собственности и др.);
- чрезмерное нормотворчество государственных органов; отсутствие законодательного регулирования лоббистской деятельности;
- отсутствие прозрачности в системе законотворчества;
- уровень правовой грамотности населения;
- уровень законопослушности населения;
- степень и характер влияния общественных организаций на законотворчество,
- уровень коррумпированности власти;

Технологический (Technological)

- уровень развития инфраструктуры и научно-технический прогресс (НТП);
- динамика технических и технологических изменений;
- степень внедрения инноваций в экономику;
- показатели безопасности новых технологий для человека и окружающей среды;
- уровень и характер восприятия обществом НТ
- уровень государственной поддержки науки.



Социальный (Social) 1: Демографические факторы

- численность населения;
- плотность населения;
- половозрастная структура населения;
- уровень рождаемости;
- уровень смертности;
- миграция населения (внутри страны и за ее пределы);
- этнический состав;
- уровень занятости населения;
- образовательный уровень;
- характеристики семьи (устойчивость семейных союзов, размер семьи, связь поколений и др.);
- социальная политика государства.

Социальный (Social) 2: Культурные факторы

- традиции общества;
- характеристики менталитета;
- система морально-этических ценностей общества;
- сложившиеся стереотипы поведения в субкультурах;
- потребительские предпочтения;



Экологические (Environmental)

Природные факторы:

- ресурсный потенциал;
- эффективность использования природных ресурсов;
- сырьевая ситуация;
- энергетическая ситуация.

Географическо-климатические факторы:

- географическое положение;
- климатическая зона;
- глобальные изменения климата;
- удаленность от источников сырья, энергии, поставщиков, потребителей.

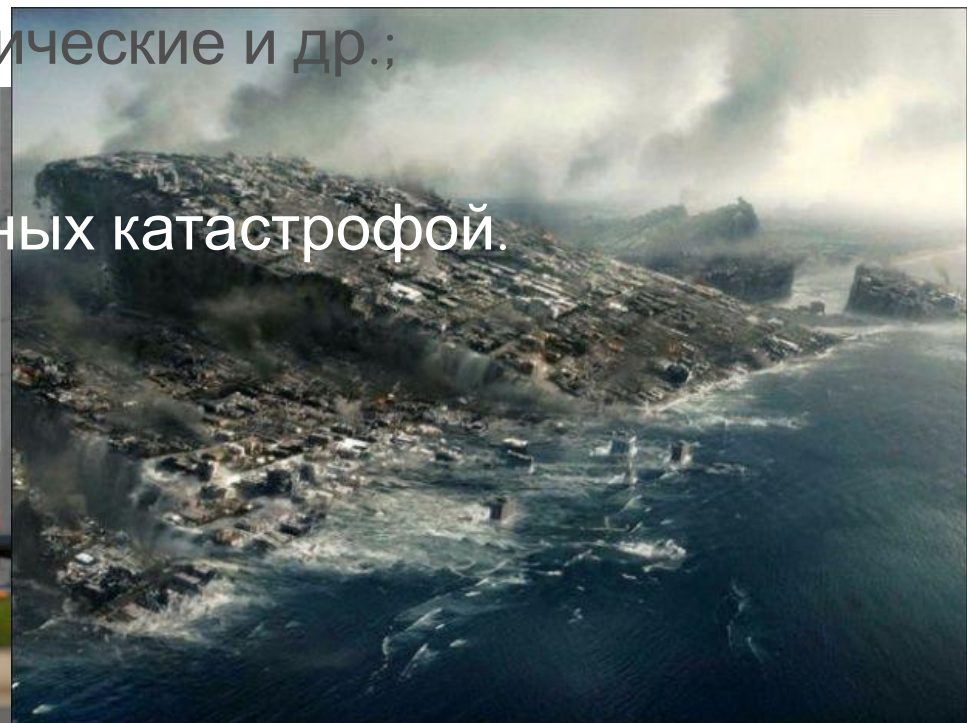
Экологические факторы:

- состояние окружающей среды;
- уровень экологической грамотности общества (населения и рыночных субъектов);
- действующие движения в защиту окружающей среды;
- уровень государственного контроля природопользования;
- принятые экологические нормативы и уровень их соблюдения;
- принятая система экологических санкций (эконалоги, экоштрафы).



Экологические (Environmental): Катастрофы

- природные (падение на Землю крупных метеоритов; ураганы; наводнения; цунами; сильные засухи; страшные ливни; оползни; осыпи; селе; обвалы; извержения вулканов; землетрясения) и антропогенные (взрыв на атомной станции, утечка отходов, т.д.);
- локальные, региональные или глобальные;
- наличие факторов возбудителей: космические, эндогенные, тектонические, экзогенные, метеорологические, химические, физические и др.;
- уровень защиты от происшествий;
- возможности по устранению последствий вызванных катастрофой.

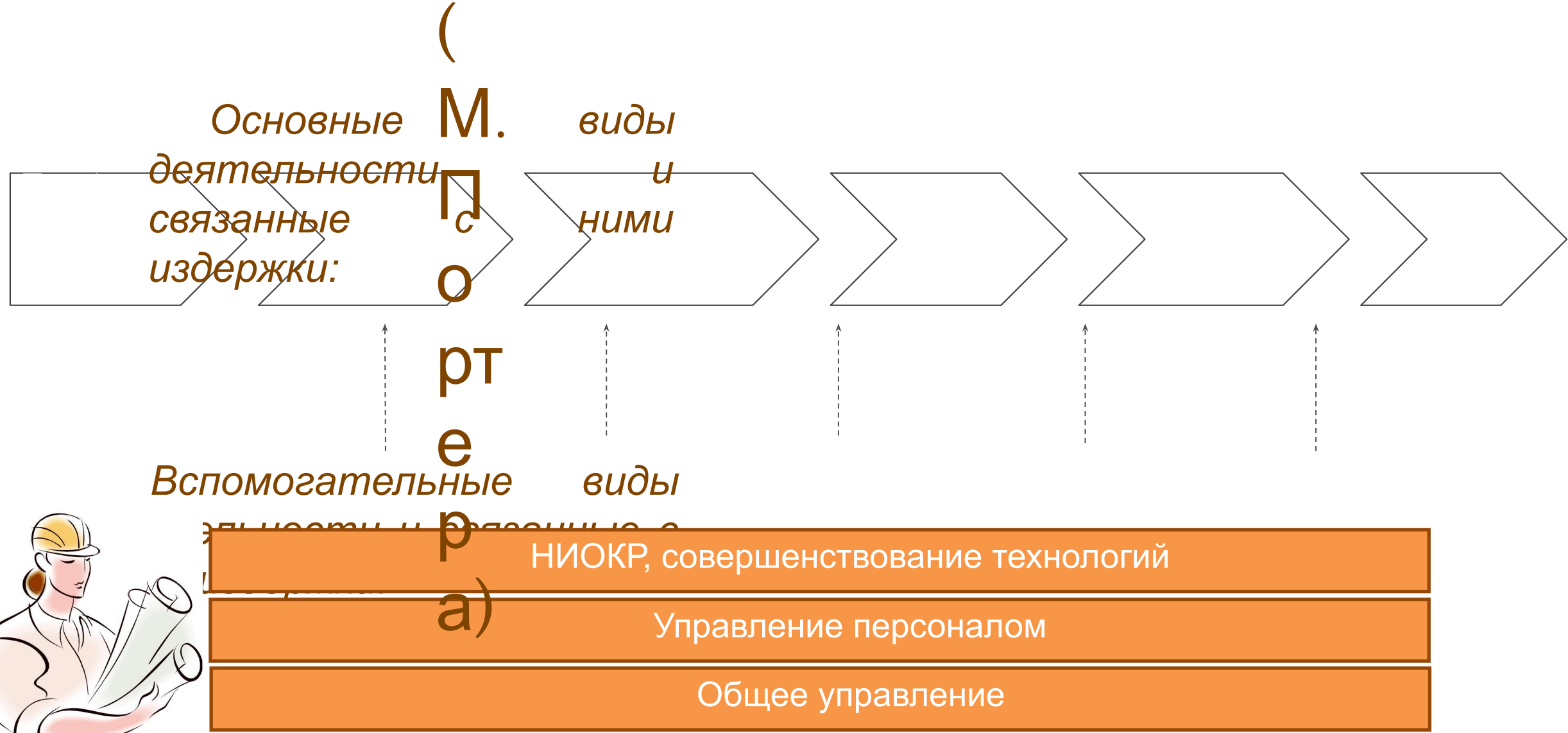


Внутренняя среда

Внутренняя среда компании представляет собой часть внешней среды, находящейся в пределах организации



Стандартная цепочка ценностей компании



Вопросы?