



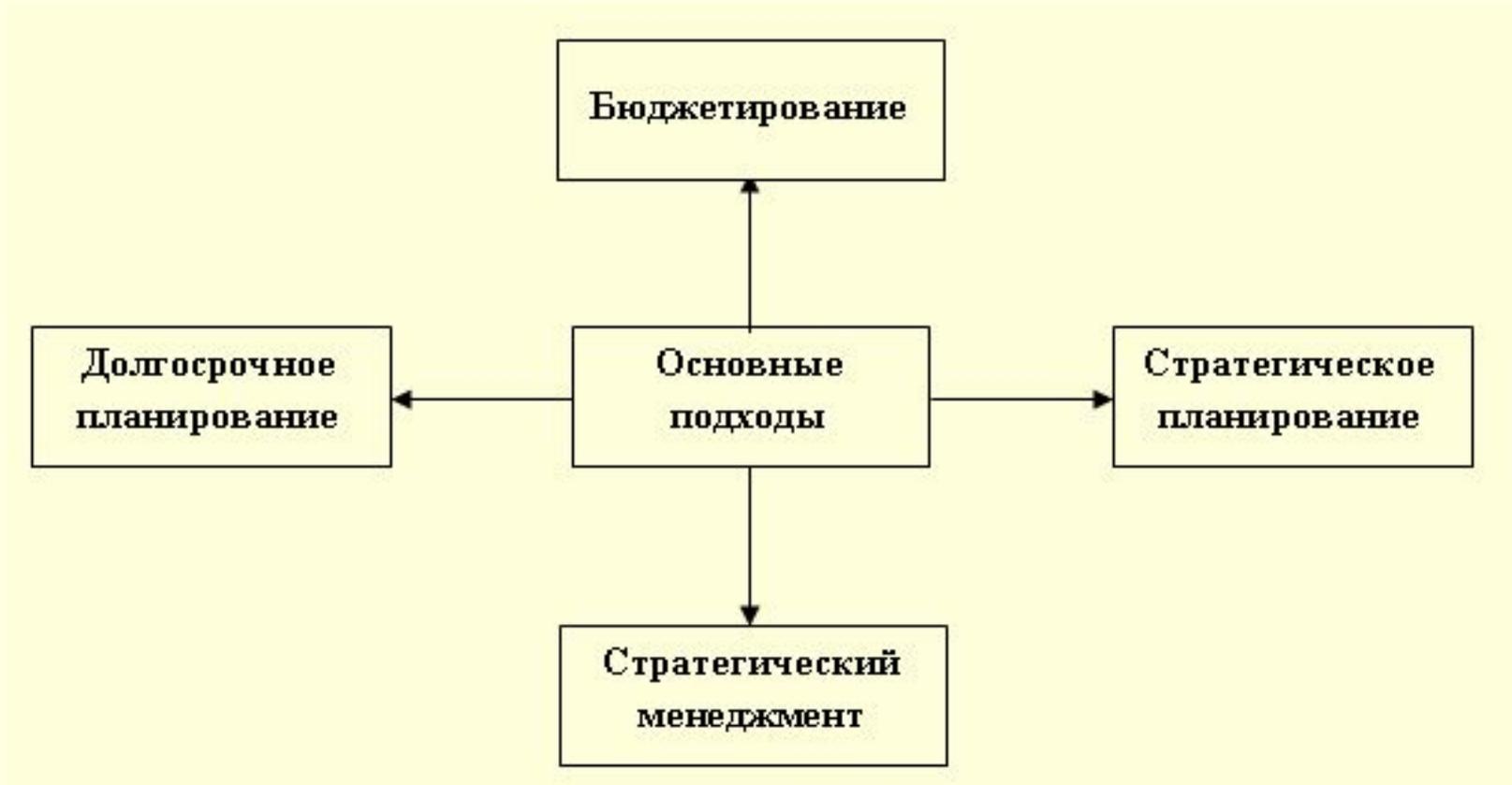
# **Прикладные методы в управлении**



# **Модуль 1. Анализ конкурентной среды отрасли**

## **1. Анализ существующих подходов к планированию и управлению компанией**

# Основные подходы к планированию работы организации



Система планирования в бизнесе постоянно совершенствуется

# Эволюция развития подходов к планированию

---

- *Бюджетирование* – начало 1900-х гг., основное внимание уделяется контролю отклонений и управлению сложными ситуациями.
- *Долгосрочное планирование* – до конца 60-х – начала 1970-х гг., прогнозирование на основе ретроспективных данных на длительный период (от 2 до 10 лет).
- *Стратегическое планирование* - появление относят к 1960-1980-ым гг., связано с неожиданным появлением стратегически важных изменений на рынках, меняющих основные направления развития технологий и общества. Предусматривает 1-2 сессии планирования в год
- *Стратегическое рыночное управление* – начало 90-ых гг., стратегические решения должны приниматься быстро, независимо от цикла планирования, в соответствии с рыночными изменениями

# 1) Бюджетирование (бюджетное планирование)

*Бюджет — оперативный финансовый план, составленный, как правило, в рамках промежутка времени до одного года, отражающий расходы и поступления средств по операционной, инвестиционной и финансовой деятельности компании.*

Бюджет, объединяя основную, финансовую и инвестиционную деятельности компании, является неотъемлемым элементом общего процесса планирования

Основное предположение — «будущее является продолжением прошлого»

## **Виды бюджета:**

- текущий (оперативный)
- капитальный

Бюджетирование — это

- 1) процесс разработки конкретных бюджетов по формированию источников капитала (пассивы баланса) и их размещению (активы баланса), или
- 2) процесс построения и исполнения бюджета компании на основе бюджетов отдельных подразделений.

## 2) Долгосрочное планирование

---

Основное предположение – «в наступающем будущем продолжают зародившиеся в прошлом тенденции».

Главное внимание уделяется прогнозам роста и усложнению системы управления.

Горизонт долгосрочного планирования, может составлять, в зависимости от конкретной ситуации, два года, пять или десять лет.

Процесс планирования включает прогнозирование на основе ретроспективных данных и прошлого опыта объема продаж, величин издержек, технологических изменений.

Задача планирования: подготовка человеческих ресурсов и производственных мощностей к ожидаемому росту или же к свертыванию деятельности.

### 3) Стратегическое планирование (современный подход)

---

Основное положение: «прогнозы на основе прошлого **неадекватно** отражают будущее, отклонение реальных путей развития рынков от ранее сделанных прогнозов и формирование новых тенденций требуют стратегических корректировок».

Основная цель внедрения стратегического планирования - адекватное реагирование менеджмента компаний на появление неожиданных изменений во внешней среде.

Главное внимание уделяется углубленному изучению рынка (исследованиям деятельности конкурентов и потребностей покупателей).

Стратегическое планирование предполагает:

- ежегодный анализ рыночной среды,
- стремление сконцентрировать ресурсы на стратегически наиболее важных направлениях развития бизнеса, которые связаны с целевыми рынками компании,
- основной инструмент концентрирования ресурсов на стратегических направлениях – понятие о комплексе стратегий

## 4) Стратегическое рыночное управление (стратегический менеджмент)

---

*Основное положение* – в условиях высоко турбулентной внешней среды циклическое планирование неприменимо.

Подход предусматривает (в дополнение к использовавшимся методам финансового и стратегического планирования, включающего 1-2 сессии планирования в течение года) постоянное отслеживание некоего комплекса ключевых показателей состояния рынков и бизнеса компании.

Если ключевые показатели выходят за очерченные менеджментом компании границы, ставится вопрос о проведении внеочередной сессии планирования – с целью разработки новых стратегий и планов в ответ на изменившиеся условия внешней среды.

# Место стратегического управления в системе менеджмента

---

- *Стратегическое рыночное управление носит предупреждающий, устремленный в будущее характер.*
- *Стратегии не должны подчиняться среде, не должны воспринимать ее как данность.*
- *Стратегии обязаны упреждать возможные перемены, влиять на происходящие внутри и вне компании изменения.*

Важным компонентом современного стратегического менеджмента является разработка **комплекса стратегий**, позволяющая концентрировать ресурсы на ключевых направлениях развития компании (обычно очень тесно связанных с целевыми рынками).

# Выводы

---

Внедрение в процесс управления современными компаниями технологий стратегического менеджмента направлено, прежде всего, на стремление руководителей бизнеса к формированию способности быстрой адаптации своих организаций к интенсивно изменяющимся условиям среды ведения бизнеса.

Важнейшая *цель современного стратегического управления* - это концентрирование менеджментом компаний доступных ресурсов на основных стратегически важных направлениях развития бизнеса.

Особенностью большинства современных рынков является значительное превышение уровня предложения над уровнем спроса.

Наиболее эффективной концепцией организации бизнеса является концепция ориентации на потребителя, которая помогает менеджменту сконцентрировать усилия и ресурсы компании на обслуживании тщательно выбранных целевых рынков.

# **Анализ внешней среды ведения бизнеса**

## **Источники информации о ситуации на рынке**

**Анализ рынка, анализ покупателей.  
Сегментирование рынка.  
Выбор целевых сегментов**

# Причины необходимости анализа внешней среды

---

- Резкое возрастание темпов изменения ситуации на рынках, связанных с влиянием природно-климатических факторов, появлением новых рынков
- Значительное превышение уровня предложения товара на большинстве рынков над уровнем спроса

Внешний анализ проводят в процессе подготовки к сессии стратегического планирования – всего 1 раз в год

Динамические изменения рынков инициируют потребность корректировки стратегии.

Сбор и анализ информации о состоянии внешней среды должен иметь непрерывный характер

# Цель внешнего анализа -

повлиять на стратегию, генерировать или оценить различные ее варианты.

---

Хороший внешний анализ должен быть целенаправленным и содержательным. Он должен влиять на:

- решения об инвестициях,
- выбор функциональных стратегий,
- создание устойчивых конкурентных преимуществ.

Периодичность проведения внешнего анализа – каждый год . Годовой цикл планирования обеспечивает стимулы для пересмотра и изменения стратегии

В последующие годы он может быть менее глубоким, сфокусированным на отдельных областях исходного анализа. Это связано с тем, что потребность в корректировке стратегии носит не фиксированный, а непрерывный характер.

Сбор и анализ информации не должны прерываться

## Решение о выборе целевых рынков, об инвестициях (где конкурировать?) предполагает ответы на следующие вопросы:

---

- Что делать с существующими видами бизнеса: ликвидировать, «доить», поддерживать или увеличить инвестиции?
- Какие направления роста нуждаются в инвестициях?
- Что предпочесть: проникновение на рынок, товарное или рыночное расширение?
- Насколько целесообразен вход в новые сферы бизнеса?

# Выбор стратегий функциональных областей (как конкурировать?) заключается в поиске ответов на вопросы:

- Что представляют собой предложения ценности?
- В чем состоят ключевые факторы успеха?
- Какие активы и компетенции необходимо создавать, усиливать или поддерживать?
- Какие функциональные стратегии и программы необходимо осуществить?
- Какими должны быть стратегии позиционирования, сегментирования, распределения, построения торговой марки, производства и т. д.?

Внешний анализ включает этапы:

**Этап 1.** Анализ рынка, анализ потребителей

**Этап 2.** Анализ конкурентов

# Источники информации о ситуации на рынке. Этапы анализа

---

**Источниками информации** о ситуации на рынке являются результаты анализа:

- рынка,
- покупателей,
- конкурентов,
- среды ведения бизнеса.

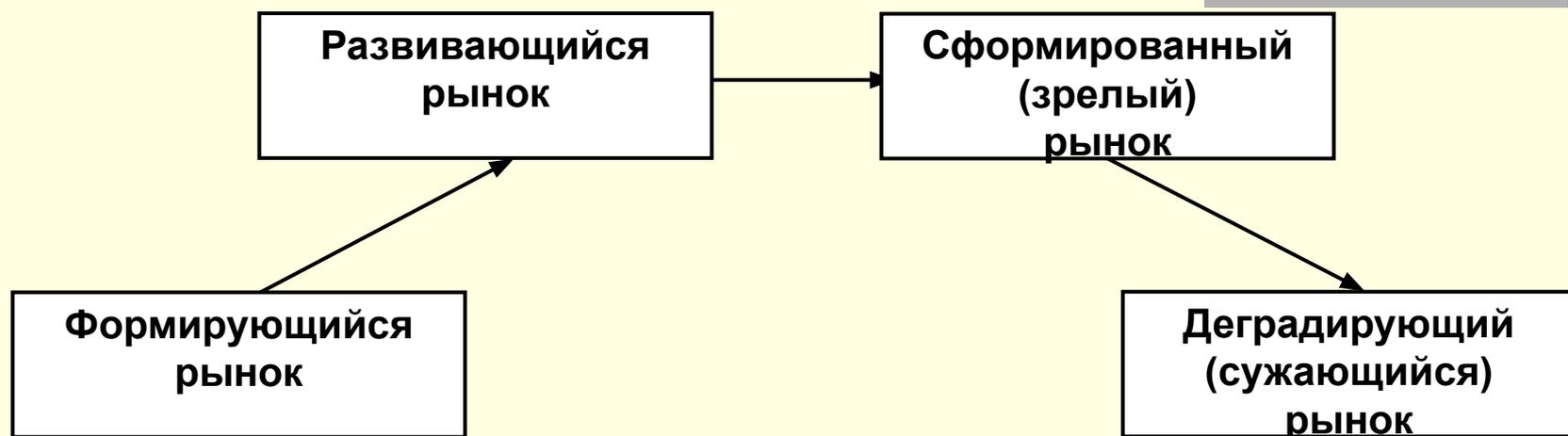
**Методы сбора информации** о ситуации на рынке:

- анкетные и экспертные опросы,
- отчеты специалистов по исследованию рынков,
- аналитический материал исследовательских компаний
- официальные источники

# **Этап 1. Внешний анализ среды ведения бизнеса**

**Анализ рынка, анализ покупателей**

# Этапы эволюции рынков



Динамика развития рынка может быть сведена к трем основным формам:

1. Росту или уменьшению объемов продажи/потребления (емкости рынка) в единицах товара.
2. Росту или уменьшению емкости рынка в финансовых показателях.
3. Изменению внутренней структуры рынка

# Особенности рынков:

<b>формирующегося рынка:</b>	<b>сформированного рынка:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– низкий уровень конкуренции и</li><li>– несформированный спрос</li><li>– несформированная структура рынка</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– структура рынка усложняется</li><li>– «правила игры» формализуются (чаще всего в рамках создаваемых ассоциаций участников рынка)</li><li>– предложение превышает спрос</li><li>– развивается острая конкуренция</li></ul>
<b>развивающегося рынка:</b>	<b>деградирующего рынка:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– достаточно низкий уровень конкуренции,</li><li>– спрос обычно превышает предложение,</li><li>– структура рынка постепенно формируется,</li><li>– формируются «правила игры» для участников рынка</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– количество покупателей сокращается,</li><li>– емкость рынка уменьшается,</li><li>– имеет место деградация структуры рынка</li><li>– предложение превышает спрос,</li><li>– конкуренция достаточно острая</li></ul>

# Ключевые характеристики рынка

1. Ключевой фактор, характеризующий этап развития рынка, - *динамика изменения его фактической емкости*

*Измерения динамики изменения емкости рынка:*

- в натуральном выражении - в единицах товара
- в стоимостном выражении

2. *Средняя цена условной единицы продукта*

3. *Динамика и перспективы роста субрынков*, вырастающих из сегментов сформировавшегося рынка (например, рынок цифровых устройств, субрынки: планшетные компьютеры, смартфоны, коммуникаторы и т.п.)

4. *Прибыльность рынка* –зависит от:

- этапа развития рынка,
- количества конкурирующих компаний

# Прибыльность рынка

---

Уровень прибыльности работы на формирующихся и развивающихся рынках значительно выше аналогичных показателей на рынках сформированных.

Работа на деградирующих рынках может быть даже убыточной

Чем больше на рынке конкурирующих компаний, чем более равномерно распределены между ними доли рынка, тем выше уровень конкуренции, который может оказывать влияние на уровень прибыльности работы на данном рынке

# Оценка уровня конкуренции

Дополнительные факторы, влияющие на уровень конкуренции и, соответственно, на уровень прибыльности:

- высота барьеров «на входе» в рынок.

*Барьеры «на входе»* связаны с инвестициями и получением различных разрешений на начало работы на рынке. Чем выше уровень необходимых инвестиций (например, в системы защиты персональных данных для компаний, регистрирующих своих пользователей на Интернет-сайтах) и чем сложнее получить необходимые лицензии (например, разрешающие заниматься производством продуктов детского питания), тем выше барьеры «на входе» в рынок.

- высота барьеров «на выходе» с рынка

Основной *барьер «на выходе»* – сложность перепрофилирования деятельности, обычно сводящаяся к перепрофилированию производства, складских систем и офисных помещений

# Структура издержек:

---

- издержки производства
  - издержки сбыта товара или услуги
- Например, расходы на рекламу и сбыт

## Каналы распределения продукции

Современный эффективный – продажи через Интернет

## Ключевые факторы успеха

Ключевые факторы успеха на конкретном рынке представляют собой насущные потребности потребителей целесообразно формулировать по каждому рыночному сегменту/целевой группе потребителей

# Привлекательность рынка

Потенциальную привлекательность рынка обычно оценивают на основе изучения:

- его *емкости* в денежном выражении;
- *динамики изменения емкости* (целесообразно оценивать в упаковках/единицах купленного товара)

Зрелые рынки (реальная емкость которых близка к потенциальной) растут в натуральном выражении, как правило, на несколько процентов в год.

Для выбора в максимальной степени привлекательных рынков целесообразно идентифицировать этап развития каждого оцениваемого рынка.

Специалисты вполне обоснованно считают, что более целесообразно работать на молодых, растущих рынках – конкуренция на подобных рынках не так остра, цены и соответственно уровень прибыльности могут оказаться достаточно высокими.

# Типы рынков

- **Потребительские** рынки – рынки конечных потребителей (consumers). На современном менеджерском жаргоне их называют Business-to-Consumers, или же B-2-C, заменяя слово «to» на аналогично звучащее в английском языке слово «two» - два.

Основные игроки - производители, оптовики, розничные торговцы и государственные учреждения

- **Деловые рынки** - рынки производственных и торговых предприятий (business). На современном менеджерском жаргоне их называют Business-to-Business, или же B-2-B, аналогичным образом заменяя слово «to» на слово «two».

Деловые рынки – это огромный рынок сырья, комплектующих изделий, устройств, вспомогательного оборудования, предметов снабжения и деловых услуг.

Выделяют три варианта: рынок компаний-производителей; рынок промежуточных продавцов; - рынок государственных учреждений

На деловом рынке меньше покупателей

# Основные источники информации о ситуации на рынке

---

Для оценки емкости рынков и ее динамики используются следующие источники информации:

- официальные данные ФСГС (Федеральной службы государственной статистики);
- данные, предоставляемые производителями (объемы произведенных товаров и услуг), дистрибьюторами (объемы продаж) и розничными сетями своим партнерам по профессиональным ассоциациям;
- оценки и мнения отраслевых экспертов и консультантов;
- результаты проводимых исследований рынка, включая оценку розничных продаж и поведения потребителей (объемы произведенных товаров и услуг).

# Анализ рынка

**Характеристики рынка** – структура рынка, стратегии и доли рынка основных игроков, система товародвижения, тенденции развития спроса

## **Объекты исследования:**

- динамика изменения емкости рынков, на которых компания уже работает или могла бы начать работать

Если рынок растет (емкость рынка увеличивается), компания может надеяться на получение достаточно существенных доходов в условиях не самой острой конкурентной борьбы.

- системы товародвижения
- уровни издержек.

# Анализ покупателей

Вопросы:

- кто является для компании *целевым потребителем* (на данном рынке)?  
«Целевой потребитель» - группа потребителей, объединенных комплексами одинаковых потребностей
- *какие ожидания/потребности у этого целевого потребителя* связаны с продукцией, которую компания может ему поставить?
- *какие конкретно продукты целесообразно предложить* данному потребителю с целью реализации его ожиданий/потребностей?

Виды *структуры предпочтений потребителей*:

- однородная
- рассеянная
- групповая (кластерная)



# Сегментирование рынка (правильное сегментирование рынка является залогом создания устойчивых конкурентных преимуществ)

---

Рынки, по мере своего развития, фрагментируются, т. е. делятся на группы потребителей (*сегменты рынка*)

На сформированных рынках, которые растут медленно, (и на развивающихся) важен вопрос о целевых группах потребителей – *целевых сегментах*

Грамотное сегментирование рынка во многих случаях является залогом создания конкурентного преимущества

*Сегментирование* означает определение групп покупателей, различным образом реагирующих на соперничающие предложения

Для каждого из выбранных сегментов покупателей компанией разрабатывается программа конкурентоспособных предложений

# Параметры оценки успешности сегментирования рынка

---

1. Возможность разработки и реализации компанией конкурентоспособного предложения, которое будет привлекательным для целевого сегмента.
2. Возможность долговременного поддержания привлекательности предложения и сохранения соответствующих взаимоотношений с целевым сегментом (на основе конкурентного преимущества) вопреки реакции конкурентов.
3. Уровень прибыли, которую можно получить при работе с данным целевым сегментом в сравнении с инвестициями, необходимыми для реализации стратегий проникновения в эту целевую группу.

**Цель** - занять в рамках ограниченного рыночного пространства доминирующую позицию, которую конкуренты не захотят или не смогут атаковать.

# Сегмент с практической точки зрения - это

---

- группа потребителей, имеющих аналогичные/сходные потребности и похожим образом реагирующих на существующие на рынке предложения;
- группа потребителей, одинаково реагирующих на один и тот же предлагаемый продукт и комплекс маркетинга (продукт – его цена – место продажи – методы информирования/убеждения покупателей).

Сходная реакция входящих в определенный сегмент потребителей на перечисленные выше элементы комплекса маркетинга должна помочь компании сформировать для этих потребителей какие-то конкретные программы, и тем самым сэкономить средства, не распыляя их на привлечение массового потребителя.

# Вопросы, на которые надо ответить при проведении сегментирования:

---

- кто будет покупать предполагаемый товар?
- что они (покупатели) хотят покупать?
- сколько они будут покупать?
- где они хотят покупать?
- сколько они согласятся заплатить за мой товар?
- как они узнают о данном предложении?
- что может побудить их предпочесть предполагаемый товар товару конкурентов?

# Переменные, идентифицирующие сегменты, для которых нужны разные стратегии:

---

- переменные, характеризующие сегменты *безотносительно к товару*:
  - географические «сегменты» (например, пекарня, рынок),
  - отраслевые (например, специализация консалтинговых компаний)
  - демографические переменные (например, предпочтения разных возрастных групп; лояльность к определенному бренду)
- переменные, связанные *непосредственно с товаром*:
  - активность потребления (можно выработать специальную продуктовую линию для крупных покупателей)
  - искомые покупателем выгоды,
  - чувствительность покупателей к цене,
  - лояльность покупателя к компании-производителю

# Классификация переменных для проведения сегментирования:

- социально-демографические характеристики - социально-демографическая или описательная сегментация:  
*доход, образование, род деятельности, принадлежность к социальному классу, семейное положение, жизненный цикл семьи, пол, возраст*
- показатели, характеризующие стиль жизни потребителей (активность, интересы, мнения) – социально-культурная сегментация:  
*привычки, особенности жизненного уклада и поведения людей, формирующих определенные группы населения.*
- факторы, характеризующие поведение при покупке - поведенческая сегментация:  
*деление потребителей на группы в зависимости от их знаний, квалификации по реакции пользователей на продукт*
- свойства продуктов и предложений, к которым потребители проявляют интерес - сегментирование по «выгодам» (наиболее перспективное)

# Значимые сегменты рынка должны иметь следующие характеристики:

---

- достаточную величину и емкость, которые могут оправдать усилия, прилагаемые для их определения;
- элементы одного сегмента должны иметь много сходных характеристик и в то же время реально отличаться от всех остальных групп/сегментов;
- критерии выделения и описания сегментов должны нести в себе ясный с коммерческой точки зрения смысл
- описываемые сегменты должны быть доступны для приложения усилий компании

Уровни, на котором целесообразно проводить сегментацию:

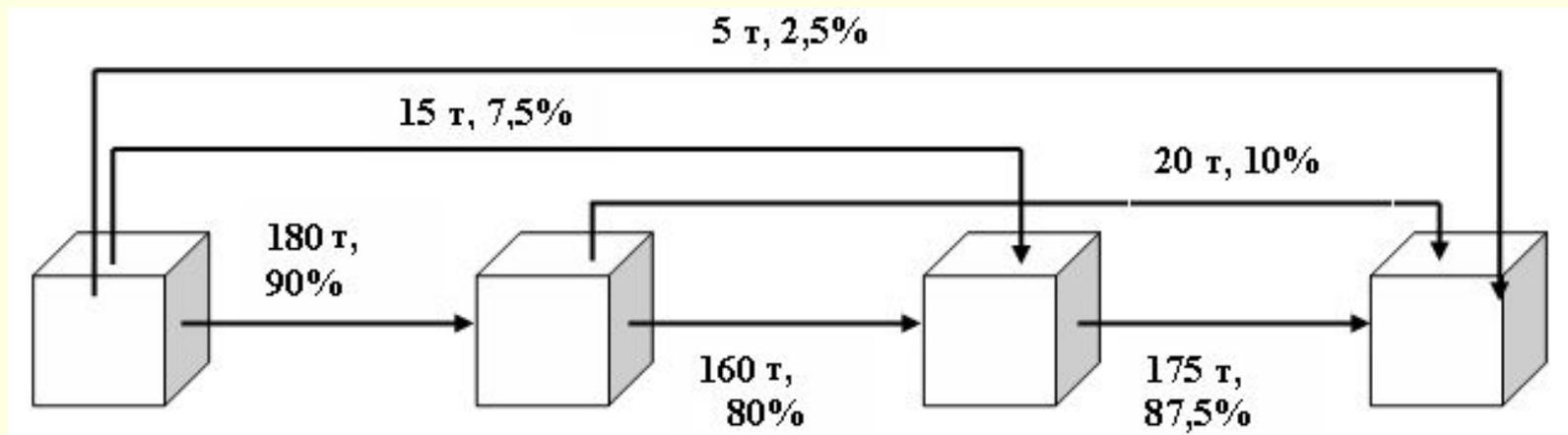
- дистрибьюторов,
- розничных точек,
- конечных потребителей

# 1 способ сегментирования

## Этапы:

1. Построение карты рынка.
2. Описание того, кто покупает и что покупает.
3. Определение причин и мотивов, побуждающих делать покупки

### 1. Построение карты рынка



Производители

Дистрибьюторы

Розничные торговцы

Конечные потребители

## 2. Описание того, кто покупает и что покупает

Шаг 1. *Описание тех, кто принимает решения – «покупает»*, - описание участников рынка, расположенных в «критических точках» карты производится при помощи различных базовых характеристик: социально-демографических, показателей, характеризующих стиль жизни потребителей, факторов, характеризующих поведение при покупке и искомые потребителями ценности. Например:

Таблица - Группы участников рынка, объединенных значимыми для проведения сегментирования характеристиками

<b>МИКРО-СЕКМЕНТЫ (компании)</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Профиль деятельности компании</b>	Строительство	Мелкий опт	Строительство	<b>Строительство</b>
<b>Форма собственности</b>	Государственная	Частная	Муниципальная	<b>Государственная</b>
<b>Местонахождение</b>	Федеральное	Областное	Местное (город)	<b>Региональное</b>
<b>Ведомственная принадлежность</b>	<b>МЧС</b>	--	<b>Городская администрация</b>	<b>Федеральный округ</b>

## 2. Описание того, кто покупает и что покупает (продолжение)

Шаг 2. *Описание того, что покупается – количество и стоимость продаваемых товаров, основных характеристик продаваемых продуктов, мест продажи, частоты закупок, цен покупки, что покупается, где, когда и как?*

Таблица 2 - Основные характеристики закупок, производимых компаниями

МИКРО-СЕГМЕНТЫ (покупки)	1	2	3	4
Объем закупки	500.000.000 руб.	50.000 руб.	100.000 руб.	10.000 руб.
Количество закупаемых позиций	200	25	30	40
Уровень цен	низкий	высокий	скидка, 5%	высокий
Частота закупок	1 раз в 4 месяца	1 раз в месяц	1 раз в 2 недели	1 раз в 2 недели
Оплата	предоплата	по факту	по факту	отсрочка, 1 неделя
Доставка	самовывоз	доставка	доставка	самовывоз

## 2. Описание того, кто покупает и что покупает (продолжение)

---

Шаг 3. *Подробное описание конкурирующих продуктов.* Описывается тип продукта, его технические и потребительские свойства, существующие линейки продуктов, характеристики конкурирующих брендов, условия поставки, объемы закупок в количественном и денежном выражении

Результат – *модель рынка*, включающая в себя описания



существующих групп участников рынка (на сегментируемом уровне),



поставляемой продукции,



условий поставки и интенсивности потребления,



каналов движения товара.

### 3. Определение причин и мотивов, побуждающих делать покупки

**Изучение мотивов покупателей** – Почему они приобретают эти продукты?

**Результат:** выделяются реальные микросегменты, каждый с определенным набором характеристик

*Завершение процесса сегментирования:*

- компоновка микросегментов в группы большого размера (кластеры)

-  оценка емкости каждого кластера – в единицах продукта, или же в стоимостном выражении,

-  обоснованный выбор из них наиболее привлекательных, формирование целевой группы,

- разработка стратегии позиционирования предложений в избранных целевых сегментах/кластерах

## 2 способ сегментирования - *использование модифицированной диаграммы Исикава*

---

Используется для деления клиентов/ потребителей на группы/сегменты в «критических точках»

Этапы:

- Выделение баз сегментирования (характеристик, по которым будет проводиться деление на сегменты) на основе интуиции и опыта
- Использование метода проб и ошибок. Проверяются несколько вариантов на их соответствие истинному поведению покупателей, при необходимости подход корректируется
- Изучение систем потребления. Анализируется судьба товара, начиная с покупки и заканчивая его утилизацией (используются методы маркетинговых исследований). На основе опросов и наблюдений выбираются базы сегментирования
- Изучение восприятия клиентом товара методом глубинных интервью.

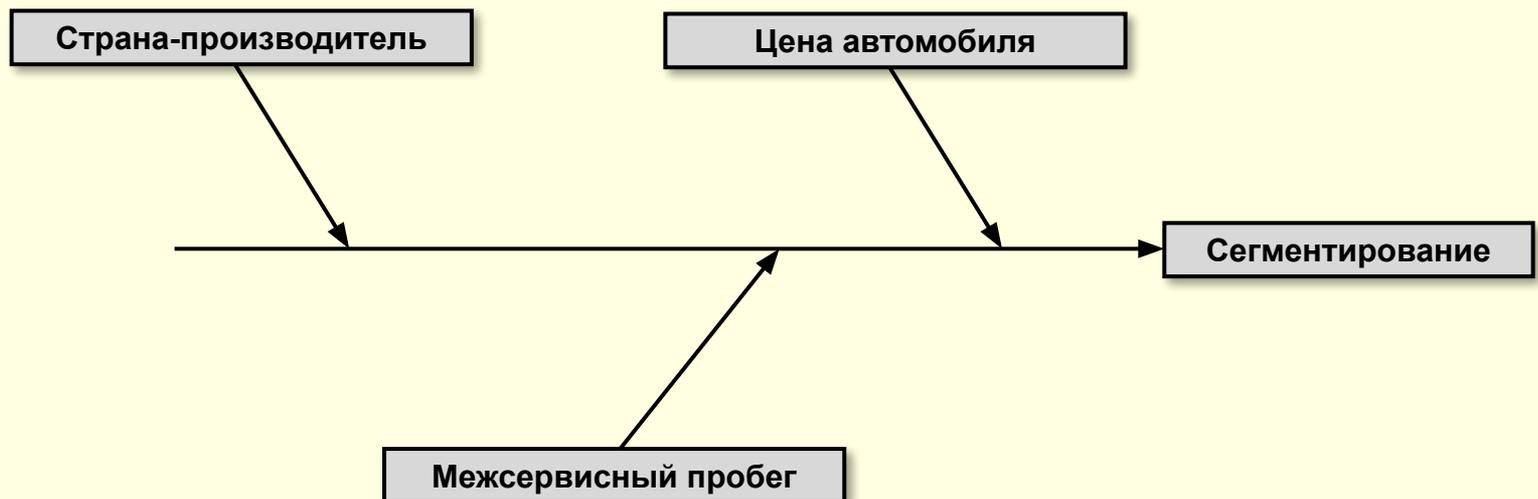
# Пример сегментирования методом Исикава

При построении «рыбьего скелета» используются параметры выбора продукта/марки потребителями, выделенные, например, при проведении глубинных интервью

Пример: при исследовании рынка автомобилей были выявлены следующие базовые характеристики:

- цена автомобиля;
- величина межсервисного пробега автомобиля;
- Страна-производитель автомобиля

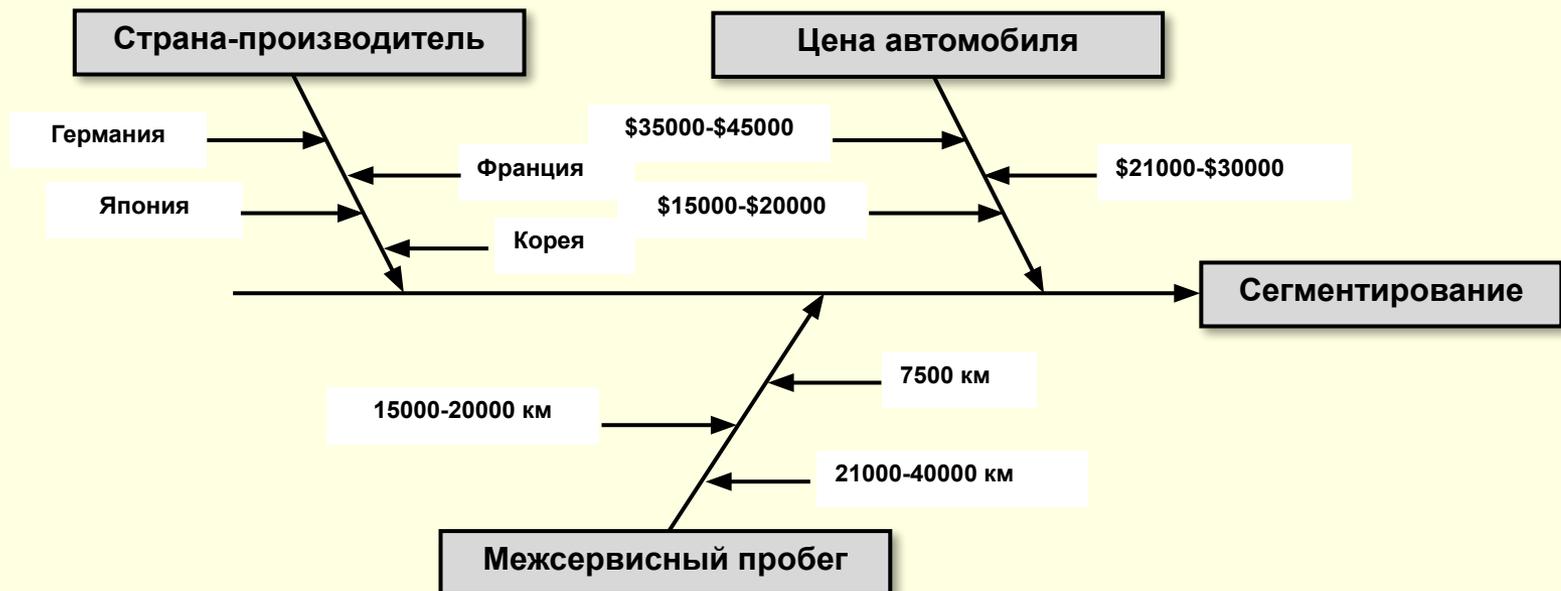
## *Основные базы сегментирования*



# Сегментирование методом Исикава

- Какие значения каждого из параметров побуждают конкретного потребителя принять то или иное решение?
- Какие значения параметров реально интересуют какие группы потребителей?

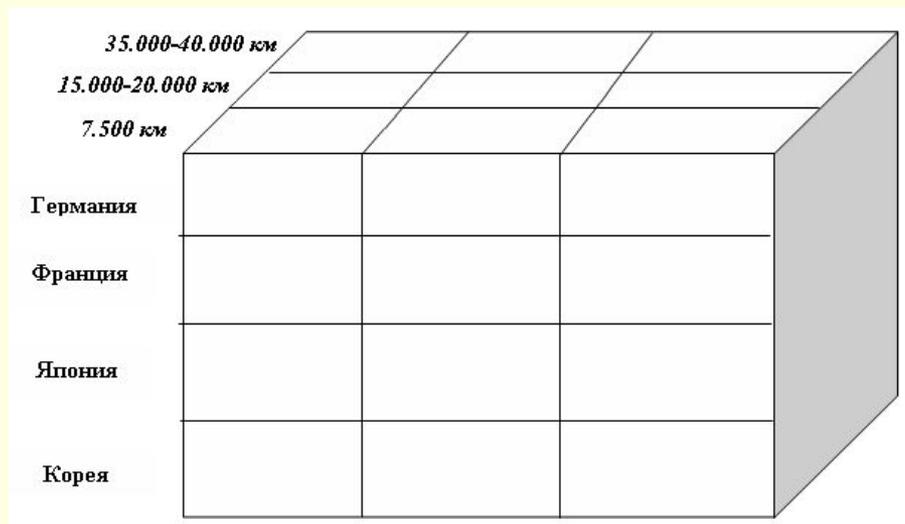
## *Значения переменных сегментирования*



# Выделение сегментов (с использованием диаграммы Исикава)

Сегменты формируются путем группировки, например, первой базы с каждым значением остальных баз.

Сегмент	Страна-производитель	Цена	Межсервисный пробег
Сегмент 1	Корея	\$15 000 - \$ 20 000	7 500 км
Сегмент 2	Корея	\$15 000 - \$ 20 000	15 000 – 20 000 км
Сегмент 3	Корея	\$15 000 - \$ 20 000	21 000 - 40 000 км
Сегмент 4	Корея	\$35 000 - \$ 45 000	и т.д.
и т.д.	и т.д.	и т.д.	и т.д.



Сегментированная структура рынка

# Выбор целевых сегментов

## 1 способ. Метод ABC-анализ

Выбор осуществляется на основе сравнения двух показателей (по каждому сегменту) с указанием стратегий, которые будут реализовываться в каждом сегменте:

- *потенциального дохода*, который может получить компания, работая в данном сегменте;
- *стоимости освоения данного сегмента* (для достижения ожидаемого дохода).

		Стоимость освоения	
		Незначительная	Значительная
Доход, который может быть получен	Высокий		
	Низкий		

0 5 10

0 5

# Выбор целевого сегмента.

## 2 способ. Двухэтапный табличный метод

**Этап 1.** Оценка уровня привлекательности сегментов для компании с целью выделения наиболее привлекательных сегментов  
Шкала оценивания – балльная (например, 10-балльная).

Факторы для оценки выбираются из целей/приоритетов менеджмента компании

*Пример факторов привлекательности сегментов рынка*

ФАКТОР						
ЕМКОСТЬ СЕГМЕНТА						
ТЕМП РОСТА СЕГМЕНТА (% в год)						
УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ						
КОЛИЧЕСТВО КАНАЛОВ КОММУНИКАЦИИ						
НЕОБХОДИМЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ИЗМЕНЕНИЯ						

## 1) Выбор факторов

---

### Возможные задачи менеджмента

- максимизировать обороты в течение нескольких ближайших лет - в столбец «Фактор» помещаются два фактора: *«Емкость сегмента»* и *«Темп роста сегмента»*
- менеджмент не хочет работать в сегментах с высоким уровнем конкуренции, стремится, по возможности, сэкономить издержки (в частности, за счет временного ограничения внедрения новых производственных технологий и новых методов продвижения данной продукции) - в таблицу вносятся еще три фактора: *«Уровень конкуренции»*, *«Количество каналов коммуникации»* (каналов воздействия на сегмент) и *«Необходимые технологические изменения»*.

2) *Определение весовых коэффициентов факторов* – более важные факторы имеют большее значение весового коэффициента, сумма значений весовых коэффициентов всех факторов равна 1

3) *Определение границ для проведения балльной оценки* (надо ориентироваться на ситуацию на рынке и приоритеты менеджмента компании). Например, рассматривается сегмент со следующими характеристиками:

- емкость - \$15.000.000;
- темп роста сегмента – 12% в год;
- высокий уровень конкуренции;
- количество каналов коммуникации, по которым можно воздействовать на входящих в сегмент потребителей – 4;
- необходимые технологические изменения для работы в данном сегменте – «средние».

Для оценки *емкости сегмента* менеджмент может исходить из того, что:

- емкость сегмента, превышающая \$20.000.000, должна быть оценена наивысшим баллом (10),
- емкость в диапазоне \$10.000.000 - \$19.000.000 - в 5 баллов,
- емкость ниже \$10.000.000 – в 0 баллов.

*Таким образом, в реальной ситуации сегмент емкостью \$15.000.000, оценивается в 5 баллов*

Для оценки **темпа роста сегмента** можно исходить из того, что если:

- темп роста сегмента превышает 10% в год , присваивается 10 баллов,
- темп роста от 5% до 9%, сегмент получает 5 баллов,
- темп роста сегмента ниже 5% - 0 баллов.

---

*Таким образом, темп роста рассматриваемого сегмента составляет 12% в год - присваивается оценка 10 баллов*

По аналогии, выбирая оценки диапазонов изменения фактора, выставляются оценки **количеству каналов коммуникации**.

*Оцениваемый сегмент получает 5 баллов.*

При анализе фактора **«Уровень конкуренции»** используются словесные категории: Если уровень конкуренции оценивается как:

- «низкий», сегменту присваивается 10 баллов,
- «средней», сегмент получает 5 баллов,
- «высокий», 0 баллов.

*Таким образом, уровень конкуренции рассматриваемого сегмента оценивается в 0 баллов*

Аналогичным образом оценивается фактор **«Необходимые технологические изменения»**.

*Оцениваемый сегмент получает 5 баллов.*

■

# Оценка привлекательности изучаемого сегмента рынка

ФАКТОР	10 баллов	5 баллов	0 баллов	Балл	Весовой коэффициент	Оценка	
Емкость сегмента	> 20	10-19	< 10	5	0.20		
Темп роста сегмента (% в год)	> 10	5 - 9	< 5	10	0.30		
Уровень конкуренции	низкий	средний	высокий	0	0.10		
Количество каналов коммуникации	< 3	4 - 6	> 7	5	0.30		
Необходимые технологические изменения	малые	средние	большие	5	0.10		
	ИТОГО					1.00	

# Итоговая оценка привлекательности изучаемого сегмента рынка

Определяется умножением количества баллов по каждому показателю на соответствующий весовой коэффициент

ФАКТОР	10 баллов	5 баллов	0 баллов	Балл	Весовой коэффициент	Оценка	
Емкость сегмента	> 20	10-19	< 10	5	0.20	1.0	
Темп роста сегмента (% в год)	> 10	5 - 9	< 5	10	0.30	3.0	
Уровень конкуренции	низкий	средний	высокий	0	0.10	0.0	
Количество каналов коммуникации	< 3	4 - 6	> 7	5	0.30	1.5	
Необходимые технологические изменения	малые	средние	большие	5	0.10	0.5	
	ИТОГО					1.00	6.0

## **Этап 2. Оценка конкурентной силы компании в каждом из сегментов**

Менеджмент должен оценить сильные и слабые стороны компании с точки зрения потребителей в изучаемых сегментах.

Потребности клиентов/потребителей, входящих в разные сегменты, могут ощутимо различаться.

### **1) Выбор факторов**

Анализ проводится путем формирования списка факторов на основе КФУ по каждому сегменту.

**КФУ** – это наиболее интенсивные, общие потребности входящих в данный сегмент потребителей (если используется сегментация по «выгодам», они формируют сам сегмент )

**Пример** факторы оценки конкурентной силы компании представителями одного из сегментов:

- количество сильных брендов,
- охват сетью представителей РФ, %,
- уровень новизны продуктов,
- количество новых продуктов, внедренных за прошлый год,
- эффективность работы логистической системы

2) *Определение весовых коэффициентов факторов* - технология аналогичная. КФУ представляют собой наиболее интенсивные, общие потребности входящих в данный сегмент клиентов/потребителей (дистрибьюторов)

3) *Определение границ для проведения балльной оценки* – технология аналогичная

*Факторы оценки конкурентной силы компании представителями одного из сегментов и весовые коэффициенты*

ФАКТОР	10 баллов	5 баллов	0 баллов	Балл	Весовой коэффициент	Оценка
Количество сильных брендов	> 2	1-2	0		0.20	
Охват сетью представителей субъектов РФ, %	> 80	40 - 80	< 40		0.30	
Уровень новизны продуктов	высокий	средний	низкий		0.10	
Количество новых продуктов, внедренных за 2015 г.	> 5	3 - 5	< 3		0.10	
Эффективность работы логистической системы	высокая	средняя	низкая		0.30	
	ИТОГО				1.00	

## Характеристики изучаемого сегмента:

- Количество сильных брендов, которыми располагает компания – 3.
- Охват сетью представителей субъектов РФ – 83%
- Уровень новизны продуктов - средний.
- Количество новых продукта, внедренных за 2015 год, - 3
- Эффективность работы логистической системы – средняя

Итоговая оценка конкурентной силы компании представителями одного из сегментов и весовые коэффициенты

ФАКТОР	10 баллов	5 баллов	0 баллов	Балл	Весовой коэффициент	Оценка
Количество сильных брендов	> 2	1-2	0	10	0.20	2.0
Охват сетью представителей субъектов РФ, %	> 80	40 - 80	< 40	10	0.30	3.0
Уровень новизны продуктов	высокий	средний	низкий	5	0.10	0.5
Количество новых продуктов, внедренных за 2012 г.	> 5	3 - 5	< 3	5	0.10	0.5
Эффективность работы логистической системы	высокая	средняя	низкая	5	0.30	1.5
	ИТОГО				1.00	7.5

# Многокритериальная матрица выбора целевых сегментов

Имея по каждому сегменту оценки:

- привлекательности изучаемого сегмента рынка
- конкурентной силы компании,

для выбора целевых сегментов строится многокритериальная матрица

		<i>Конкурентная сила компании</i>			
		<i>Незначительная</i>	<i>Значительная</i>	0	10
<i>Привлекательность сегмента</i>	<i>Высокая</i>	2	1	5	5
	<i>Низкая</i>	4	3	0	10



**Этап 2. Внешний анализ. Анализ конкурентов.  
Анализ среды ведения бизнеса**



# Анализ конкуренции

(конкуренция - норма современных рыночных отношений)

---

Цель - изучение факторов, способных повлиять на решение об инвестициях в конкретный рынок, направленных на создание или поддержание устойчивого конкурентного преимущества компании.

Конкурентный анализ призван идентифицировать возможности, угрозы или стратегические неопределенности, создаваемые новыми или потенциальными действиями рыночных соперников, их сильными и слабыми сторонами.

Этапы анализа:

- идентификация компаний-конкурентов;
- анализ компаний-конкурентов

# Идентификация компаний-конкурентов

Два основных подхода к идентификации – отраслевой и рыночный.

## ***Концепция отраслевой конкуренции***

Под отраслью (промышленности или сферы услуг) понимается совокупность компаний, предлагающих рынку определенный продукт или группу взаимозаменяемых товаров.

При проведении конкурентного анализа отрасли удобно классифицировать по следующим параметрам:

- количеству поставщиков;
- степени дифференциации производимых в отрасли товаров;
- высоте барьеров на пути вступления на рынок и выхода из рынка;
- существующей структуре издержек (расходов);
- степени вертикальной интеграции;
- уровню глобализации.

# Типы отраслевой структуры

(количество поставщиков и степень дифференциации производимых в отрасли товаров)

---

*Чистая монополия* - на национальном или региональном рынке определенный продукт (услугу) производит единственная компания (монополист может устанавливать высокие цены, он не нуждается в рекламе и предлагает потребителям минимальный уровень обслуживания)

*Олигополия* - рыночная ситуация, характеризующаяся господством в отрасли нескольких, как правило, крупных, компаний.

- *Чистая олигополия* - несколько компаний, производящих, по сути, одинаковые по качеству товары; повышение цен на продукцию компании затруднительно, практически единственным способом завоевания конкурентного преимущества является снижение издержек производства с целью последующего снижения отпускных цен.

- *Дифференцированная олигополия* - на рынке имеется несколько крупных компаний, производящих товары, которые различаются по каким-то признакам (качеству, функциональным характеристикам, дизайну, уровню услуг). Каждый конкурент старается опередить конкурентов по какой-либо характеристике продукции

# Типы отраслевой структуры

- *Монополистическая конкуренция* - на рынке большое число конкурентов, выступающих с самыми разнообразными предложениями (рынки ресторанных услуг, салонов красоты). Работающие в такой отрасли компании концентрируются в определенных сегментах рынка, где они могут наилучшим образом удовлетворить потребности клиентов и реализовать товары и услуги по более высоким ценам.
- *Чистая конкуренция* - на рынке оперирует множество конкурентов, предлагающих однородные товары или услуги (фондовый рынок, рынок основных сырьевых товаров).

В отсутствие дифференциации товаров цены конкурентов будут одинаковыми. Никто из конкурентов не рекламирует свою продукцию, за исключением случаев, когда она позволяет психологически отдифференцировать товар (сигареты, пиво).

Структура отрасли динамична

# Высота барьеров на пути вступления на рынок

---

К основным барьерам при вступлении в отрасль («входным») относятся:

1. потребность в крупных капиталовложениях,
2. необходимость получения патентов и лицензий,
3. трудности с размещением производства, получением сырья или организацией сети распределения,
4. необходимость иметь определенную репутацию.

«Войдя» в отрасль компанию может столкнуться со сложностями, называемыми препятствиями мобильности, которые ограничивают доступность различных сегментов данного рынка.

# Высота барьеров на пути выхода из рынка

Ситуация возникает при стремлении компании покинуть непривлекательный рынок

Барьеры, препятствующие выходу с рынка:

- юридические или моральные обязательства перед клиентами, кредиторами и собственным персоналом;
- законодательные ограничения;
- низкая остаточная стоимость основных фондов;
- отсутствие альтернативных возможностей;
- высокая степень вертикальной интеграции,
- психологические трудности.

Многие компании задерживаются на рынке до тех пор, пока им удастся покрыть переменные и постоянные издержки (частично или в полном объеме). Это приводит к снижению уровня прибыльности остальных компаний отрасли.

# Структура издержек - расходов на производство и продажу продукции

---

Компании выстраивают стратегию таким образом, чтобы максимально сократить издержки.

Например:

для металлургического предприятия характерны тяжелые условия производства и высокая доля в себестоимости продукции затрат на сырье,

для производства игрушек — высокие расходы на распределение и маркетинг.

Металлургическая компания с самым современным (наиболее эффективным) производственным оборудованием получает значительное конкурентное преимущество перед другими производителями.

# Степень вертикальной интеграции -

самостоятельная реализация одной группой компаний всех стадий производства конечного продукта

Вертикальная интеграция способствует:

- снижению издержек,
- позволяет компании лучше контролировать уровень прибыльности своей работы.

Такие фирмы имеют возможность манипулировать ценами и издержками в различных сегментах бизнеса с целью увеличения объема прибыли и минимизации налогообложения.

Неудобства: высокие издержки в определенных частях цепочки создания стоимости и сложность процесса управления.

Выход – привлечение сторонних организаций, выполняющих операции на высоком уровне за меньшую цену

# Степень глобализации

---

Отрасли глобальные по своей природе - нефтяная промышленность, производство авиадвигателей, цифровых устройств.

Отрасли, отличающиеся высокой степенью локализации, например, клининговые услуги.

Компания, готовая к конкуренции на мировом рынке, должна:

- стремится достичь экономии от масштабов производства,
- одновременно поддерживать высокий уровень технических решений

# *Рыночная концепция конкуренции*

## *(рыночный подход) -*

---

позволяет взглянуть на конкурентов (и ситуацию на рынке) с точки зрения покупателей: кого потребители выбирают?

Конкурентами считаются компании, удовлетворяющие одну и ту же потребность.

Рыночная концепция конкуренции позволяет выявить более широкий круг потенциальных и реальных товаров-конкурентов и компаний-соперников.

Рекомендуется идентифицировать *прямых* и *непрямых* конкурентов компании, что более реалистично отражает ситуацию *с точки зрения покупателей*

# Действия потенциальных конкурентов

К *потенциальным конкурентам* целесообразно отнести компании, способные предпринять следующие шаги:

1. *Расширение рынка* - потенциальными конкурентами являются фирмы из других географических регионов, в том числе и из других стран.
2. *Расширение товарного ассортимента*. Компания, до последнего времени работающая на других товарных рынках, но на той же территории, что и проводящая стратегический анализ компания, может расширить ассортимент выпускаемой ею продукции и выйти на смежный рынок, используя существующие каналы сбыта.
3. *Интеграция назад*. Потенциальный источник конкуренции — поставщики компании. Например, в процессе своей деятельности компания *General Motors* поглотила десятки производителей автомобильных комплектующих.

# Действия потенциальных конкурентов

## (продолжение)

---

4. *Интеграция вперед.* В соперничество на рынке вступают привлеченные высоким уровнем прибыльности конкретного вида бизнеса компании-поставщики. Это может побудить их к покупке своих покупателей (дистрибьюторов, розничных компаний и сетей).
5. *Экспорт активов или навыков.* Обладающий критическим стратегическим недостатком небольшой конкурент может превратиться в крупного игрока, если его приобретет фирма, способная устранить или уменьшить имеющиеся у него слабости.. Особенно привлекательным кандидатом на такого рода приобретение является фирма, работающая в отрасли с темпами роста выше среднего, но не имеющая в долгосрочной перспективе необходимых для выживания финансовых или управленческих ресурсов.
6. *Ответные или оборонительные стратегии.* Фирмы, которым угрожает потенциальное или уже свершившееся вторжение на рынок новых конкурентов, могут предпринять ответные действия.

# Концепция стратегических групп

В качестве стратегической группы рассматривается группа фирм, которые:

- применяют схожие конкурентные стратегии (например, используют одни и те же каналы распределения, аналогичные коммуникативные стратегии или занимают сходные позиции по цене/качеству продукции);
- имеют сходные характеристики (например, размер, агрессивность);
- обладают сходными стратегическими активами или компетенциями (такими, как: известность бренда, логистические возможности, глобальное присутствие или исследования и разработки).

В каждой стратегической группе существуют барьеры для мобильности, мешающие или не позволяющие компаниям переходить из одной группы в другую.

Члены стратегической группы являются основными конкурентами.

Необходим постоянный мониторинг **стратегий конкурентов**

# Оценка компаний-конкурентов

---

Параметры оценки:

- объем продаж/занимаемой доле рынка, росту (объема продаж/доли рынка), уровень прибыльности работы компании;
- имидж и используемая стратегия позиционирования;
- цели компании-конкурента;
- текущие и прошлые стратегии компании-конкурента;
- уровень и структура издержек компании-конкурента;
- особенности системы управления и организационной культуры компании-конкурента;
- барьеры на выходе из рынка, препятствующие уходу конкурента с данного рынка

# Основные вопросы, используемые при проведении оценки конкурентов

---

Каковы цели и стратегии компаний-конкурентов? Каков уровень их заинтересованности в работе на данном рынке? Насколько значимы для них барьеры на выходе?

Какова структура издержек конкурентов? Как уровни их затрат соотносятся с расходами проводящей анализ компании?

Каков имидж конкурирующих компаний и используемые ими стратегии позиционирования?

Какие из конкурирующих компаний наиболее/наименее успешны? Чем это можно объяснить?

В чем состоят сильные и слабые стороны каждого конкурента или стратегической группы?

Какими слабыми местами проводящей анализ компании (стратегическими недостатками, неудовлетворенными потребностями покупателей) могут воспользоваться конкуренты, чтобы усилить свои позиции на рынке или стать более серьезными противниками?

Как выглядят стратегические активы и компетенции соперников?

# Оценка сильных и слабых сторон конкурентов

Знание сильных и слабых сторон конкурента позволяет оценить способность организации к осуществлению различных стратегий

Подходы:

- использование слабостей конкурента в той сфере, где компания наиболее сильна или увеличивает свое преимущество
- определение способов нейтрализации сильных сторон конкурента

Сильные и слабые стороны конкурентов целесообразно оценивать с учетом мнений (и с точки зрения) целевых групп клиентов и целевых рынков, на которых происходит конкуренция.

Сильные и слабые стороны конкурента определяются наличием или отсутствием у него определенных активов или компетенций. (например, активы: известное имя, хорошее местоположение; компетенции: умение разрабатывать эффективные программы продвижения и др.)

# Классификаций конкурентных позиций компаний

1. *Доминирующая.* Компания контролирует поведение своих конкурентов и способна реализовывать различные стратегии.
2. *Сильная.* Компания способна предпринимать самостоятельные акции, сохраняя долгосрочные позиции вне зависимости от действий конкурентов.
3. *Благоприятная.* Компания обладает значительными преимуществами перед конкурентами и хорошими рыночными перспективами.
4. *Надежная.* Позиции компании гарантируют продолжение ее деятельности, однако она постоянно испытывает давление со стороны доминирующей на рынке компании и не имеет сколько-нибудь благоприятных перспектив улучшения своего положения.
5. *Слабая.* Текущие показатели деятельности компании не могут быть признаны удовлетворительными, однако существует возможность улучшения ее положения. Компания должна изменить стратегию или покинуть рынок.
6. *Нежизнеспособная.* Деятельность компании неудовлетворительна; возможности улучшения ее положения отсутствуют.

# Вопросы при анализе сильных и слабых сторон конкурента:

---

Почему успешные компании добиваются успеха? Чем объясняются слабые результаты деятельности ряда компаний?

Что мотивирует покупателей?

От чего зависит величина основных компонентов издержек?

Какие барьеры мобильности существуют в отрасли?

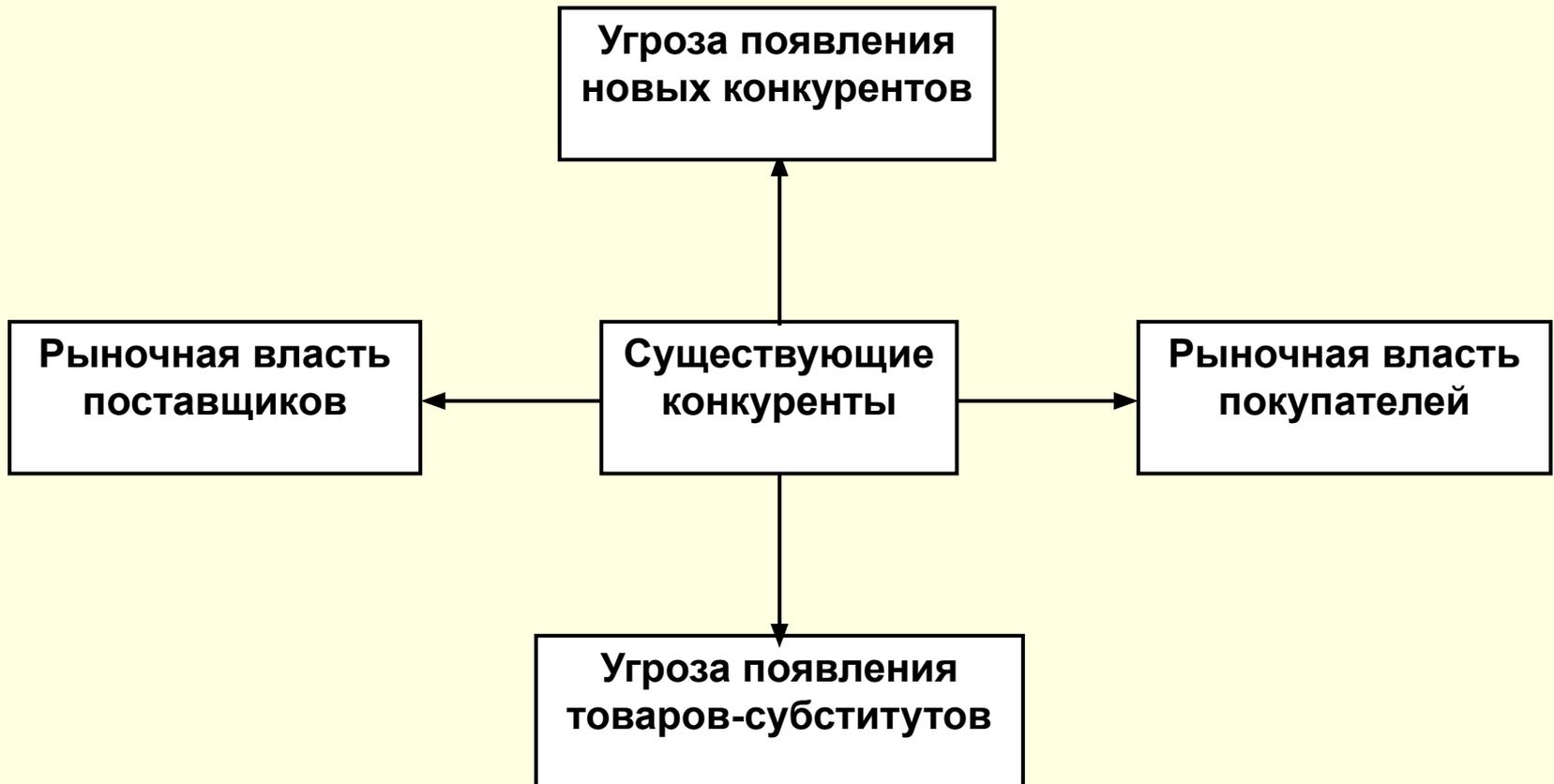
Какие элементы цепочки создания стоимости позволяют получить конкурентные преимущества?

# Схема распределения сил конкурирующих сторон

---

- является итогом оценки собственной фирмы и ее главных конкурентов или стратегических групп конкурентов,
- представляет собой резюме активов и компетенций соперников по рынку,
- позволяет выявить важные для данного целевого рынка факторы, по которым компания превосходит основных конкурентов, т.е. имеет явные конкурентные преимущества

# Конкурентные силы Майкла Портера



Каждый фактор несет потенциальную угрозу

# 1. Существующие конкуренты

---

Рыночный сегмент не особенно привлекателен, если:

- в сегменте уже действуют сильные или агрессивные конкуренты
- уровень продаж товаров стабилизируется или снижается (фактическая емкость рынка не увеличивается или даже уменьшается)
- для увеличения уровня прибыли необходимы серьезные инвестиции,
- уровень постоянных издержек высок,
- барьеры на пути выхода с рынка труднопреодолимы
- конкуренты проявляют серьезную заинтересованность в данном сегменте.

Для подобного рода рынков характерны ценовые войны, рекламные сражения и необходимость разработки новых продуктов, что резко повышает стоимость конкурентной борьбы.

## 2. Угроза появления новых конкурентов

Привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе и выходе с него.

---

1. Наиболее «соблазнительным» представляется рыночный сегмент с *высокими входными барьерами и отсутствием особых препятствий на выходе* (подобная ситуация очень удобна для компаний, которые уже работают на данном рынке).
2. Если *барьеры на входе и выходе высоки*, отрасль имеет высокий потенциал прибыли, однако повышается и степень риска, так как компании, дела которых идут вяло, остаются на рынке и вынуждены вести бесконечную борьбу.
3. Когда *оба барьера невысоки*, фирмы без особых затрат приходят в новую отрасль и покидают ее, их доходы относительно невелики, но стабильны.
4. Худший случай — *«низкие» барьеры при вступлении на рынок и «высокие» — на пути к выходу*. В этом случае очень часто имеет место хронический излишек производственных мощностей и небольшие прибыли всех участников отрасли — слишком большое количество компаний вынуждено, хотя бы формально, оставаться в отрасли.

# 3. Угроза появления товаров-субститутов

---

Товары-субституты – товары, аналогичные тем, которые выпускает компания

Отрасль теряет привлекательность, если;

- с выпускаемой компанией продукцией активно конкурируют товары-субституты (заменители),
- существует реальная угроза появления товаров-заменителей

Наличие товаров-заменителей ограничивает уровень цен и прибыли предприятий

## 4. Рыночная власть покупателей (характерна для насыщенных рынков)

---

Сегмент непривлекателен, если его покупатели обладают сильной или растущей рыночной властью, которая позволяет им (за счет уровня прибыли производителей):

- влиять на снижение цен,
- требовать повышения качества услуг,
- настраивать конкурентов друг против друга

Рыночная власть покупателей возрастает в тех случаях, когда:

- число их невелико или они хорошо организованы;
- предложение товара/услуги превышает спрос;
- затраты на приобретение продукта составляют значительную часть расходов потребителей;
- товар однороден, цена переключения на другой продукт незначительна;
- высока чувствительность покупателей к ценам, обусловленная их низкими доходами;
- существует возможность вертикальной интеграции компаний-покупателей «вверх по течению».

## 5. Рыночная власть поставщиков

---

Рыночный сегмент неперспективен, если поставщики какой-либо компании-производителя имеют возможность:

- повышать цены,
- сокращать объем поставок

Власть поставщиков возрастает в следующих случаях:

- с ростом уровня их концентрации или организованности;
- с уменьшением количества *сырьевых* товаров-субститутов (аналогов);
- в случаях, когда покупатель не имеет возможности отказаться от поставляемого продукта;
- когда спрос на сырьевой товар превышает его предложение;
- когда издержки переключения на других поставщиков велики;
- когда существует возможность интеграции поставщиков «вниз по течению».

Наилучшие способы защиты от последствий усиления рыночной власти поставщиков:

- построение взаимовыгодных отношений с ними
- использование параллельных источников снабжения

# Классификация конкурентов (по ответной реакции)

Каждый конкурент придерживается определенной философии ведения бизнеса и четких убеждений, обладает особой корпоративной культурой

- *Неторопливый конкурент* отличается замедленной реакцией на предпринимаемые соперниками шаги (они либо рассчитывают на лояльность потребителей, либо разрабатывают свою «золотую жилу», либо не замечают изменений в тактике конкурентов, либо не располагают достаточными средствами для адекватного ответа).
- *Разборчивый конкурент* реагирует только на определенные аспекты конкурентной борьбы (например, на снижение цен)
- *Конкурент-тигр* – стремительная реакция на любые шаги соперников
- *Непредсказуемый конкурент* не имеет определенной модели поведения (часто это небольшие компании, вступают «в бой», если есть возможность, сдержаны, если конкурентная борьба обходится им дорого).

Правильная идентификация принципов действий конкурентов, позволяет:

- более точно прогнозировать их реакцию в конкретных ситуациях
- разрабатывать стратегии, призванные свести к минимуму влияние конкурентов на свои собственные планы

# Классификация конкурентов (по стратегии)

---

- *Сильные и слабые.*

Большинство компаний нацеливает основные удары на слабых конкурентов. Чтобы поддерживать «форму», необходимо время от времени ввязываться в схватку с сильными соперниками.

- *Схожие и разные.*

Большинство компаний соревнуется с конкурентами, в значительной степени напоминающими их самих или ближайших конкурентов. Риски: компании, поглотив более слабого соперника, освободит место на рынке для сильного.

# Классификация конкурентов (по стратегии)

## ■ «Хорошие» и «плохие».

### «Хорошие» конкуренты:

-  придерживаются правил, принятых в данной отрасли;
-  исходят из реалистических оценок отраслевого потенциала роста;
-  устанавливаемые ими цены отражают реальный уровень издержек;
-  являются сторонниками здоровой экономики, ограничиваются определенной частью или сегментом отрасли;
-  их деятельность способствует внутриотраслевой дифференциации и общему снижению издержек;
-  их устраивают уровень прибыли и их рыночная доля.

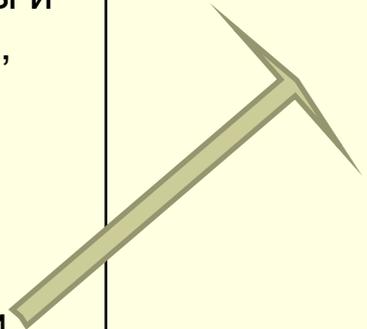
### «Плохие» конкуренты:

-  стремятся не столько заработать, сколько «купить» свою рыночную долю;
-  постоянно провоцируют конфликты;
-  их действия приводят к нарушению равновесного состояния в отрасли.

Целесообразно поддерживать «хороших», атаковать «плохих».

# Анализ бизнес-среды. Макросреда

Метод	Факторы	Исходные данные (вторичные)	Степень влияния
PEST	Политические Экономические Социальные Технологические Экологические	Данные ГОСКОМСТАТ Данные отраслевой статистики Информация от органов государственной власти Публикации в общей, деловой, отраслевой и специализированной прессе Конъюнктурные прогнозы и годовые обзоры рынка, выполненные исследовательскими организациями + ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ (первичные данные)	Количественная оценка воздействия на организацию



# Анализ макроокружения

## Факторы макросреды

---

- *Политическая составляющая, (государственная)* представленная органами государственной власти, партиями, блоками, группами и другими компаниями, определяет цели и направления развития общества, его идеологию, внешнюю и внутреннюю государственную политику в различных областях, пути и средства, с помощью которых правительство намерено ее осуществлять.

Политическая система оказывает сильное влияние на деловую активность компании.

- *Экономическая составляющая* макросреды определяет общий уровень экономического развития, рыночных отношений, конкуренции, то есть экономические условия, в которых работает компания.

Ее основные параметры: темпы инфляции, размер процентной ставки, валютный курс, дефицит бюджета, уровень безработицы, нормы налогообложения, заработная плата

# Факторы макросреды

- *Социальная составляющая (демографическая)* представляет социальные процессы тенденции, происходящие в обществе и влияющие на деятельность компании.

Она включает существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психологию потребителей.

В нее входят социальная структура общества, ее демографические характеристики, такие, как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, темпа роста населения, миграция, уровень образования, квалификация.

- *Технологическая составляющая* включает научные и технологические факторы, развитие которых позволяет компании модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы

# Факторы макросреды

## PEST-анализ

---

- *Природно-географические (экологические) факторы связаны с климатическими условиями, запасами природных ресурсов, экологической обстановкой.*

Включают природные катаклизмы, изменение климата, появление озоновых дыр, усиление солнечной активности, ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды.

1. *PEST–анализ - инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.*

# PEST-анализ

---

## Этапы анализа

1. Формирование экспертной группы (экспертов должно быть не менее 7 человек), выбор балльной шкалы и факторов для оценки
2. Оценка степени влияния факторов макросреды на деятельность организаций рассматриваемой сферы деятельности. Оценка согласованности мнений экспертов
3. Определение степени вероятности влияния факторов макросреды на деятельность анализируемой организации
4. Анализ полученных результатов. Выводы

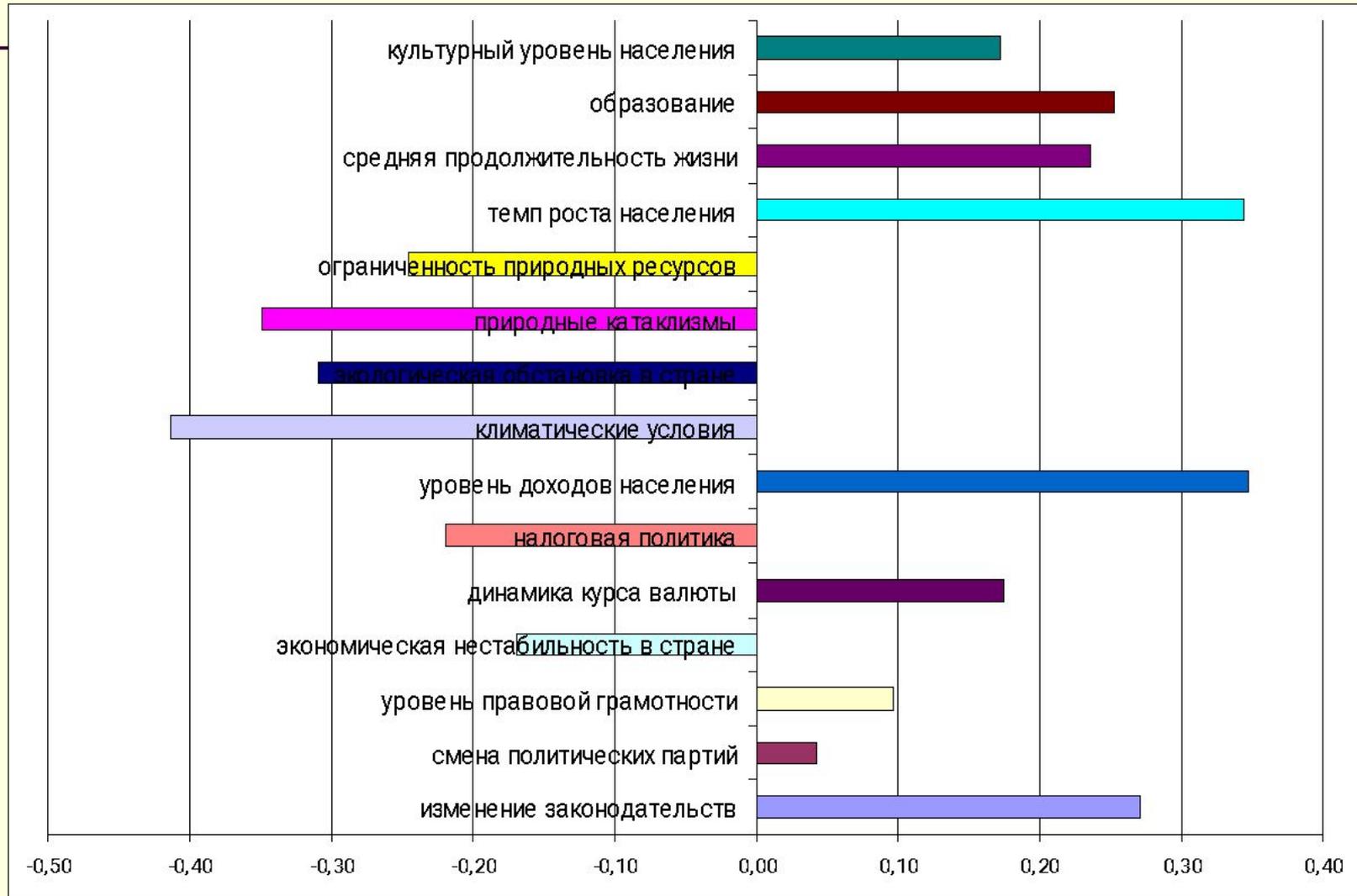
# Пример Pest-анализа

Факторы	Эксперты (степень влияния)				Средняя оценка	Весовой коэфф.
	Э1	Э2	Э3	Э4		
<b>1. политический</b>						
изменение законодательства	4	3	4	5	4	0,08
смена политических партий	1	2	1	1	1,25	0,02
уровень правовой грамотности	1	4	2	1	2	0,04
<b>2. экономический</b>						
экономическая ситуация в стране	4	2	1	3	2,5	0,05
динамика курса валюты	3	2	4	3	3	0,05
налоговая политика	3	4	4	3	3,5	0,07
уровень доходов населения	5	4	5	4	4,5	0,09
<b>3. природно-географический</b>						
климатические условия	5	5	5	4	4,75	0,09
экологическая обстановка в стране	4	3	5	4	4	0,08
природные катаклизмы	4	5	3	5	4,25	0,08
ограниченность природных ресурсов	2	1	4	5	3	0,06
<b>4. социальный</b>						
темп роста населения	4	3	4	4	3,75	0,07
средняя продолжительность жизни	3	3	3	4	3,25	0,06
образование	5	4	5	5	4,75	0,09
культурный уровень населения	4	3	3	3	3,25	0,06
Итого					51,75	1

# Пример Pest-анализа

Факторы	Весовой коэффициент	Направленность влияния	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка	Взвешенная средняя
			Э1	Э2	Э3	Э4		
<b>1. политический</b>								
изменение законодательства	0,08	+	3	5	2	4	3,5	0,27
смена политических партий	0,02	+	1	2	1	3	1,75	0,04
уровень правовой грамотности	0,04	+	1	2	3	4	2,5	0,10
<b>2. экономический</b>								
экономическая нестабильность в стране	0,05	-	-3	-2	-4	-5	-3,5	-0,17
динамика курса валюты	0,06	+	4	2	3	3	3	0,17
налоговая политика	0,07	-	-3	-3	-2	-5	-3,25	-0,22
уровень доходов населения	0,09	+	5	4	5	2	4	0,35
<b>3. природно-географический</b>								
климатические условия	0,09	-	-5	-5	-4	-4	-4,5	-0,41
экологическая обстановка в стране	0,08	-	-2	-4	-5	-5	-4	-0,31
природные катаклизмы	0,08	-	-5	-4	-5	-3	-4,25	-0,35
ограниченность природных ресурсов	0,06	-	-4	-5	-4	-4	-4,25	-0,25
<b>4. социальный</b>								
темп роста населения	0,07	+	5	4	5	5	4,75	0,34
средняя продолжительность жизни	0,06	+	4	3	4	4	3,75	0,24
образование	0,09	+	4	3	2	2	2,75	0,25
культурный уровень	0,06	+	3	2	4	2	2,75	0,17

# Рест-анализ Графическая интерпретация



# Пример прогностического варианта анализа

В матрицу внесены основные факторы внешней среды, которые могут оказать влияние на бизнес конкретной компании, и вероятность реализации влияния каждого из них в рамках пессимистического, реалистического и оптимистического сценариев

Факторы внешней среды	Краткая характеристика вариантов развития экономики		
	Пессимистический	Реалистический	Оптимистический
<b>1. Вероятность социальных факторов:</b>			
1.1. Увеличение численности населения	10	20	30
1.2. Повышение уровня образования	30	70	80
1.3. Отток рабочей силы из села	50	80	50
<b>2. Вероятность технологических факторов:</b>			
2.1. Использование нового оборудования	50	80	90
2.2. Рост использования информационных технологий	20	60	75
2.3. Использование интенсивных ресурсосберегающих технологий	15	28	30

# Пример прогнозного варианта анализа (продолжение)

Факторы внешней среды	Краткая характеристика вариантов развития экономики		
	Пессимистический	Реалистический	Оптимистический
<b>3. Экономические факторы, %:</b>			
3.1.Рост инфляции, %	8	7,5	5
3.2.Рост ВВП, %	5	6,5	7,5
3.3.Увеличение внешних инвестиций в экономику,%	5	15	25
3.4.Снижение уровня безработицы	0-1,5	6,5	10
<b>4. Вероятность политических факторов:</b>			
4.1.Защита правительством развивающихся отраслей сельского хозяйства		50	
4.2.Интеграция стран СНГ			20
4.3.Вступление в ЕС			5
4.4.Вступление в ВТО		50	

# Внутренний анализ

## Портфельный анализ бизнеса

*Портфельный анализ* бизнеса представляет собой визуализированный подход к оценке положения на рынке бизнес-единиц или продуктов компании

# Портфельный анализ бизнеса

---

*Метод анализа* – построение двумерных матриц, каждая из которых позволяет проводить анализ по двум показателям (ключевым направлениям).

Часто используемые ключевые показатели:

- привлекательность рынка,
- прочность позиций бизнес-единицы/продукта на рынке
- темп роста рынка
- относительная доля продукта компании на рынке и др.

# Цели, результаты матричного анализа

---

*Результатами анализа* являются отображение:

- положения продуктов в системе двух координат, на основании анализа которого принимается решение о распределении ресурсов
- оценка привлекательности бизнеса, рыночного сегмента и др.

*Цели* матричного анализа:

- анализ сложившейся ситуации (в том числе, в составе стратегического анализа);
- Выбора\ подходов/стратегий развития бизнес-единиц и продуктов компании

Использование матричного анализа:

- на этапе выбора стратегии развития бизнес-единицы.
- на этапе формирования продуктового портфеля компании

# Матрица БКГ

## Направленность анализа

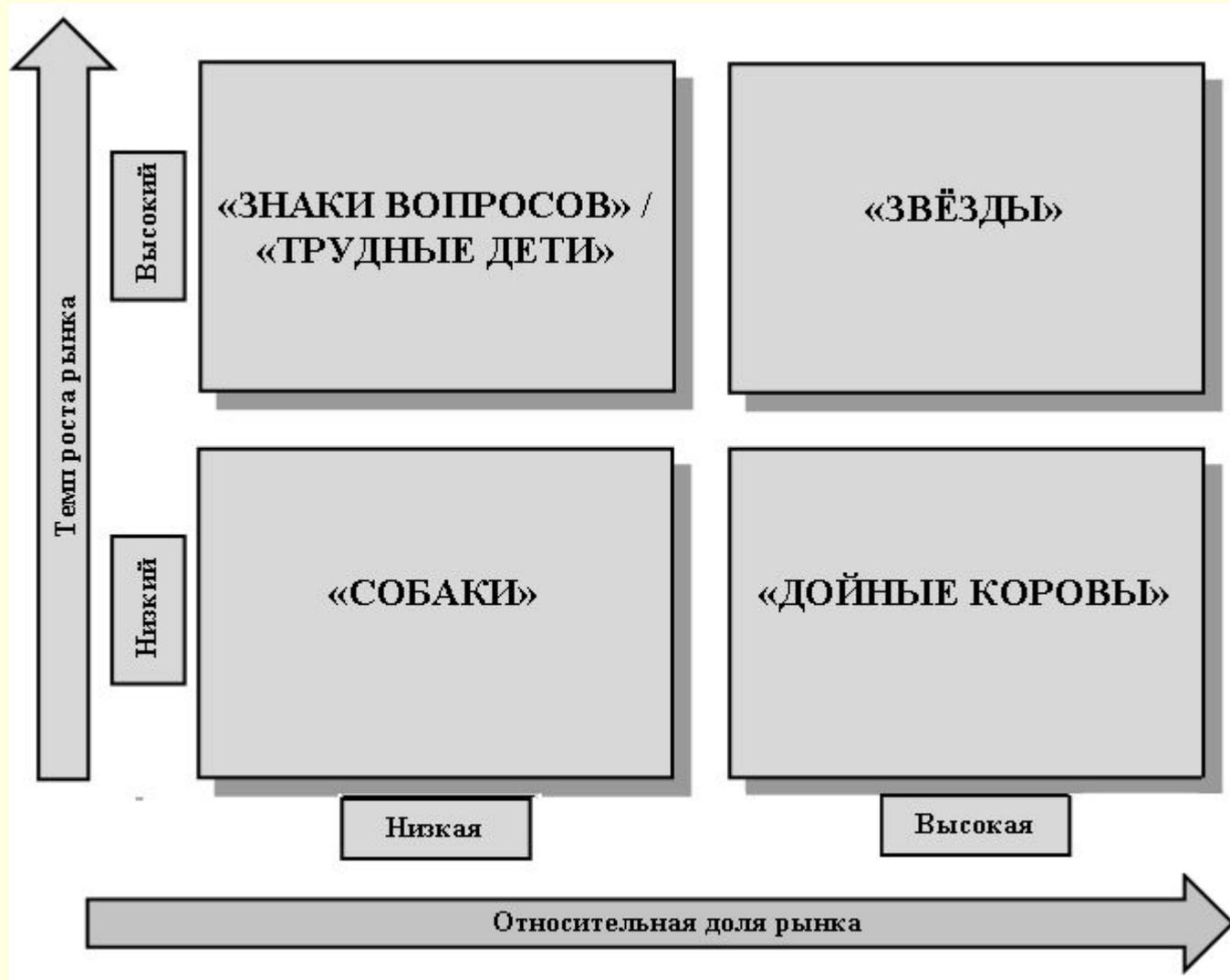
---

Была разработана в 1968-1970 гг. специалистами Бостонской консалтинговой группы под руководством Б.Д.Хендерсена

Проводимый при помощи матрицы БКГ анализ позволяет реализовать минимум три важных действия:

- Провести анализ положения на рынке каждого из продуктов компании и, соответственно, оценить уровень перспективности его дальнейшего развития (разработать стратегии развития продуктов).
- Оценить степень сбалансированности портфеля продуктов компании и принять решения о стратегиях в отношении каждого из продуктов.
- Спланировать действия в отношении реорганизации продуктового портфеля (включающие направления перемещения финансовых потоков).

# Матрица БКГ



# Выбор стратегий для «трудных детей»

---

Необходим дополнительный анализ

Основные вопросы, которые должен рассмотреть менеджмент в процессе принятия решения по продукту, занимающему позицию «трудного ребенка»:

- В какой степени перспективен рынок/субрынок, на котором реализуется данный продукт?
- Какую конкурентную позицию занимает данный продукт на рынке?
- Какова перспективная конкурентоспособность продукта?
- Каков потенциальный уровень прибыльности реализации продукта на данном рынке?

# Ограничения БКГ подхода

---

- Подход в целом базируется на стремлении компании к максимизации своих оборотов, присутствия на рынках и пр. При этом в реальной жизни – несмотря на определенное доминирование указанных стремлений – менеджмент может ставить перед собой и другие цели.
- Специфика формирования матрицы предполагает использование некоего «среза» существующей на рынках картины, что влечет за собой исключение из рассмотрения динамики изменения занимаемых продуктами долей рынка и, что, видимо, еще более важно, этапов развития конкретных рынков, которые в исключительной мере важны для перспектив развития тех или иных продуктов
- Одномоментное использование при выработке решения на основе всего двух критериев - поэтому надо при анализе использовать несколько типов матриц

# Вопрос о перспективности развития рынка

## Матрица AD Little

---

Предпочтения развивающегося рынка:

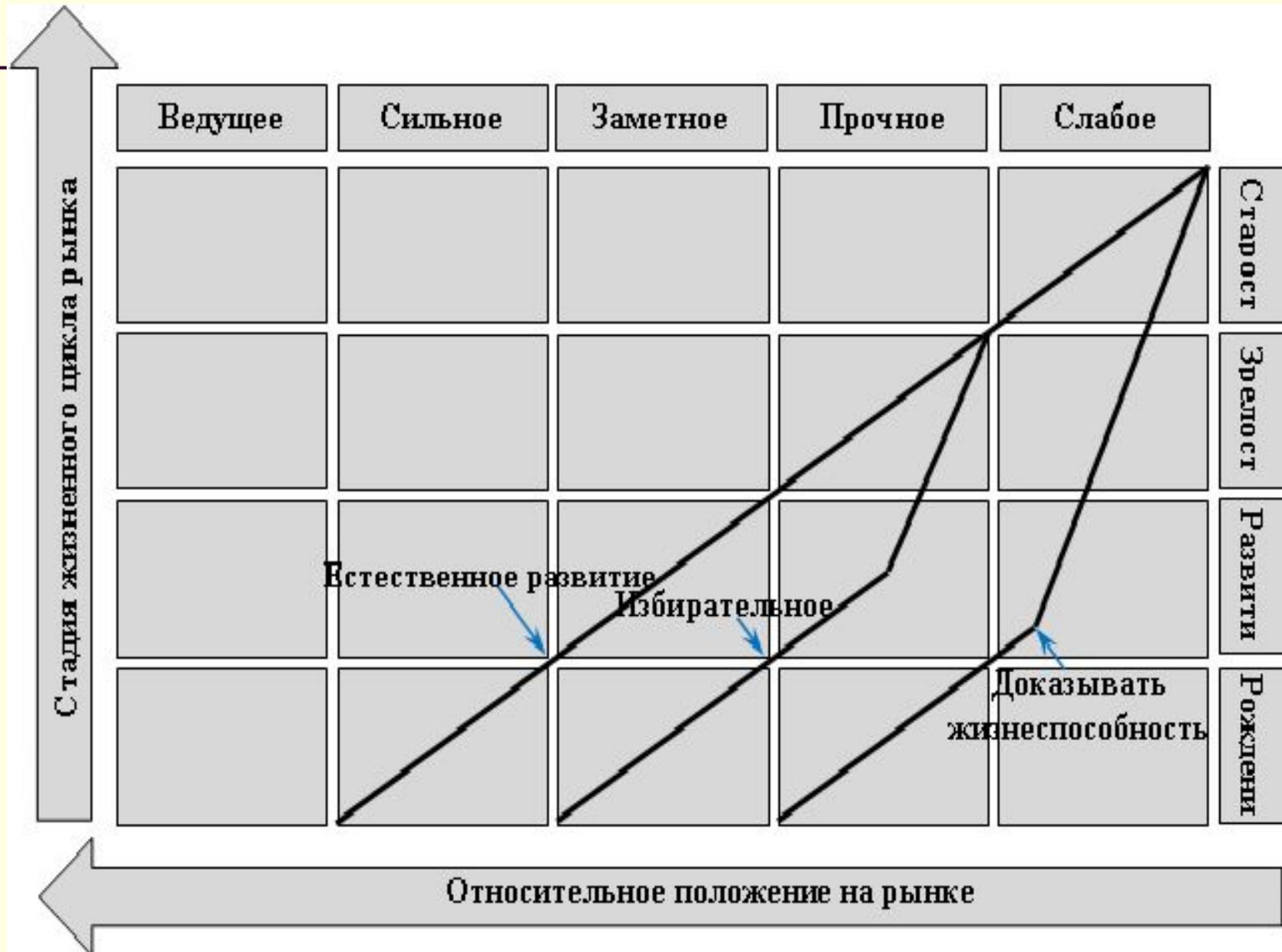
- Интенсивный рост емкости (развивающегося) рынка дает возможность надеяться на хорошие перспективы увеличения оборота компании.
- Повышенный спрос на продукт позволяет удерживать уровень прибыльности работы на удовлетворительном уровне (как минимум).
- В условиях растущего рынка уровень конкуренции, как правило, не особенно высок.

**Матрица AD Little** позволяет связать конкурентную позицию продукта с этапом развития рынка.

Критерии оценки:

- по оси ординат откладываются этапы развития рынка;
- по оси абсцисс откладываются варианты конкурентной позиций компании на каждом оцениваемом рынке

# Матрица AD Little



# Матрица GE-McKinsey

---

Матрица разработана специалистами компаний McKinsey и General Electric.

Матрица строится на основе использования двух векторов:

- «Привлекательность отрасли» (ось X) и
- «Конкурентная позиция бизнеса» (ось Y).

В матрицу GE-McKinsey помещаются бизнесы, которыми компания управляет на разных рынках

# Отличие матрицы GE-McKinsey от матрицы БКГ –

«составной» характер каждого из двух показателей.

---

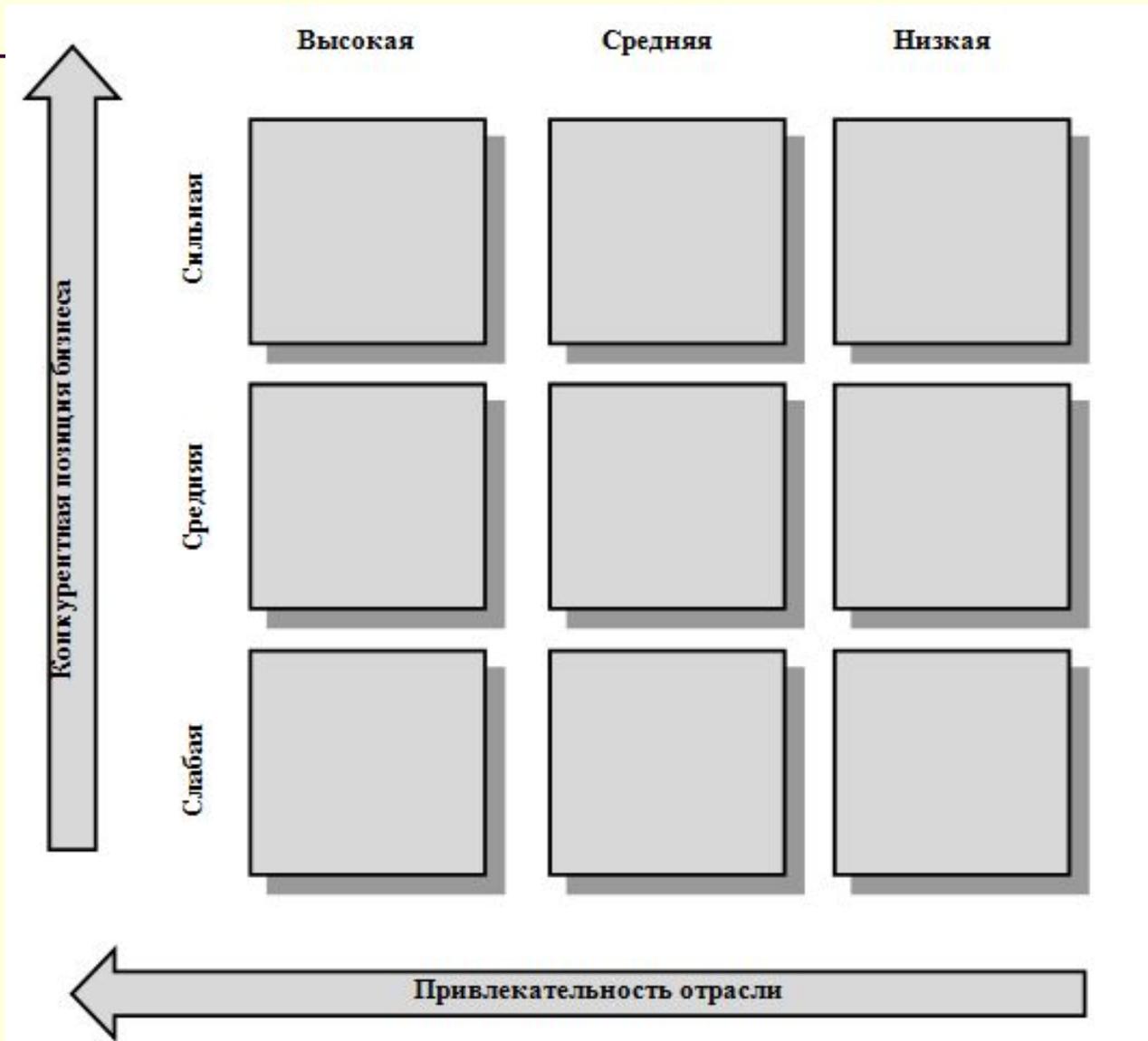
Привлекательность отрасли оценивается по следующим показателям:

- емкость рынка;
- изменение емкости рынка;
- прибыльность рынка;
- чувствительность рынка к уровню цен товаров;
- сезонные колебания спроса и активности бизнеса.

Конкурентная позиция бизнеса оценивается по следующим показателям:

- занимаемая компанией доля рынка;
- тенденции изменения доли рынка компании;
- лидерство в области используемых производственных технологий, качества выпускаемой продукции и маркетинга;
- уровень прибыльности работы по сравнению с конкурентами.

# Матрица GE-McKinsey



# Рекомендуемые стратегии в матрице GE-McKinsey

Конкурентная позиция бизнеса	Привлекательность отрасли		
	Высокая	Средняя	Низкая
<b>Сильная</b>	Стабильное лидерство Активное инвестирование в развитие бизнеса	Инвестирование с целью повышения прибыльности бизнеса	Осторожное инвестирование
<b>Средняя</b>	Генерация прибыли. Инвестирование в усиление позиции бизнеса	Осторожное развитие бизнеса Избирательное инвестирование	Сбор «урожая» и уход с рынка
<b>Слабая</b>	Избирательное инвестирование в усиление бизнеса, или уход с рынка	Постепенное сворачивание бизнеса Сбор «урожая»	Быстрая ликвидация бизнеса и уход с рынка

# Матрица Shell/DPM

---

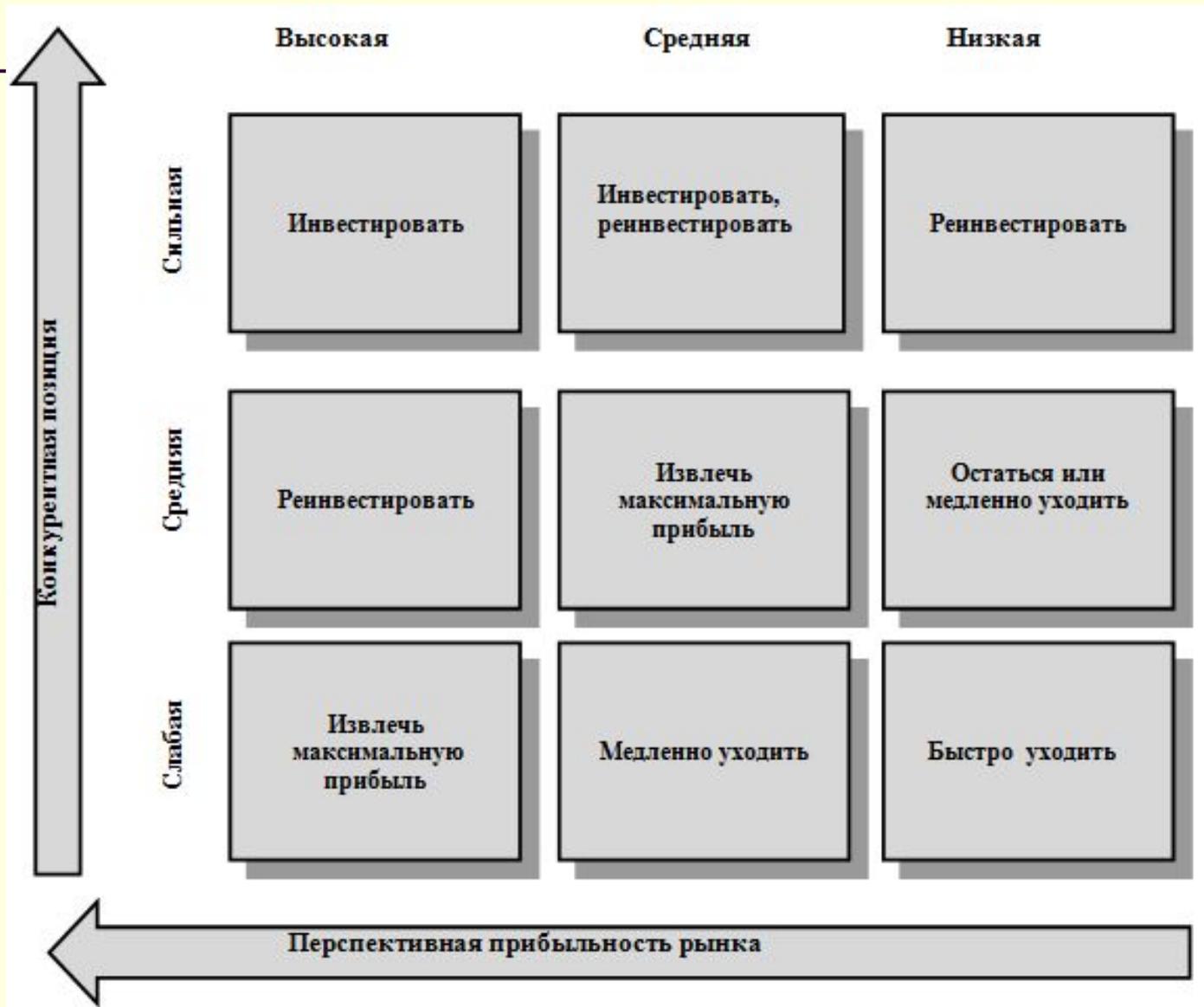
Разработана и внедрена в реализацию стратегического процесса британско-голландской химической компанией Royal Dutch Shell в 1975 г.

Модель Shell/DPM позволяет проводить анализ развития текущей ситуации в изучаемой отрасли

Модель Shell/DPM - матрица многопараметрического стратегического анализа

Используется в капиталоемких отраслях промышленности, таких как химическая, нефтепереработка, металлургия

# Вид матрицы Shell/DPM



# Краткое описание основных виды рыночных позиций бизнес-единиц в матрице Shell/DPM

---

## **Позиция «Лидер бизнеса»**

Отрасль привлекательна, и компания имеет в ней сильные позиции. Наиболее обоснованные стратегии должны быть направлены на защиту лидирующих позиций компании и инвестирование в дальнейшее развитие бизнеса.

## **Позиция «Стратегия роста»**

Отрасль умеренно привлекательна, компания занимает в ней сильные позиции. Стратегии должны быть направлены на сохранение занимаемых позиций. Получаемые средства также могут быть инвестированы в другие перспективные направления бизнеса.

## **Позиция «Стратегия генератора денежных средств»**

Компания занимает достаточно сильные позиции в малопривлекательной отрасли.

Стратегии должны быть направлены на извлечение дохода. В связи с низким уровнем привлекательности отрасли инвестиции должны быть незначительными.

# Краткое описание основных виды рыночных позиций бизнес-единиц в матрице Shell/DPM (продолжение)

---

## **Позиция «Стратегия усиления конкурентных преимуществ»**

Компания занимает среднее положение (с точки зрения силы конкурентной позиции) в привлекательной отрасли.

Стратегии должны быть направлены на инвестирование в развитие бизнеса с целью усиления конкурентной позиции компании.

## **Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью»**

Компания занимает средние позиции в отрасли со средним уровнем привлекательности.

Стратегии должны заключаться в осторожном инвестировании, направленном на быстрое получение отдачи.

# Краткое описание основных виды рыночных позиций бизнес-единиц в матрице Shell/DPM (продолжение)

---

## **Позиция «Стратегия частичного свертывания»**

Компания занимает средние позиции в малопривлекательной отрасли.

Стратегии должны быть направлены на получение максимального дохода, который затем будет инвестирован в более перспективные направления бизнеса.

## **Позиция «Удвоить объём производства или свернуть бизнес»**

Компания занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. Стратегии могут носить прямо противоположный характер: инвестировать (в том числе с целью кратного увеличения объема продаж на данном рынке), либо закрыть данный бизнес

# **Краткое описание основных виды рыночных позиций бизнес-единиц в матрице Shell/DPM (продолжение)**

---

## **Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство»**

Компания занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Стратегии должны быть направлены на отказ от инвестирования и поддержание баланса финансовых потоков на заданном уровне, либо на постепенное сворачивание бизнеса.

## **Позиция «Стратегия свертывания бизнеса»**

Компания занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Стратегии должны быть направлены на быстрое избавление от подобного бизнеса.

# SWOT-анализ

SWOT является аббревиатурой четырех слов:

- **Strength** – сильная сторона: внутренняя характеристика проводящей анализ компании, которая выгодно отличает ее от конкурентов.
- **Weakness** – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую компания в сила улучшить.
- **Opportunity** – возможность: характеристика внешней среды компании, которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
- **Threat** – угроза: характеристика внешней среды компании, которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию компании

# SWOT-анализ

*Целью SWOT-анализа* является формулирование основных направлений развития бизнеса через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах компании, а также о потенциальных возможностях и угрозах

*Задачи SWOT-анализа:*

- Выявить сильные и слабые стороны продукта/системы продвижения/системы распределения по сравнению с конкурентами.
- Выявить возможности и угрозы внешней среды.
- Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.
- Сформулировать основные компоненты стратегии продвижения конкретного продукта в отношении данного сегмента рынка.

# Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. ....	1. ....
	2. ....	2. ....
Внешняя среда	3. ....	3. ....
	Возможности	Угрозы
	1. ....	1. ....
Внутренняя среда	2. ....	2. ....
	3. ....	3. ....

# Элементы внутренней среды - сильными и слабыми сторонами могут являться самые разнообразные аспекты деятельности компании

.Категории, чаще всего включаемые в анализ

## **Маркетинг:**

- преимущества выпускаемых компанией продуктов с точки зрения целевых групп покупателей;
- ценообразование – уровень соответствия цены ожиданиям целевых групп покупателей;
- эффективность программ продвижения продукции;
- уровень квалификации торгового персонала;
- доступность информации о ситуации на рынке, ее полнота и достоверность;
- соответствие предоставляемого компанией сервиса ожиданиям целевых групп покупателей;
- эффективность работы системы распределения продукции компании, сотрудничество с дистрибьюторскими компаниями, нацеленными на обслуживание целевых групп покупателей;
- уровень привлекательности брендов компании для целевых групп покупателей;
- степень адекватности позиционирования брендов компании с точки зрения задач по охвату целевых групп покупателей.

# Элементы внутренней среды

## Категории, чаще всего включаемые в анализ

---

Разработка новых продуктов:

- степень обоснованности инновационных программ компании с точки зрения перспектив продажи новых продуктов.

Персонал:

- использование современных технологий набора и оценки персонала;
- нацеленность систем мотивации на реализацию стратегий и достижение целей компании;
- уровень обоснованности стратегии обучения персонала компании, эффективность функционирования системы обучения персонала.

# Элементы внутренней среды

## Категории, чаще всего включаемые в анализ

---

Менеджмент:

- уровень организации работы компании, степень серьезности управленческих проблем;
- профессиональная квалификация менеджеров различного уровня.

Ресурсы компании:

- наличие основных фондов, производственных и складских помещений, необходимых для реализации стратегий компании;
- наличие транспорта, оргтехники;
- наличие доступа к необходимым финансовым ресурсам

# Элементы внешней среды - возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации

---

Основные элементы, характеризующие состояние внешней среды

- Законодательные/регулирующие/политические силы.

Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании.

- Общественные силы (культура).

Существующие в обществе стереотипы восприятия рыночных взаимоотношений напрямую затрагивают компанию, когда, в частности, недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается ими как недопустимая

# Элементы внешней среды

## Основные элементы, характеризующие состояние внешней среды

---

- Технологические силы.

Появление новых технологий, способствующих, выпуску новых продуктов и снижающих себестоимость всего производства, может оказать существенное влияние на поведение компании на рынке.

- Экономическая ситуация.

Общее состояние экономики, оказывающее влияние на покупательский спрос.

- Конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы.

- Влияние поставщиков.

При определении возможностей и угроз, необходимо определить значения изучаемых показателей, формирующие благоприятное и неблагоприятное направления влияния каждого фактора.

# Этапы проведения SWOT-анализа

---

## *1. Выбор объекта исследования*

Для качественного проведения SWOT-анализа необходимо проводить его отдельно для каждого продукта и рынка/сегмента. Фокусирование SWOT-анализа на определенном продукте, продвигаемом в конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

## *2. Сбор информации для проведения SWOT-анализа*

Сбор информации необходимо осуществлять из наиболее достоверных источников. Можно использовать существующую в компании внутреннюю информацию, обзоры рынка, статьи в журналах, рекламу конкурентов, инсайдерскую информацию о деятельности конкурентов, Интернет. Результатом сбора информации должно быть чёткое и ясное представление о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах предприятия.

# Этапы проведения SWOT-анализа

## (продолжение)

### 3. Построение SWOT-анализа в общей форме

На основании анализа собранной информации формулируются утверждения, характеризующие (раздельно) сильные стороны продукта/системы продвижения/системы распределения, слабые стороны, внешние возможности и внешние угрозы. Эти утверждения вносятся в квадранты матрицы SWOT-анализа.

Основные рекомендации по формулированию утверждений:

- для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы.
- в каждой из категорий формулировки должны быть упорядочены по значимости, SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей целесообразно построить отдельную таблицу.

# Этапы проведения SWOT-анализа (продолжение)

## 3. Построение SWOT-анализа в общей форме (продолжение)

Основные рекомендации по формулированию утверждений

- Нет смысла перечислять все возможное и невозможное, целесообразно перечислить лишь элементы, которые могут оказать наибольшее влияние на сбыт изучаемого продукта компании (в конкретном сегменте).
- Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если их так воспринимают покупатели.
- В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон продукта/системы продвижения, а также наиболее актуальных возможностей и угроз внешней среды.

## 4. Раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей

Заключается в построении взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами в виде матрицы «Развёрнутая форма SWOT-анализа»

# Этап 4 (продолжение)

## Развёрнутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон:	Список слабых сторон:
	1.... 2.... 3....	1.... 2.... 3....
<p>Список возможностей:</p> <p>1....</p> <p>2....</p> <p>3....</p>	<p>Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?</p> <p>Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?</p>	<p>Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на продвижение анализируемого продукта?</p>
<p>Список угроз:</p> <p>1....</p> <p>2....</p> <p>3....</p>	<p>Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие компании?</p>	(Не заполняется)

# Этап 4 (продолжение)

## Анализ развернутой формы

---

Процесс анализа циклический, в каждом цикле уточняются формулировки утверждений, разрабатываемых стратегий, проектов, мероприятий

Основные компоненты циклов:

- Первичное формулирование утверждений.
- Анализ их осуществимости и значимости.
- Ранжирование утверждений по значимости в каждом квадранте.
- Дополнение сильных и слабых сторон при необходимости.
- Корректировка полученных утверждений до уровня, приемлемого для реализации

## Этап 4 (продолжение)

### Рекомендации по формулированию стратегии в каждом из квадрантов альтернативных стратегий

---

- В квадранте «Сильные стороны – Возможности» обычно пишут стратегии, с помощью которых можно использовать возможности за счет сильных сторон объекта исследования.
- В квадранте «Сильные стороны – Угрозы» - пишут стратегии, позволяющие за счет сильных сторон предотвратить негативное воздействие угроз и компенсировать риски.
- В квадранте «Слабые стороны – Возможности» - предлагают как за счет возможностей внешней среды усилить компанию.
- В квадранте «Слабые стороны – Угрозы» пишут либо так называемые «стратегии двойного назначения», то есть стратегии позволяющие одновременно усилить слабые стороны и компенсировать негативное воздействие внешней среды, либо просто его не заполняют.

# Этапы проведения SWOT-анализа

## (продолжение)

---

### *5. Формулирование основных стратегий.*

Для определения основных направлений развития системы реализации продукта необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа, выполнить следующие действия:

- составить общий структурированный список стратегий, которые были сформулированы на предыдущем этапе в 4-х квадрантах
- сформировать критерии для определения наиболее значимых стратегий
- проранжировать меры по выбранным критериям.
- сформировать план реализации намеченных стратегий.
- полученные результаты поместить в матрицу «Форма для ранжирования стратегий по их значимости»

## Этап 5 (продолжение)

### Форма для ранжирования стратегий по их значимости

Список стратегий	Критерии оценки			Общая оценка
	Критерий 1	Критерий 2	...	
Вес критерия	0,3	0,2	0,5	1
Предприятия				
Рынка 1				
Продукта 1				
Конкурента 1				
Конкурента 2				
Продукта 1				
Конкурента 1				
Конкурента 2				
Рынка 2				
...				
И т.д.				

## Этап 5 (продолжение)

# Анализ формы для ранжирования стратегий по их значимости

---

В столбец «общая оценка» записывается сумма произведений каждого критерия на его вес. В результате стратегии проранжированы по набору критериев, что позволяет точно выявить основные направления развития бизнеса.

На основании проведенного анализа формируется консолидированная стратегия следующим образом:

- выбранные стратегии расставляют по последовательности их осуществления,
- определяют ответственного за их осуществление
- устанавливают срок реализации.

Проведение SWOT-анализа по каждому продукту/целевому сегменту может дать в итоге большое число стратегий, с которым менеджмент компании в принципе не сможет справиться.

## Этап 5 (продолжение)

# Выбор приоритетной стратегии

---

- . Один из наиболее результативных современных подходов к выбору приоритетной стратегии выглядит следующим образом:
- Анализируется привлекательность потенциально доступных для компании рынков (включая рынки, на которых компания уже работает).
- Оценивается конкурентная позиция компании на этих рынках, затем выбираются целевые рынки.
- Производится сегментирование целевых рынков, выбираются целевые сегменты.
- Выбираются продукты/продуктовые линии, которые будут поставляться в целевые сегменты рынков.
- Разрабатываются стратегии продвижения каждого продукта/продуктовой линии в каждый предназначенный для них сегмент. На этом этапе может быть использован SWOT-анализ, проводимый для продажи каждого продукта в каждый сегмент.
- Анализируется полученный перечень стратегий, принимаются решения о наиболее приоритетных для компании продуктах/рынках/сегментах.

# Количественная оценка данных SWOT-анализа

Для оценки насколько «сильная сторона сильна» и «слабая слаба» предлагается применять следующие два показателя:

- относительная конкурентная сила;
- абсолютная конкурентная сила.

Сильные и слабые стороны проявляются именно в конкурентоспособности, поэтому рекомендуется действовать в такой последовательности:

- Суммарные оценки по ряду внутренних факторов, определяющих конкурентоспособность фирмы, сравниваются с аналогичными экспертными оценками главных конкурентов. Если показатель фирмы максимальный «среди присутствующих», считается, что она обладает относительной конкурентной силой - иначе говоря, сильные стороны «перевешивают» слабые.
- Для углубления анализа высчитывается ещё один показатель: сумма разниц между пофакторными оценками фирмы и максимальными значениями оценок (по соответствующим факторам) среди конкурентов. Если этот показатель больше нуля, считается, что анализируемая фирма обладает абсолютным конкурентным преимуществом. Иначе говоря, внутренние факторы фирмы настолько сильны, что позволяют фирме занимать доминирующее положение (лидировать с достаточно большим отрывом).

# Расширенное применение SWOT-анализа

---

## Недостатки

- А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
- А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
- А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
- А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?
- Где же в SWOT-анализе риски?

---

**Спасибо за внимание**