

Тема 2. Стратегический анализ: методы и методология



Шилова Елена Валерьевна, к.э.н.,
доцент департамента менеджмента
ВШЭ-Пермь

План лекции:

1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа.
2. Информационная база стратегического анализа.
3. Внешняя и внутренняя среда организации.
4. Инструменты стратегического анализа.
5. Матрицы и модели, применяемые в стратегическом анализе.

Судьба — очень удобное
слово для тех, кто никогда
не принимает решений.

Джоди Фостер, киноактриса



1. Сущность, цели и задачи стратегического анализа

Стратегический анализ – это прогнозно-аналитические исследования макро- и микроэкономического окружения, а также институциональных аспектов развития организации.

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в базу данных для принятия стратегических решений.

Цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

- Насколько адекватна действующая стратегия?
- С какими стратегическими вызовами сталкивается компания/СБЕ?
- Каковы сильные/слабые стороны компании/СБЕ, возможности/угрозы?
- Чему мы можем научиться (бенчмаркинг)?
- Какова конкурентная позиция компании/СБЕ?
- Являются ли цены и издержки конкурентоспособными?
- Всё ли мы видим?!

2. Информационная база стратегического анализа



Внешние источники информации стратегического анализа

- обзоры рынка;
- аналитические статьи;
- реклама;
- статистика;
- базы данных;
- оценки экспертов;
- информация об уже проведённых исследованиях.

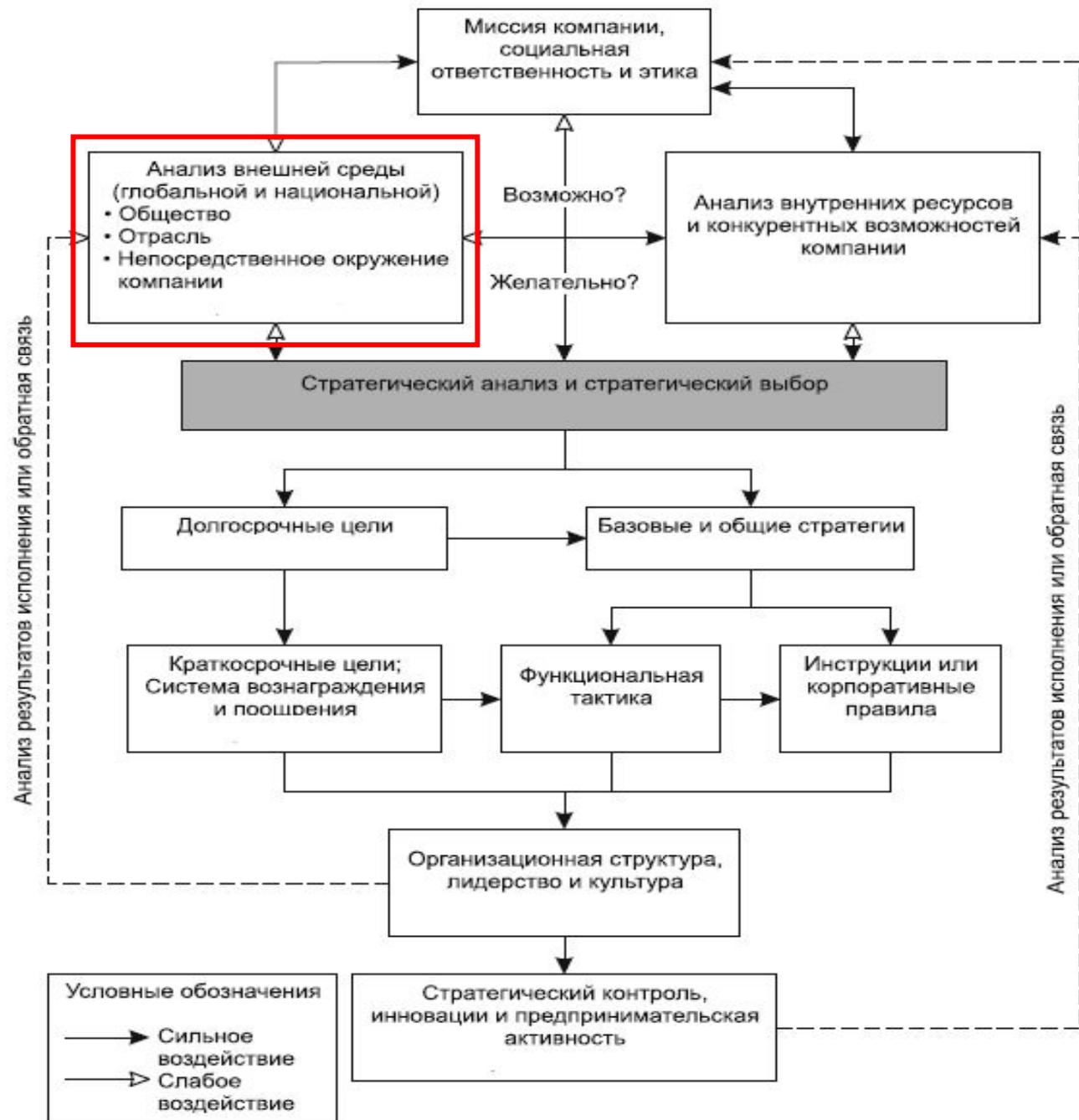
Внутренние источники информации стратегического анализа

- данные бухгалтерского и управленческого учета;
- устав организации;
- текущая отчетность;
- сотрудники организации и др.

3. Внешняя и внутренняя среда организации



Внешняя среда – факторы вне контроля организации, определяющие ее стратегическое направление и конкретные действия, влияющие на организационную структуру и внутренние процессы организации.



Микросреда



Клиенты

**«Наша стратегия — это наш клиент
сегодня и завтра».**

Тигран Арутюнян

«Существует только один босс — клиент. И он может погубить всех в вашей компании от председателя до последнего служащего очень просто: если начнет тратить деньги в какой-то другой компании».

Сэм Уолтон, основатель сети Wal-Mart

Задача - получение картинки того, что происходит с нашими клиентами

- Куда они дрейфуют?
- Что с ними происходит?
- Как меняются их предпочтения?
- Как меняется их потребительское поведение?
- Что и как они будут выбирать завтра?
- Клиенты молодеют? Или стареют?
- Предпочитают покупать «живьем» или в Интернете?
- Как они составляют суждение о вашем товаре?
- Если это покупатели b2b, будут ли они более крупными? Менее крупными?
- Какими гаджетами и девайсами станут пользоваться?
- **Какие неудовлетворенные потребности есть у наших клиентов?**
- **Какие есть потребности, о которых они пока не подозревают?**

«Цикл деятельности потребителя» Филиппа

Котлер

15 Что происходит, когда ваш товар выбрасывается или потребитель перестает им пользоваться?

14 Как ремонтируется или обслуживается ваш товар?

13 Как осуществляется возврат или обмен вашего товара?

12 Какая помощь требуется покупателю, когда он пользуется вашим товаром?

11 Для чего покупатель использует ваш товар?

10 Как перевозится ваш товар?

9 Как хранится ваш товар?

1 Как потребители узнают, что нуждаются в вашем товаре?

2 Как потребители узнают о ваших предложениях?

3 Как потребители делают окончательный выбор?

4 Как потребители заказывают или покупают ваш товар или услугу?

5 Кто доставляет ваш товар или услугу?

6 Что происходит, когда доставляется ваш товар или услуга?

7 Как вы устанавливаете ваш товар?

8 Как оплачивается ваш товар или услуга?

«Лучший способ построить хорошую стратегию — это слушать, что о вашем бизнесе говорят клиенты»

Trendwatchin g

- Трендвочинг — это практика регулярного отслеживания потребительских и индустриальных трендов, применяемая компаниями для создания инновационных продуктов, услуг и коммуникаций.

Поставщики

Цепочка создания ценности



Как изменятся поставщики на стратегическом горизонте:

- Что с ними будет происходить?
- Начнут ли они укрупняться, объединяться, станет ли с ними легче или сложнее договариваться?
- Не собираются ли они взять на себя наш бизнес-процесс и тем самым устранить нас из цепочки создания ц



Модель цепочки добавления ценности (Модель Портера)



Составляющие цепочки создания ценности

Основные виды деятельности	
Внутренняя логистика	Контроль запасов (прием и хранение) и распределение начальных компонентов
Операции	Преобразование начальных компонентов к конечный продукт
Внешняя логистика	Распределение и хранение конечного продукта
Маркетинг и продажи	Реклама
Обслуживание	Установка и послепродажное обслуживание
Вспомогательные виды деятельности	
Материально-техническое снабжение	Закупка необходимого сырья и материалов
Развитие технологий	Разработка процессов, продукта и ресурсов
Управление человеческими ресурсами	Отбор и обучение персонала. Мотивация и вознаграждения
Инфраструктура организации	Менеджмент, планирование, финансирование и т. д.

Конкуренты

Клиентов можешь ты не знать,
но конкурентов знать обязан.

Тигран Арутюнян

- Как, с вашей точки зрения, конкуренты будут меняться на стратегическом горизонте?
- Численность и сила конкурирующих компаний.
- Степень диверсификации бизнеса конкурентов.
- Емкость рынка и ее динамика.
- Степень дифференциации продукта, предлагаемого на рынке.
- Издержки переключения клиентов с одного поставщика на другого.
- Барьеры входа на рынок и их уровень.
- Барьеры выхода с рынка и их уровень.
- Ситуация на смежных рынках.

Макросреда



Факторы внешней среды косвенного воздействия

Элемент макросреды		Возможные факторы
название на английском	название на русском	
Politics, Government	Политика, государство	Любые значимые политические события; Выборы высших должностных лиц всех уровней; Выборы органов государственной власти и управления; Муниципальные выборы; Изменения в законодательстве; Международные соглашения, нормативы, стандарты; Государственное регулирование отрасли и конкуренции; Влияние государства на вашу отрасль; Игроки с государственной собственностью; Таможенная политика; Налоговая политика
Economy	Экономика	Общая экономическая конъюнктура; Уровень инфляции; Динамика курсов валют; Динамика ставки рефинансирования (кредитной ставки); Динамика цен на сырье; Динамика цен на энергоносители
Society	Социум	Демографические изменения; Изменения базовых ценностей общества; Отношение к религии; Изменения в стиле жизни; Отношение к работе и отдыху; Отношение к образованию; Экологические факторы; Изменение структуры доходов; Изменение структуры потребления
Technologies	Технологии	Государственная технологическая политика; Значимые тенденции в области НИОКР; Новые патенты, авторские свидетельства; Новые продукты; Изменения в скорости появления и коммерциализации новых технологий; Технологические изменения — коммуникации, управление, обучение; Изменения в маркетинговых коммуникациях
Ecology	Экология	Изменения в физической внешней среде (земля, недра, климат и т. п.)
Legal, Law	Право	Изменения в законодательстве

Мегатренды

*Надо лишь внимательно присмотреться к тому,
что происходит прямо сейчас.
Будущее ведь уже есть в настоящем.*

Джон Нейсбит, писатель, футуролог



Типология

мегатрендов:

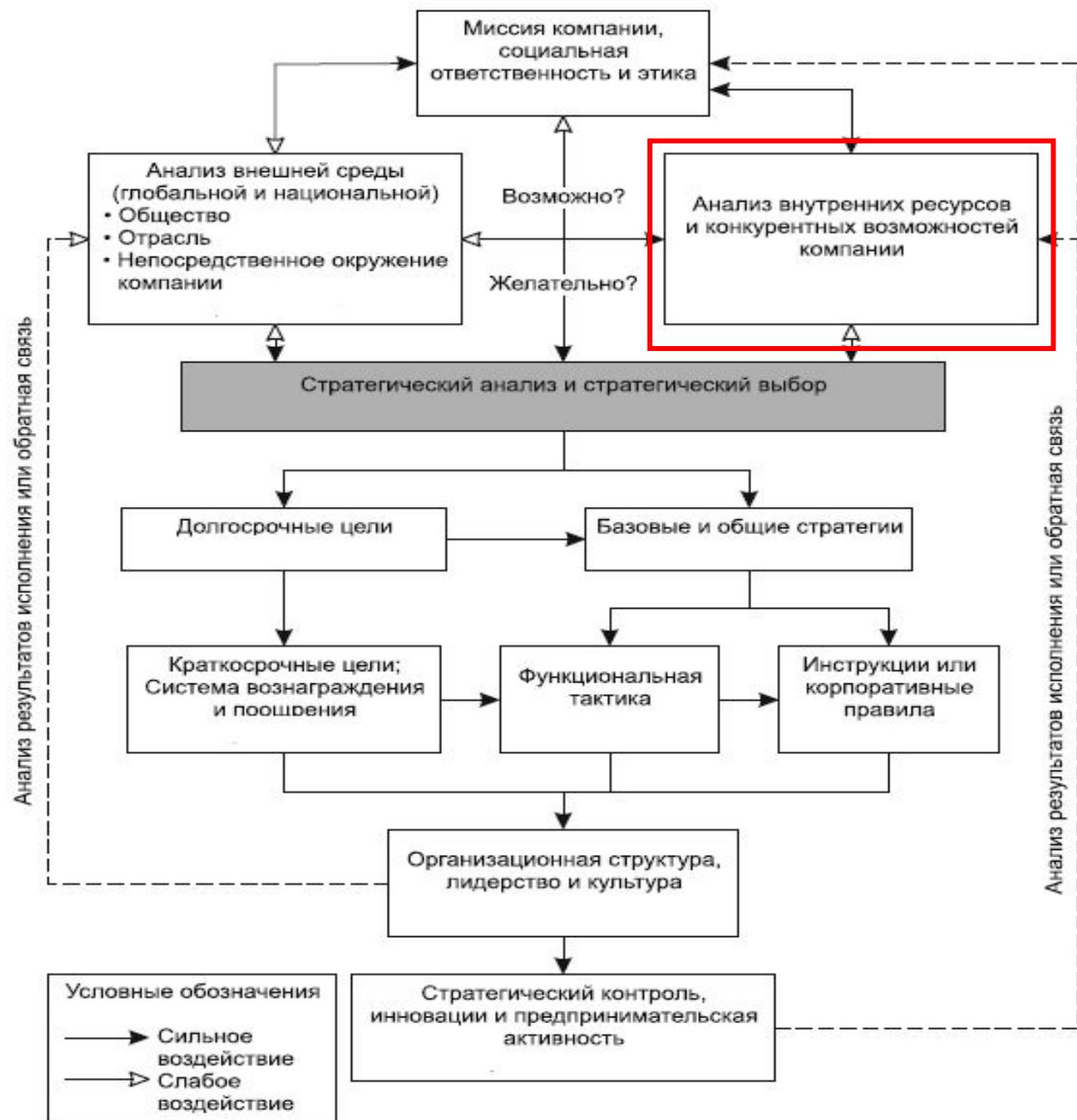
1. Глобализация;
2. Возрастание роли женщин в управлении;
3. Развитие технологий;
4. Возрастание роли этики в бизнесе;
5. Рост конкуренции;
6. Клерикализация;
7. Давление со стороны экологии;
8. Поиск и разработка альтернативных источников энергии;
9. Эскапизм или дауншифтинг;
0. Серьезные демографические сдвиги

Трансформация

маркетинга:

- «Сверхнасыщенные рынки» и «искушенные покупатели»;
- Дрейф «качества товара — клиентская ценность для клиента — степень удовлетворения потребителя»;
- Устойчивые отношения с потребителями;
- Интернет-маркетинг;
- Социализация маркетинговых коммуникаций;
- «Модизация»;
- Более глубокое сегментирование;
- «Кастомизация» товара;
- «Коммодитизация» товара;
- Все происходит гораздо быстрее;
- Усиление чувства одиночества.

Внутренняя среда – совокупность взаимосвязанных переменных, характеризующих ситуацию внутри организации и влияющих на уровень ее управляемости.



Направления анализа внутренней среды:

- трудовые ресурсы;
- организация управления;
- возможности производства;
- финансы организации;
- маркетинг;
- организационная культура.

Компетенции

Ресурсы

Что я
умею?

Что я
имею?

Кто я?

Что у
меня
есть?

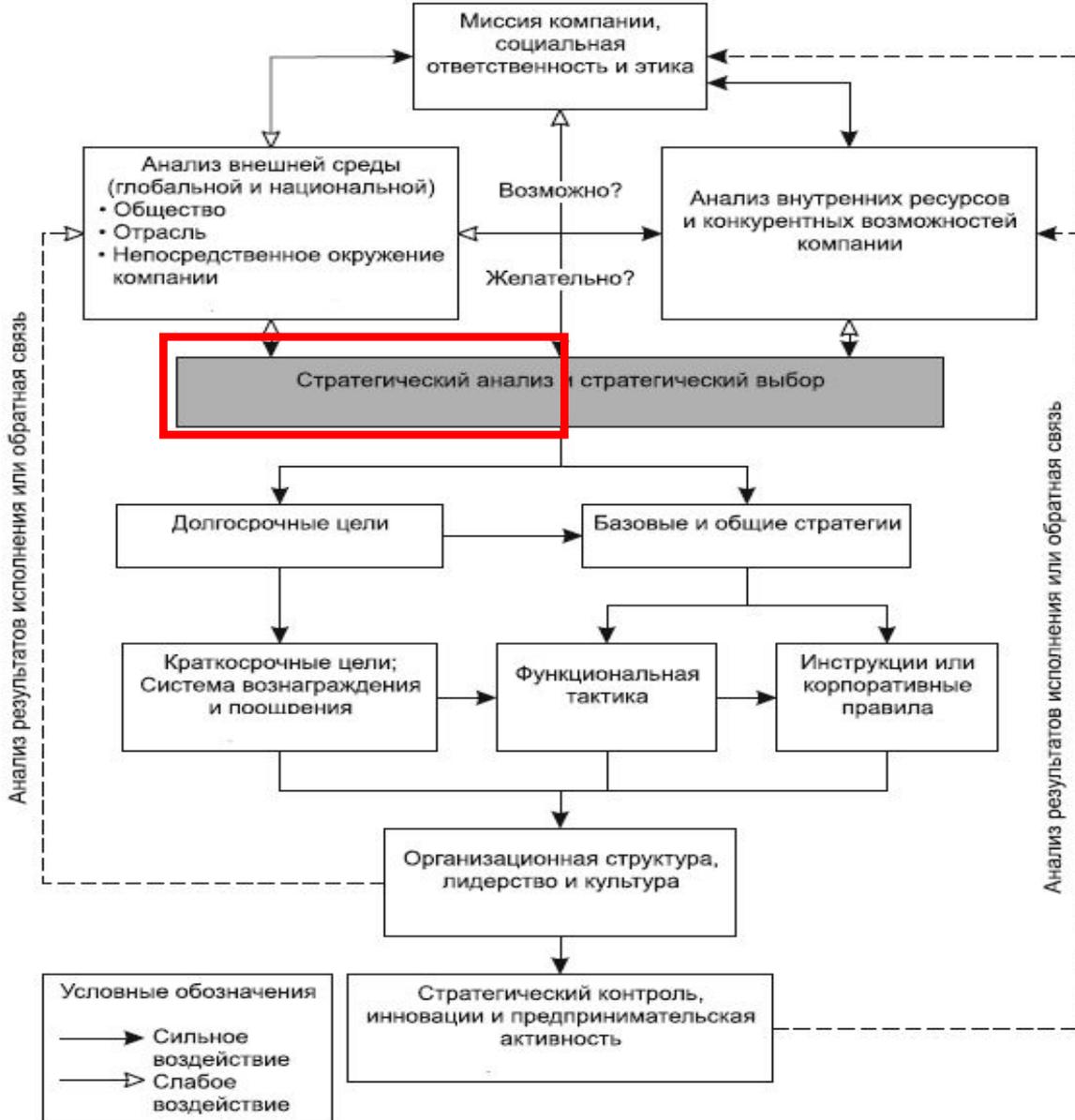
Гари Хамел, Коимбатур Кришнарао Прахалад

Ключевые компетенции — это навыки и умения, которые обеспечивают эффективное стратегическое будущее.

1. Что мы делаем лучше всех?
2. В чем наши «уникальности»?
3. Какие качества наших сотрудников особенно важны для клиентов?
4. Какие качества наших сотрудников важны для конкурентоспособности компании?
5. Каких людей, какие навыки и способности мы хотим видеть в своей компании?
6. Какие наши навыки, умения, знания трудно воспроизвести (украсть)?
7. Какими технологическими знаниями мы обладаем?
8. Какими аналитическими (стратегическими) качествами мы обладаем?
9. Какими социальными талантами (взаимодействие людей в организации, чувство) мы обладаем?
10. Как можно описать «суммарное знание» компании?

- Кадровые
- Технологические
- Производственные
- Финансовые
- Информационные

4. Инструменты стратегического анализа



Стратегический анализ

SWOT-анализ, PEST-анализ, PESTEL-анализ, SNW-анализ

стратегический бенчмаркинг

оценка конкурентной позиции / сравнение с конкурентами

финансовое моделирование / финансовый анализ

анализ цепочки создания ценности / анализ бизнес-процессов

матричные методы

PEST - анализ косвенного воздействия

ПОЛИТИКА	Р	ЭКОНОМИКА	Е
1	Выборы Президента РФ	1	Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад)
2	Выборы Государственной Думы РФ	2	Инфляция
3	Изменение законодательства РФ	3	Динамика курса российского рубля к доллару США
4	Отношения вашей организации с Правительством и федеральной властью в целом	4	Динамика ставки рефинансирования Центрального банка РФ
5	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности	5	Основные внешние издержки для организации, в том числе:
6	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	5.1	Затраты на энергоносители
СОЦИУМ	S	ТЕХНОЛОГИЯ	T
1	Изменение в базовых ценностях	1	Государственная технологическая политика
2	Изменение в уровне и стиле жизни	2	Значимые тенденции в области НИОКР
3	Экологический фактор	3	Новые патенты
4	Отношение к работе и отдыху	4	Оценки скорости изменения и адаптации новых технологий
5	Отношение к образованию	5	Новые продукты
6	Демографические изменения	6	Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта

SWOT-анализ Внешней и Внутренней

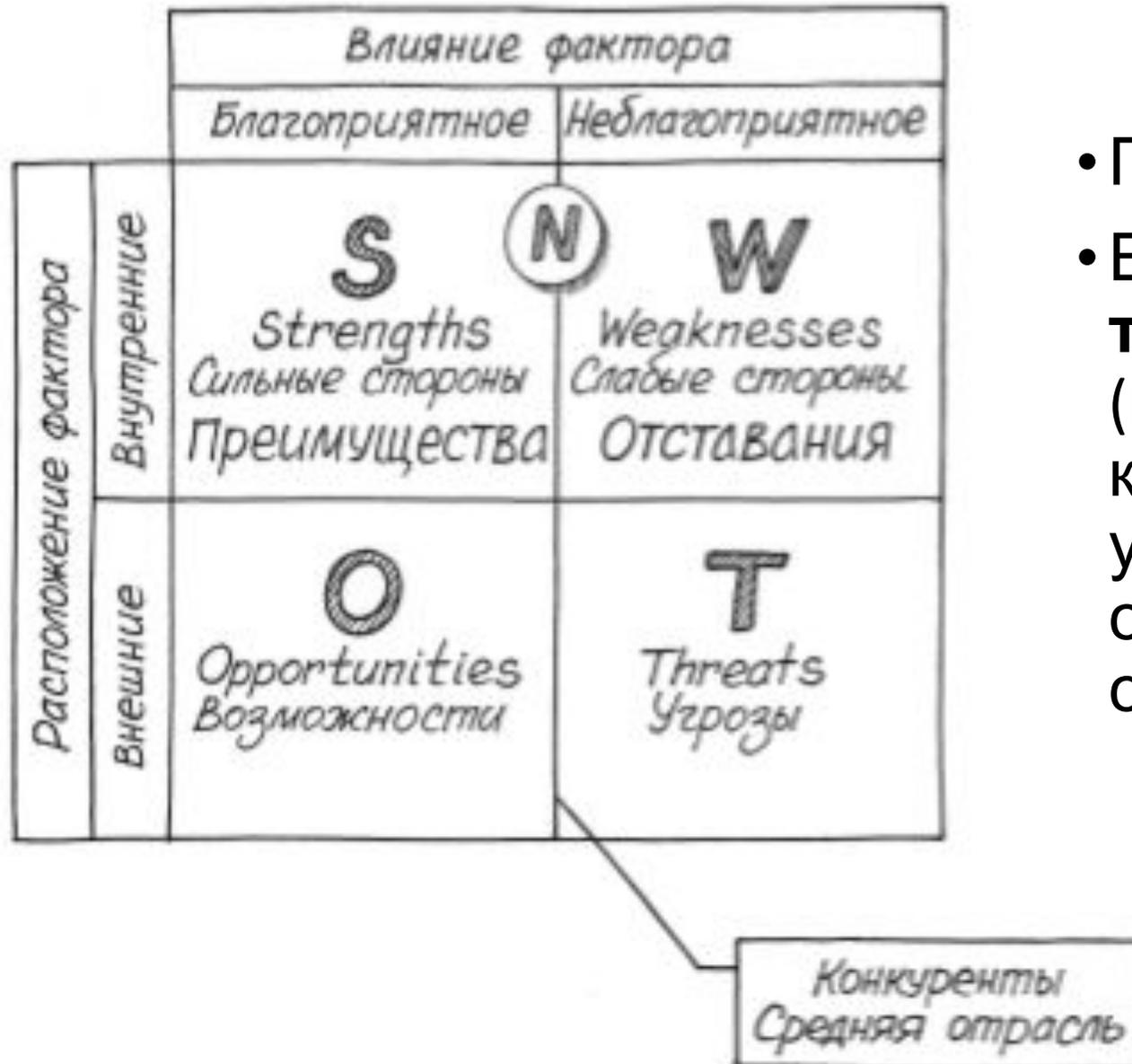
среды

К. Andrews, 1963 г.,
Гарвард

		Влияние фактора	
		Благоприятное	Неблагоприятное
Расположение фактора	Внутренние	S Strengths Сильные стороны	W Weaknesses Слабые стороны
	Внешние	O Opportunities Возможности	T Threats Угрозы

Нейтральная ось — «как у всех».

- Появился значок N (нейтраль).
- Если какой-то фактор у нас **такой же, как у конкурентов** (или в среднем по отрасли, конкуренция в отрасли устанавливает среднеотраслевые стандарты), **его не пишут!**





Матрица SWOT

	S <i>Силы/Преимущества</i>	W <i>Слабости/Отставания</i>
	<i>S1...</i> <i>S2...</i> <i>SN...</i>	<i>W1...</i> <i>W2...</i> <i>WN</i>
O <i>Возможности</i>	OS <i>Сочетание возможностей и преимуществ</i>	OW <i>Сочетание возможностей и отставаний</i>
<i>O1...</i> <i>O2...</i> <i>...</i> <i>ON...</i>	<i>O2-S3</i> <i>O5-S6</i> <i>...</i> <i>...</i>	<i>O1-W4</i> <i>O2-W8</i> <i>...</i>
T <i>Угрозы</i>	TS <i>Сочетание угроз и преимуществ</i>	TW <i>Сочетание угроз и отставаний</i>
<i>T1...</i> <i>T2...</i> <i>...</i> <i>TN...</i>	<i>T1-S3</i> <i>T3-S5</i> <i>...</i> <i>...</i>	<i>T2-W4</i> <i>T3-W6</i> <i>...</i> <i>...</i>

Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Матрица угроз

Влияние угроз на организацию	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Вероятность реализации угроз

SNW-анализ (Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона))

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № m			
3	Оргструктура			
4	Финансы как общее финансовое положение, в том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	Продукт № 1			
	Продукт № 2			
	Продукт № t			
6	Структура затрат (уровень себестоимости) по бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	Бизнес № m			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.	Способность к лидерству 1-го лица организации			
10.	Способность к лидерству всего персонала			
10.	Способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
11.	Качество материальной базы			
11. 2	Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.	Как качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество торговой марки			
15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.	С федеральным правительством			
18.	С правительством субъекта федерации			
18.	С органами местного самоуправления			
18.	С системой налогового контроля			
...				
19	Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе			
19.	С корпоративными			
19.	С отраслевыми			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				
...				
n				

VRIO-анализ

Джей Барни (1991)
«Твердые ресурсы и устойчивое конкурентное преимущество»

Цель VRIO-анализа – определение того, являются ли отдельные ресурсы и способности исследуемой компании ее слабостью или силой в условиях существующих внешних угроз и возможностей.

VRIO-анализ позволяет оценить ресурсы и способности компании по четырем критериям: ценность (value), редкость (rarity), имитируемость/воспроизводимость (imitability) и организованность (organization).

Методика проведения VRIO-анализа

Является ли ресурс / способность ...					
Ценным ?	Редким?	Дорогостоящим при имитации?	Используемым организацией ?	Стратегические последствия	Сила или слабость
Нет	-	-	Нет	Конкурентная слабость	Слабость
Да	Нет	-	-	Конкурентный паритет	Сила
Да	Да	Нет	-	Временное конкурентное преимущество	Сила и отличительная компетенция
Да	Да	Да	Да	Устойчивое конкурентное преимущество	Сила и устойчивая отличительная компетенция

Стратегический бенчмаркинг

- Бенчмаркинг - идентификация/поиск эталонных процессов или лучших практик.
- Цель — понять и оценить текущее состояние бизнеса компании по сравнению с «эталонами» и определить области возможных улучшений.

Этапы бенчмаркинга:

1. Детально изучить и понять собственные бизнес-процессы, увидеть точки развития;
2. Идентифицировать объект для бенчмаркинга;
3. Изучить процессы объекта;
4. Сравнить собственные процессы с процессами объекта бенчмаркинга, увидеть разрыв (отставание).
5. Устранение разрывов.



Разновидности бенчмаркинга

Тип	Описание	Предпосылки
Стратегический бенчмаркинг	Изучение стратегий и общих подходов лидеров отрасли. Рассмотрение ключевых компетенций, разработка новых продуктов/ услуг, стратегии по работе с вызовами внешней среды	Пересмотр бизнес-стратегий, которые более не являются актуальными
Внутренний бенчмаркинг	Бенчмаркинг внутри организации (например, сравниваются разные бизнес-единицы). Преимущества : полный доступ к информации; наличие стандартизированной информации, которую можно сразу использовать; требует меньше времени.	Бизнес-единицы внутри компании демонстрируют хорошую практику, и менеджмент хочет быстро распространить их опыт по всей организации
Внешний бенчмаркинг	Анализ организаций лучших в отрасли. Внешний бенчмаркинг дает возможность учиться у тех, кто находится в авангарде	Есть необходимость найти хорошие практики у лидеров отрасли
Бенчмаркинг процессов	Фокусируется на улучшении конкретных важных процессов или операций. Примеры для бенчмаркинга ищутся среди организаций с «лучшими практиками», которые выполняют похожую работу или предоставляют похожие услуги.	Совершенствование ключевых процессов с целью получения быстрых преимуществ

Разновидности бенчмаркинга

Бенчмаркинг инноваций	Бизнесы анализируют процессы и функции бизнесов из других отраслей и пробуют применить их у себя. Такой бенчмаркинг является наиболее инновационным	Создание/совершенствование процессов или услуг, для которых нет аналогов
Конкурентный бенчмаркинг	Бизнес анализирует свою позицию с точки зрения ключевых продуктов/услуг. Образцы для бенчмаркинга берутся из своей отрасли	Оценка относительного уровня «производительности» в ключевых областях деятельности по сравнению с конкурентами и поиск путей по устранению разрыва
Международный бенчмаркинг	Образцы для бенчмаркинга ищутся за рубежом. Глобализация и прогресс в информационных технологиях расширяют возможности международных проектов. При этом международный бенчмаркинг может быть затратным, а его результаты следует использовать очень аккуратно, учитывая страновые, культурные и прочие особенности	Стоит задача стать компанией мирового класса; либо в своей стране попросту отсутствуют образцы для бенчмаркинга

Методика сравнения с конкурентами

Шаг 1: определение списка конкурентов для сравнения

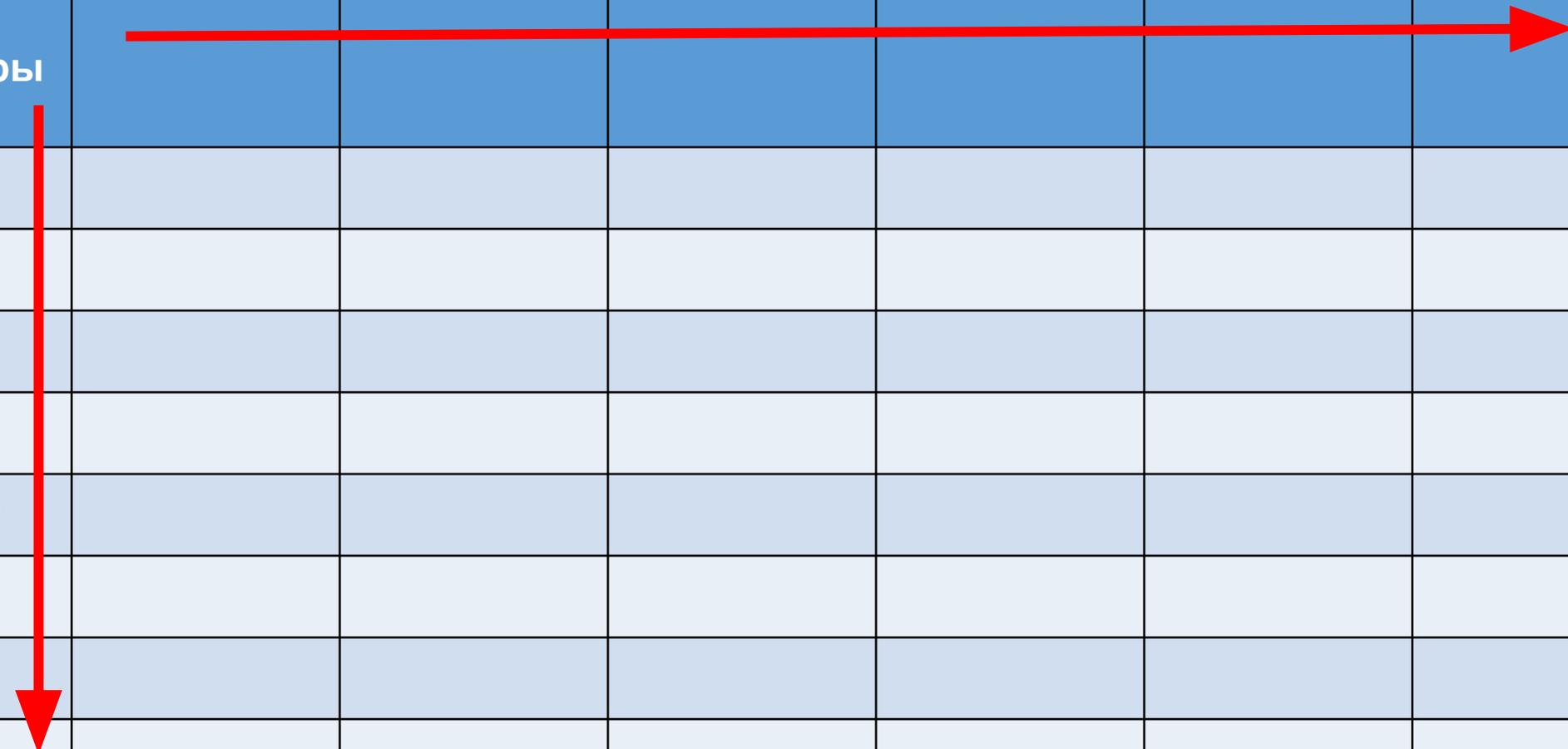
Шаг 2: ранжирование списка конкурентов

Конкуренты	Конкур_01	Конкур_00	Конкур_02	Конкур_04	Конкур_03	Конкур_05

Шаг 3: определение списка параметров (КФУ) для сравнения

Шаг 4: ранжирование списка параметров

Конкуренты / Параметры (КФУ)	Конкур_01	Конкур_00	Конкур_02	Конкур_04	Конкур_03	Конкур_05
Парам_03						
Парам_01						
Парам_02						
Парам_04						
Парам_06						
Парам_05						
Парам_07						
Парам_08						
Σ						

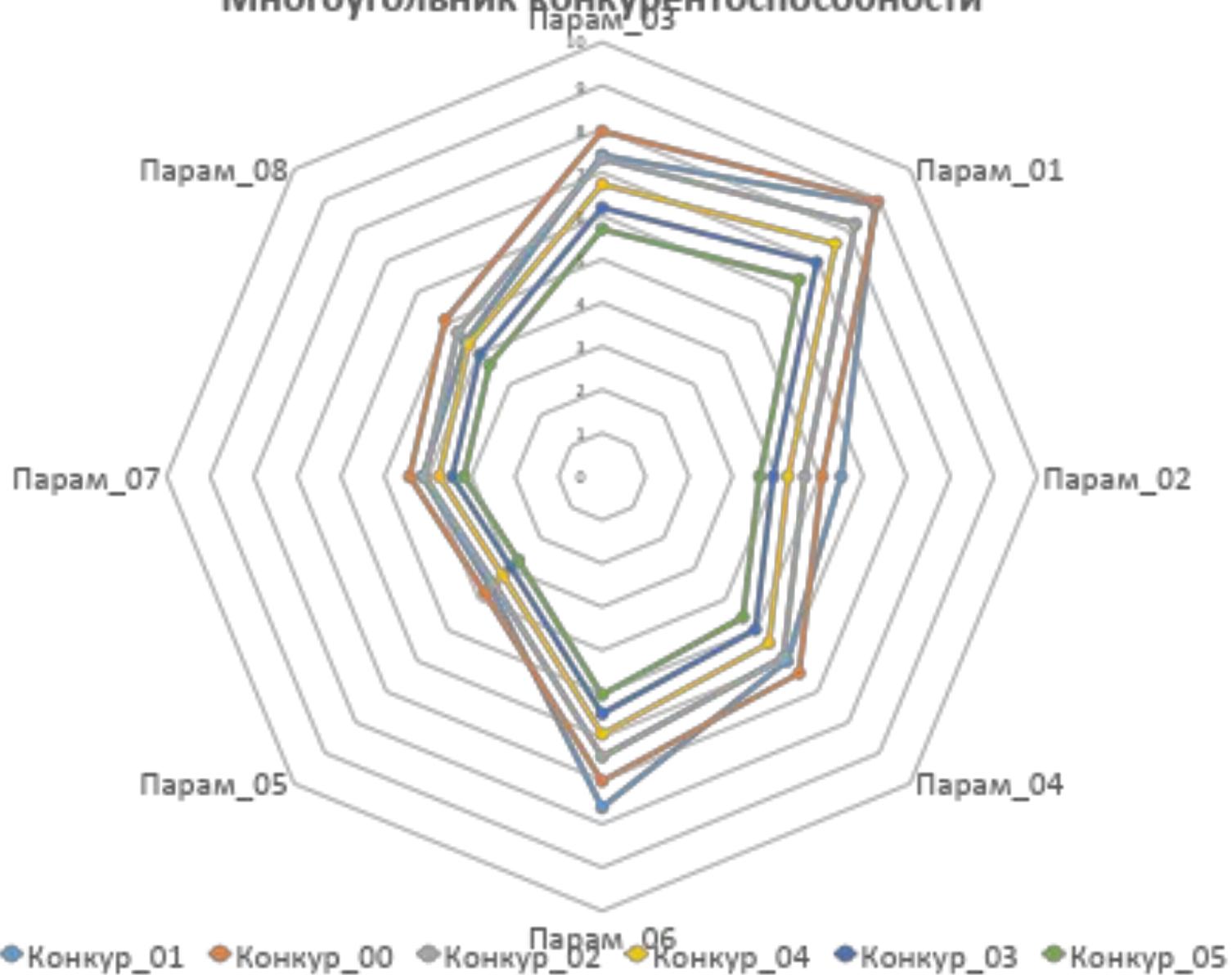


Шаг 5: выставление оценок экспертами

Шаг 6: составление сводной таблицы

Конкуренты / Параметры (КФУ)	Конкур_01	Конкур_00	Конкур_02	Конкур_04	Конкур_03	Конкур_05
Парам_03	7,40	7,95	7,31	6,73	6,19	5,70
Парам_01	8,85	8,95	8,23	7,58	6,97	6,41
Парам_02	5,49	5,05	4,65	4,27	3,93	3,62
Парам_04	6,01	6,40	5,89	5,42	4,98	4,58
Парам_06	7,62	7,01	6,45	5,93	5,46	5,02
Парам_05	3,62	3,80	3,50	3,22	2,96	2,72
Парам_07	4,12	4,42	4,07	3,74	3,44	3,17
Парам_08	4,42	5,10	4,69	4,32	3,97	3,65
Σ	114,07	116,83	107,49	98,89	90,98	83,70

Многоугольник конкурентоспособности



Шаг 7: анализ таблицы, выводы

Шаг 8: действие:

- Какие вершины не трогаем?
- Какие вершины надо усиливать?
- Какие можно уменьшить или убрать совсем?
- Какие новые вершины должны появиться?

Анализ цепочки создания ценности (анализ бизнес-процессов)

«Преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом», — пишет Портер

Где тонко, там и рвется.

Второй закон сопромата



Этапы дисагрегации:

1. Разбить каждое из приведенных выше первичных и вторичных действий на шаги, процессы.
2. Проанализировать потенциал увеличения добавленной ценности всех шагов через снижение издержек либо дифференциацию.
3. Найти шаги или процессы, создающие отставание от конкурентов.
4. Определить шаги по оптимизации цепочки создания ценности с акцентом на создание конкурентных преимуществ.



Финансовое моделирование (финансовый анализ)

Деньги — это примерно как температура тела, она должна у тебя быть.

Флавио Бриаторе, предприниматель, менеджер «Формулы-1»

Области оценки финансового состояния и параметры

Область оценки	Ключевые вопросы
Прибыльность	Является ли бизнес прибыльным? Насколько бизнес успешен с точки зрения превращения дохода в прибыль? Достаточно ли мы инвестируем? Растет ли бизнес? Является ли бизнес устойчивым в стратегической перспективе? Как наши успехи соотносятся с конкурентами/отраслью в целом?
Финансовая эффективность	Получает ли бизнес максимум от своих ресурсов? Генерируем ли мы достаточно прибыли для осуществления инвестиций? Хорошо ли мы управляем оборотным капиталом?
Ликвидность и леверидж (отношение заемного капитала к собственному)	В состоянии ли бизнес исполнять свои финансовые обязательства по мере их появления? Генерирует ли бизнес достаточный поток денежных средств? Есть ли необходимость в новых источниках финансирования? Насколько рискованной является финансовая структура бизнеса?
Доход акционеров	Какой возврат получают акционеры на свои инвестиции в бизнес? Как возврат на инвестиции соотносится с показателями конкурентов или средним по отрасли?

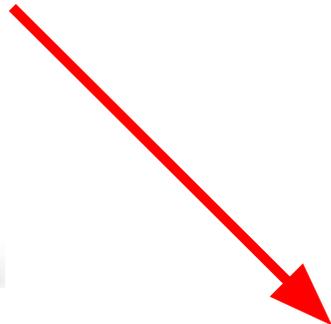
5. Матрицы и модели, применяемые в стратегическом анализе

- Матрица БКГ (BCG)
- Матрица GE/McKinsey – Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса;
- Матрица Ансоффа – Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам;
- Матрица ADL/LC – Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.

Матрица БКГ (Boston Consulting Group)



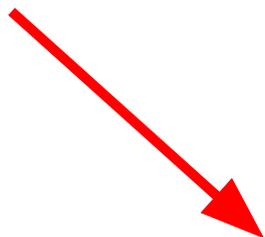
- высокие темпы роста;
- небольшая относительная доля рынка;
- требует значительных денежных вложений





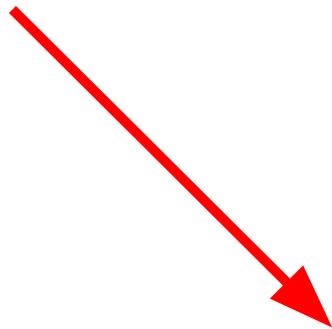
- лидер на быстрорастущем рынке;
- не всегда обеспечивает компании существенный приток денежных средств;
- требует значительных ресурсов на поддержание высоких темпов роста и отражение атак конкурентов.

Отсутствие «звезд» — серьезный повод для беспокойства руководства компании



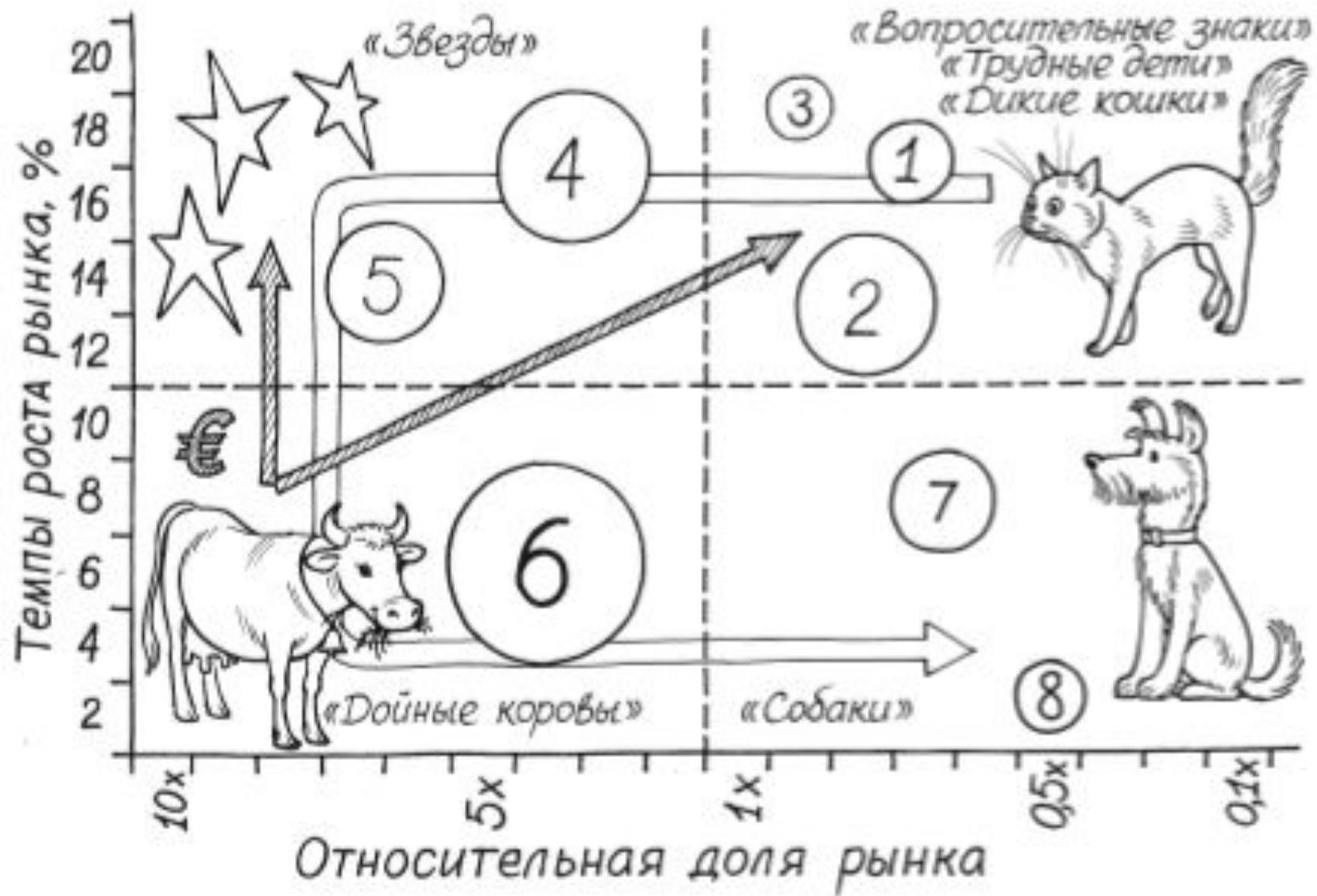


- темпы роста рынка снижаются;
- экономия на масштабах ;
- получает высокие доходы;
- нужно вкладывать деньги, чтобы сохранить лидерство





- низкая относительная доля рынка;
- медленно растущий рынок;
- не приносят особой прибыли (иногда убыточны);
- требуют больше времени, чем того заслуживают;
- необходимо либо сокращать, либо закрывать



Правила:

**«Трудных детей» переводите в
«звезды»,
«звезды» зажигайте ярче,
«коров» доите,
«собак» гоните**

Стратегии ВСГ

1. Расширение производства.

Цель — увеличение доли рынка СБЕ, даже при потере краткосрочных доходов. Стратегия расширения обычно применяется к «вопросительным знакам», которые имеют шансы стать «звездами».

2. Сохранение.

Цель — сохранение доли рынка СБЕ. Наиболее целесообразно по отношению к сильным «дойным коровам», которые приносят значительные объемы денежных средств.

3. «Сбор урожая».

Цель — увеличение краткосрочных денежных поступлений, несмотря на долгосрочные последствия. Стратегия включает возможность решения о дивестициях и сокращения расходов. Применяется к слабым «дойным коровам», к «вопросительным знакам» и «собакам».

4. Ликвидация

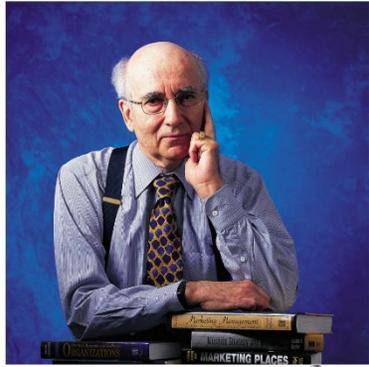
Цель — продажа или ликвидация бизнеса. Применяется преимущественно к «собакам» и «вопросительным знакам», которые снижают прибыль компании.



Матрица Игоря Ансоффа (Товар/Рынок)

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

Филип

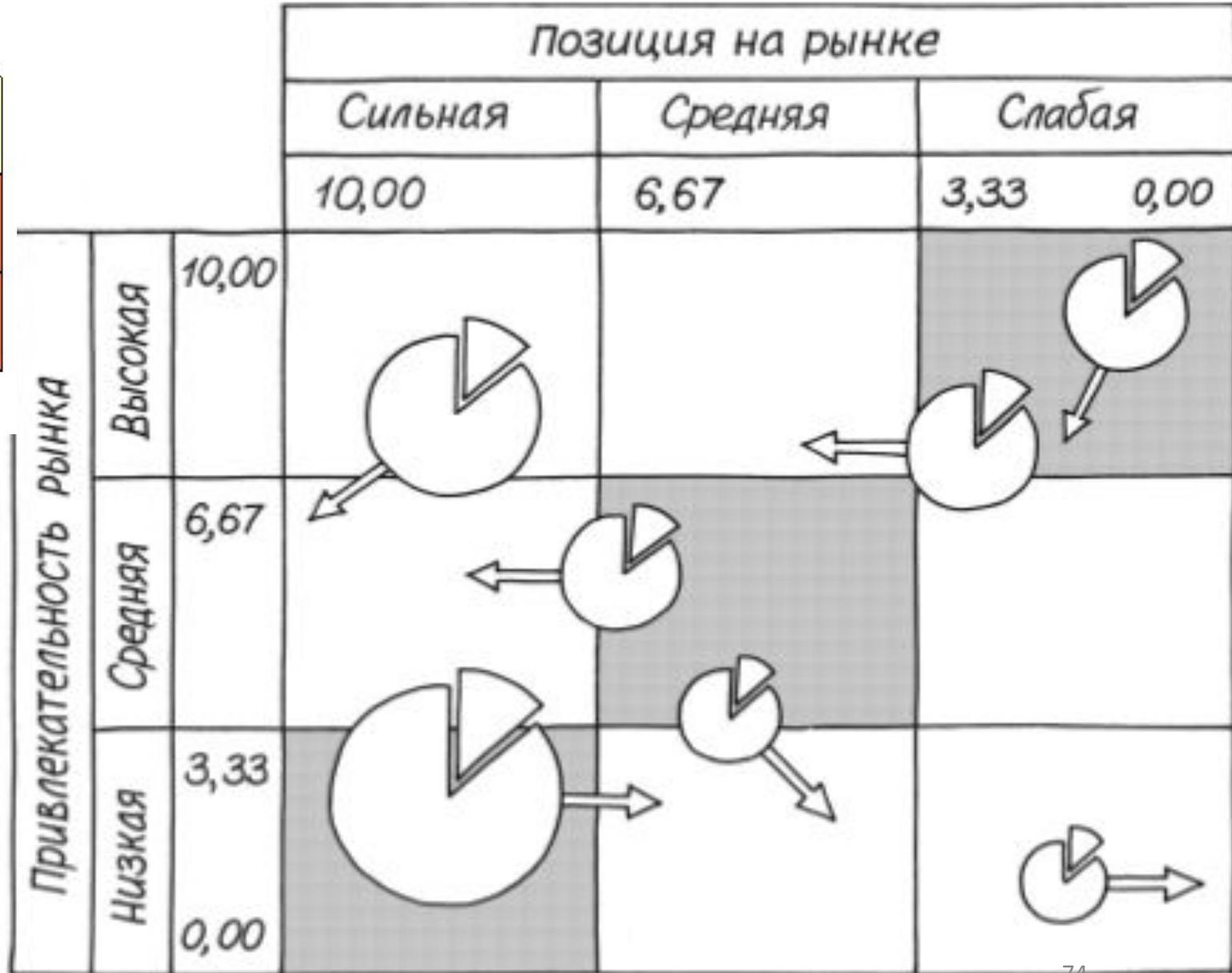
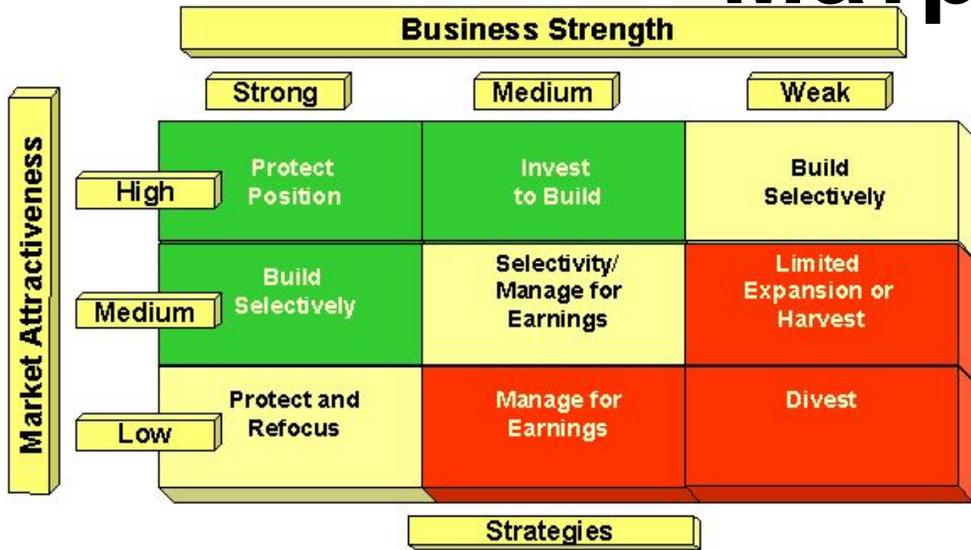


ТОВАР

		ТОВАР		
		Старый	Новый	
		Существующий	Модифицированный	Новый
РЫНОК	Новый	Выход и продажа товаров в других географических областях (географическая экспансия)	Предложение и продажа модифицированных товаров на новых географических рынках	Создание новых товаров для продажи в новых географических областях
	Сегмент	Продажа существующих товаров новым покупателям (сегментная экспансия)	Предложение и продажа модифицированных товаров новым группам покупателей	Создание новых товаров для продажи новым группам покупателей (расширение ассортимента)
	Старый	Продать больше существующих товаров имеющимся у нас покупателям (проникновение на рынок)	Видоизменение товаров и увеличение сбыта существующим покупателям (модифицирование товара)	Создание новых товаров, которые понравятся существующим покупателям (развитие новых товаров)

		СТРАТЕГИЯ РОСТА			
		Проникновение на рынок	Развитие рынка	Развитие товара	Диверсификация
		Старый товар старый рынок	Старый товар новый рынок	Старый рынок новый товар	Новый товар новый рынок
СБЕ1	Товар 1				
	Товар 2				
	...				
	Товар L				
СБЕ2	Товар 1				
	Товар 2				
	...				
	Товар M				
СБЕZ	Товар 1				
	Товар 2				
	...				
	Товар N				

Матрица GE/McKinsey



Факторы, влияющие на привлекательность рынка:

- общий объем (емкость) рынка;
- темпы роста рынка;
- интенсивность/острота конкуренции;
- возможности сегментирования рынков;
- возможности дифференциации продуктов/услуг;
- возможности дистрибуции продуктов/услуг;
- ценообразование на рынке;
- прибыльность, маржа прибыли;
- риски, связанные с возвратом на инвестиции;
- технологические требования;
- энергоемкость отрасли;
- влияние инфляции;
- социальные аспекты;
- политические аспекты;
- правовое и иное регулирование отрасли;
- воздействие окружающей среды.

**5-7
факторов**

Факторы, влияющие на конкурентную позицию на рынке :

- сильные стороны — ресурсы и компетенции;
- доля рынка;
- темпы прироста доли рынка;
- известность, репутация бренда;
- лояльность клиентов;
- качество, ценность продукции для потребителей;
- результативность/эффективность маркетинга-микс;
- развитость каналов дистрибуции;
- затраты (структура затрат по сравнению с конкурентами);
- уровень технологических и прочих инноваций;
- производственные возможности;
- доступ к финансовым и иным инвестиционным ресурсам;
- уровень, качество менеджмента.

5-7

факторов

Порядок расчета координат:

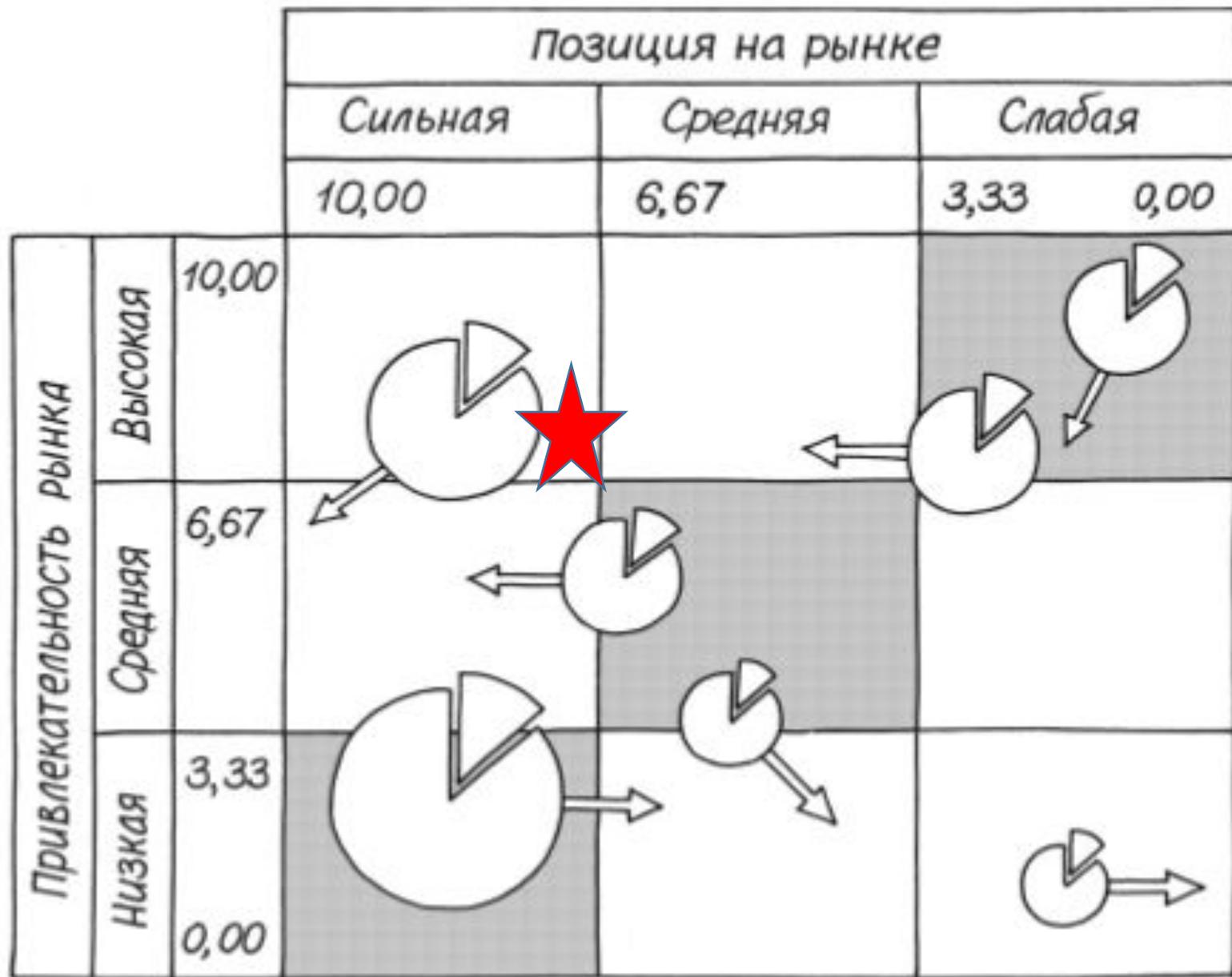
1. Определить список факторов, на основании которых будет определяться привлекательность рынка.
2. Присвоить вес каждому фактору. Вес отражает значимость, влияние данного фактора на привлекательность рынка.
3. Эксперты выставляют оценки по шкале от 1 до 10 каждому фактору.
4. После выполнения всех вычислений получаем координату Y (привлекательность рынка).
5. Такая же процедура проводится для определения координаты X (позиция на рынке).

Пример расчета «координат» для одной бизнес-

единицы

Стратегическая бизнес-единица "Рик"			
Привлекательность рынка	Вес	Оценка (1... 10)	Ценность
Емкость рынка	0,30	8	2,40
Темпы роста рынка	0,20	8	1,60
Маржа прибыли	0,15	7	1,05
Интенсивность конкуренции	0,15	3	0,45
Технологические требования	0,10	7	0,70
Юридические аспекты	0,10	6	0,60
ИТОГО:	1,00		6,8

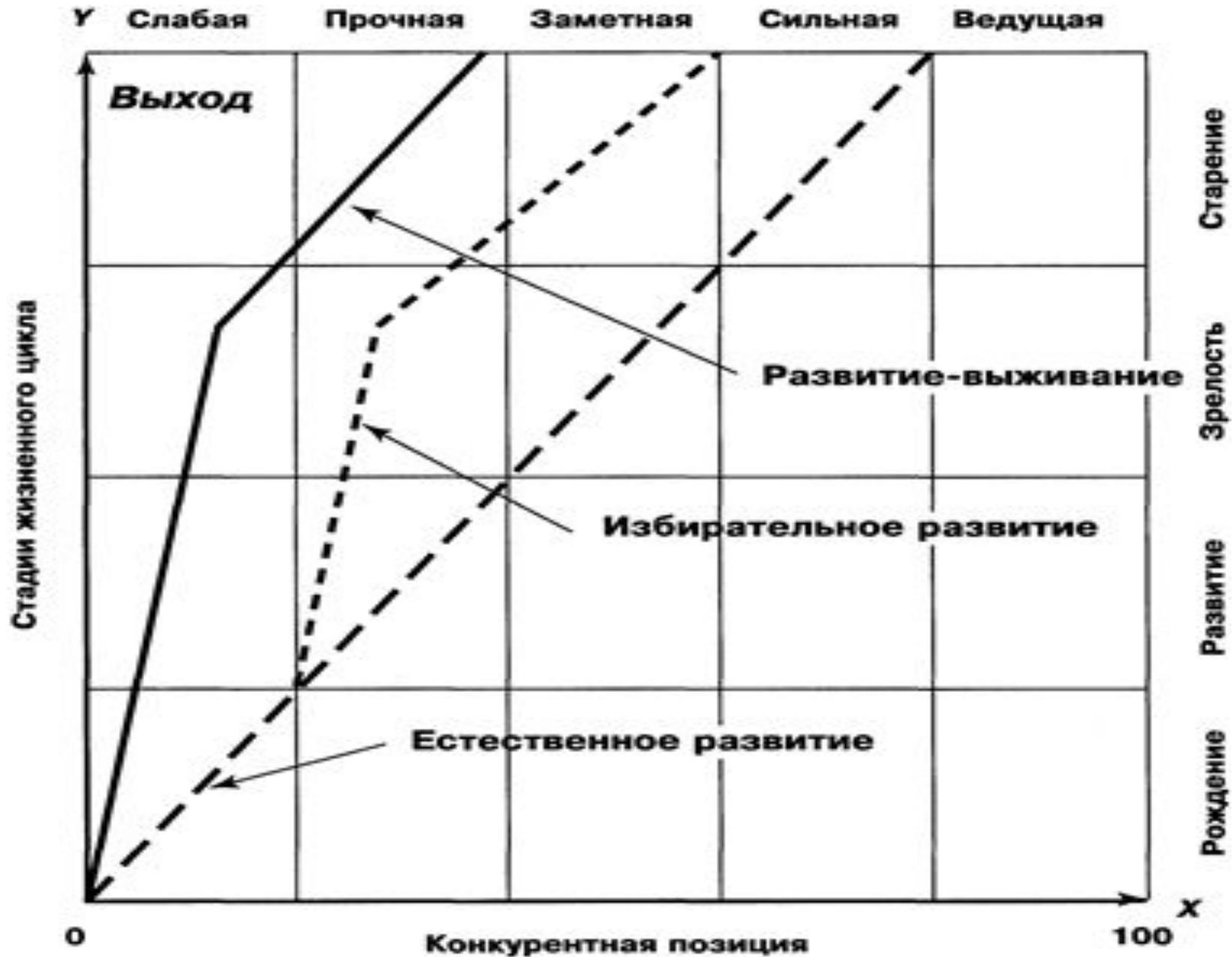
Позиция на рынке (Конкурентная позиция)	Вес	Оценка (1... 10)	Ценность
Доля рынка	0,10	7	0,70
Темпы роста доли рынка	0,20	8	1,60
Репутация бренда	0,15	9	1,35
Качество маркетинга-микс	0,20	8	1,60
Производственные возможности	0,20	7	1,40
Уровень менеджмента	0,15	8	1,20
ИТОГО:	1,00		7,9



Стратегии поведения

		Позиция на рынке		
		сильная	средняя	слабая
Привлекательность рынка	Высокая	Защищенная позиция	Инвестиции в расширение производства	Избирательное расширение производства
		<ul style="list-style-type: none"> Максимальные инвестиции в развитие Концентрация усилий на поддержании эффективности 	<ul style="list-style-type: none"> Стремление к лидерству Избирательные инвестиции по критерию эффективности Укрепление уязвимых мест 	<ul style="list-style-type: none"> Специализация на избранных направлениях Поиск путей преодоления слабостей Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста
	Средняя	Избирательное расширение производства	Избирательность/ Управление нацеленное на доходы	Ограниченное расширение или «сбор урожая»
		<ul style="list-style-type: none"> Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты Создание предпосылок успешной конкуренции Увеличение доходности за счет повышения производительности 	<ul style="list-style-type: none"> Защита существующей программы Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска 	<ul style="list-style-type: none"> Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска Если они отсутствуют — сокращение инвестиций и рационализация операций
Низкая	Защита и переориентация	Управление ориентированное на доходы	Ликвидация	
	<ul style="list-style-type: none"> Управление текущими доходами Концентрация на привлекательных сегментах рынка Поддержка эффективности производства 	<ul style="list-style-type: none"> Защита позиций в наиболее доходных сегментах Совершенствование производства Сокращение инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций 	

Модель ADL/LC (Arthur D. Little/Life-Cycle)



Особенности стадий жизненного цикла по модели ADI-IC

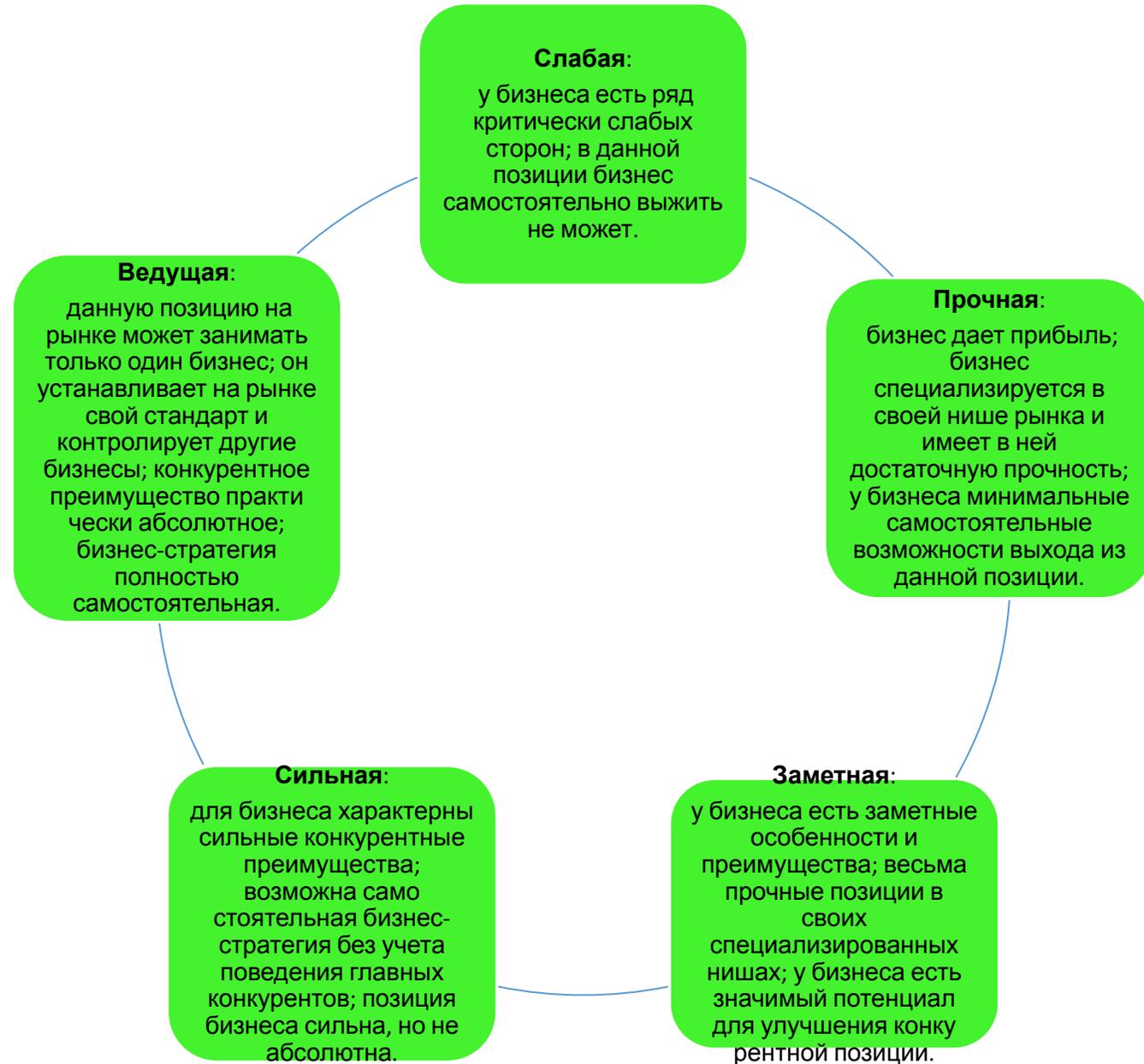
Рождение: изменения в технологии; фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке и энергичный поиск потребителей; быстрый рост продаж, но практически без прибыли, потому что все поглощают инвестиции; поток денежной наличности (Cash Flow) отрицательный, так как он поглощается на развитие рынка.

Старение: объем продаж падает; прибыль снижается; поток денежной наличности снижается, но медленнее, чем прибыль.

Развитие (рост): быстрый рост продаж; появляется и быстро растет прибыль, но поток денежной наличности еще может оставаться отрицательным.

Зрелость: объем продаж становится максимальным; прибыль тоже достигает максимального уровня; поток денежной наличности становится положительным и постепенно нарастает.

Особенности конкурентных позиций бизнеса по модели ADL-LC



Типовые стратегические уточнения (ТСУ) по модели ADL-LS

№ п/п	Наименование уточнения	№ п/п	Наименование уточнения
1	Прямая интеграция	13	Новые продукты/новые рынки
2	Обратная интеграция	14	Системное повышение эффективности
3	Вхождение в рынок	15	Действия при национализации рынка
4	Первичное развитие рынка	16	Полная рационализация бизнеса
5	Увеличение производственных мощностей	17	Улучшение ассортимента продукта
6	Рационализация дистрибьюторской системы	18	Совершенствование продукта
7	Развитие производства за рубежом	19	Традиционные продукты/ новые рынки
8	Развитие бизнеса за рубежом	20	Традиционные продукты/традиционные рынки
9	Экспорт традиционного продукта	21	Переход на эффективную технологию
10	Лицензирование за рубежом	22	Традиционное снижение стоимости
11	Осторожные действия	23	Обеспечение выживания
12	Новые продукты/традиционные рынки	24	Отказ от бизнеса

Характеристики позиций по модели ADL-LC

	Слабая	Прочная	Заметная	Сильная	Ведущая
Рождение	<p>Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Возможны два стратегических маршрута:</p> <p>1. По линии Развитие— выживание с типовой стратегией «Догнать-Догнать» и ТСУ: 3,5,6,12,15,17,18</p> <p>2. Выход из бизнеса с типовой стратегией «Выход-Выход» и ТСУ: 6,15,17,18,22; или стратегией Выход – «Отказ от инвестиций» и ТСУ: 6,16,17,18,23</p>	<p>Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Очень избирательное инвестирование. Возможны два стратегических маршрута:</p> <p>1. Естественное развитие — с типовой стратегией «Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение» и ТСУ: 1,3,19</p> <p>2. Избирательное развитие — с типовой стратегией «Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение» и ТСУ: 1,3,19</p>	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвестирование. Возможен один стратегический маршрут: 1.</p> <p>Естественное развитие — с типовой стратегией «Полное стремление к получению доли – Быстрый рост» и ТСУ: 1,3,5,7,8,12,13,19,21</p>	<p>Позиция может быть неприбыльной. Поток денежной наличности кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: 1.</p> <p>Естественное развитие — с типовой стратегией «Попытка улучшить положение – Старт» и ТСУ: 3,4,5; или типовой стратегией «Полное стремление к получению доли – Быстрый рост» и ТСУ: 1,3,5,7,8,12,13,14,19,21</p>	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: 1.</p> <p>Естественное развитие — с типовой стратегией «Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – Быстрый рост» и ТСУ: 1,3,5,7,8,12,13,14,19,21; или типовой стратегией «Удержание доли рынка – Защита положения» и ТСУ: 3,4,5</p>

Характеристики позиций по модели ADL-LC (продолжение)

<p>Развитие</p>	<p>Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Развитие— выживание — с типовой стратегией «Сдвиг» и ТСУ: 3,6,14,15,17,18,21,22; или типовой стратегией «Возобновление» и ТСУ: 6,12,13,15,17,18,20 2. Выход — с типовой стратегией Отказ и ТСУ: 24</p>	<p>Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. Возможны три стратегических маршрута: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение, дифференциация» и ТСУ: 1,3,19 2. Избирательное развитие — с типовой стратегией «Выборочный поиск своего положения – Сосредоточение, дифференциация» и ТСУ: 1,3,19 3. Развитие— выживание — с типовой стратегией «Стремительный поиск своей доли – Успеть» и ТСУ: 3,5,6,12,15,17,18</p>	<p>Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвестирование. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Попытка улучшить положение – Лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22 2. Избирательное развитие — с типовой стратегией «Выборочное стремление к получению доли – Постепенная дифференциация» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22</p>	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, кредитуется. Инвестирование интенсивное. Возможен один стратегический маршрут: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Попытка улучшить положение – Достичь лидерства в ценообразовании» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22; или типовой стратегией «Энергичное стремление к получению доли – Быстрый рост» и ТСУ: 1,3,5,7,8,12,13,14,19,21</p>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. Возможен 1 стратегический маршрут: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Удержание положения – Достижение лидерства в ценообразовании» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22; или типовой стратегией «Удержание доли рынка – Защита положения» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22</p>
-----------------	--	--	--	--	--

Характеристики позиций по модели ADL-LC (продолжение)

<p>Зрелость</p>	<p>Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Развитие— выживание — с типовой стратегией «Сдвиг» и ТСУ: 3,6,14,15,17,18,21,22; или типовой стратегией «Обновление» и ТСУ: 6, 12, 13, 15, 17, 18,20 2. Выход — с типовой стратегией «Поэтапный уход – уход» и ТСУ: 6,15,17, 18,22</p>	<p>Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Избирательное развитие — с типовой стратегией «Найдите нишу и держитесь в ней – Удержать нишу» ТСУ: 6,7,14,18,20 2. Выход — с типовой стратегией «Поэтапный выход – Выход» ТСУ: 6, 15, 17,18, 22</p>	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Надлежащая эксплуатация – Расте вместе с производством» ТСУ: 1,2,7,8,9,10,12,14,19, 20 2. Избирательное развитие — с типовой стратегией «Найти и защищать свою нишу» и ТСУ: 1,2,4,15,17,18</p>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможен один стратегический маршрут: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Удержание положения – Защита положения» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22; или типовой стратегией «Удержание доли – Расте вместе с производством» и ТСУ: 1,2,7, 8,9,10,12,14,19,20</p>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможен 1 стратегический маршрут: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Удержание доли – Рост вместе с производством» и ТСУ: 1,2,7,8,9,10,12,14,19, 20; или типовой стратегией «Удержание положения – Защита положения» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22</p>
-----------------	---	--	--	--	--

Характеристики позиций по модели ADL-LS (продолжение)

Старение	<p>Позиция неприбыльная. Отказ от инвестиций. Возможен один стратегический маршрут: 1 . Выход — с типовой стратегией «Выход – Отказ» и ТСУ:3</p>	<p>Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Рекомендуется 1 стратегический маршрут: 1 . Выход — с типовой стратегией «Поэтапный уход – Уход» или типовой стратегией «Отказ – Отказ» и ТСУ: 24</p>	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Избирательное развитие — с типовой стратегией «Пожинайте плоды – Эксплуатация рыночной ниши» и ТСУ: 3,7,8,12,14,19,20,21; или типовой стратегией «Удерживать – Удержать нишу» и ТСУ: 6,7,14,18,20</p> <p>2. Выход — с типовой стратегией «Поэтапный уход – Уход» и ТСУ: 6,15,17,18,22</p>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное. Возможны два стратегических маршрута: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Удержание положения – Защита положения» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22; или типовой стратегией «Собрать» и ТСУ: 6,11,15,16,17,18,21,22</p> <p>2. Избирательное развитие — с типовой стратегией «Удерживать – Держитесь за нишу» и ТСУ: 6,7,14,18,20</p>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможен один стратегический маршрут: 1 . Естественное развитие — с типовой стратегией «Удержание положения – Защита положения» и ТСУ: 2,7,14,20,21,22</p>
----------	--	---	--	--	---

Модель Майкла Портера



...в борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты...
...конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли промышленности.

Майкл Портер, профессор

Модель пяти сил Майкла Портера



Сила 1. Соперничество среди конкурирующих продавцов

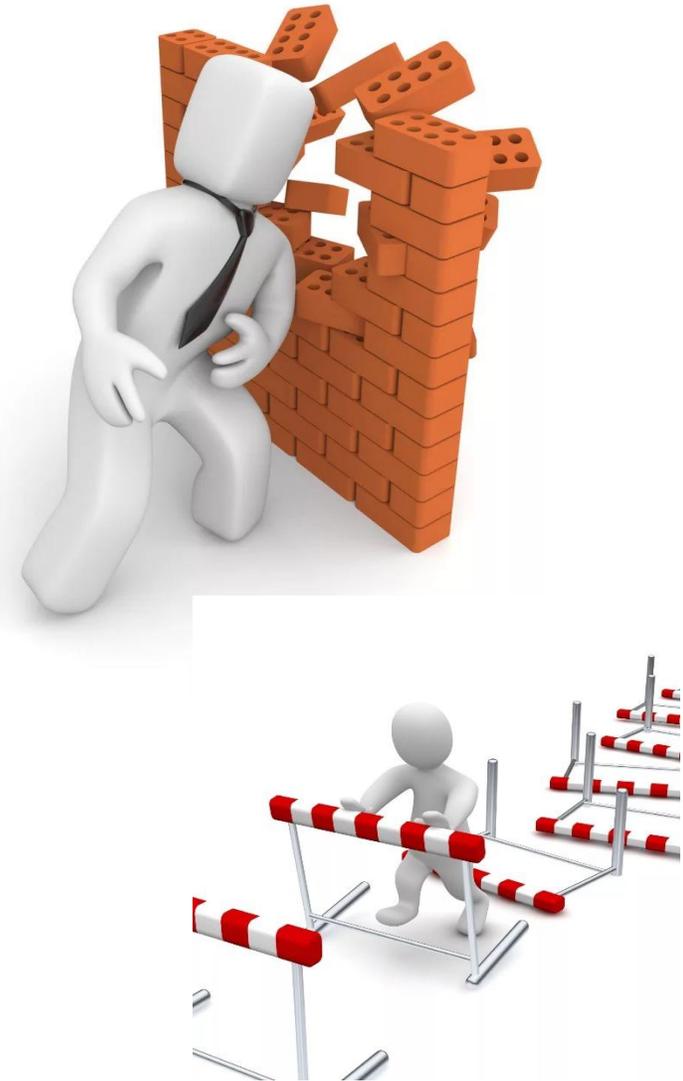
- Большое количество примерно равных игроков в отрасли.
- Замедление темпов роста отрасли.
- Высокие постоянные издержки.
- Высокие складские затраты.
- Фактор срочности в продажах.
- Большой выбор, низкие издержки переключения с одного поставщика на другого.
- Различия в стратегиях конкурентов.
- Высокие барьеры выхода.



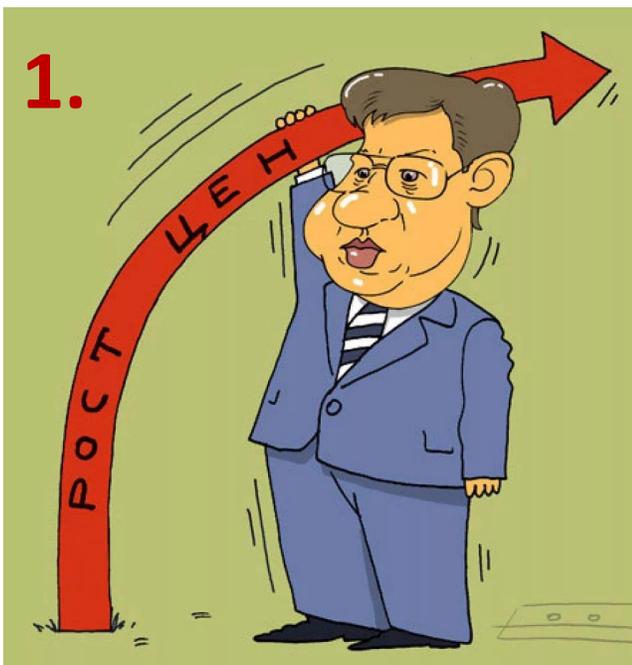
Сила 2. Сила конкуренции потенциальных НОВИЧКОВ

Входные барьеры в отрасль:

1. Более низкий уровень затрат за счет масштабов деятельности (или по другим причинам) у существующих игроков.
2. Присутствующие на рынке сильные бренды.
3. Высокий уровень инвестиций для входа в отрасль.
4. Высокие издержки переключения на нового поставщика.
5. Сложность доступа к каналам дистрибуции.
6. Государственное регулирование.



Сила 3. Сила конкуренции продуктов-заменителей



Сила 4. Сила поставщиков: способность поставщиков торговаться

- Небольшое количество поставщиков, высокий уровень концентрации производства.
- Отсутствие у покупателей широкого выбора.
- Большое количество покупателей, отсутствие среди них крупных, покупающих в существенно больших объемах.
- Уникальность поставляемой продукции.
- Когда поставщики могут реально приобрести своих покупателей (осуществить интеграцию вперед).



Сила 5. Сила покупателей

- закупки в больших объемах, что позволяет им требовать скидок.
- приобретаемый товар составляет значительную часть их общих издержек.
- покупают стандартные продукты или товары, в цену которых входит плата за доставку и обслуживание.
- невысокие издержки переключения с одного поставщика на другого.
- низкий уровень дохода покупателей.
- возможность покупателей самостоятельно производить покупаемый продукт.
- высокий уровень требований к приобретаемому продукту.
- уровень осведомленности о предложениях на рынке.

