

Маркетинговый подход к принятию
управленческих решений.
Анализ стратегических
возможностей и конкурентный
анализ.

Комплект методических материалов к курсу

1. Портфельный анализ.

Портфель проекта.

Товары	Доля товара в общем объеме продаж		Темпы роста рынка		Относительная доля рынка	
	20X0, %	19X7, %	20X0, %	19X7, %	20X0	19X7
Товар 1	15	10	15	12	2:1	2,8:1
Товар 2	20	15	12	10	1,2:1	0,8:1
Товар 3	30	36	2	2	2:1	2:1
Товар 4	20	35	2	0	0,4:1	0,1:1
Товар 5	10	5	10	10	0,55:1	0,45:1
Товар 6	5	0	15		0,4:1	

Рис. 6.5. Данные для использования в матрице портфеля товаров

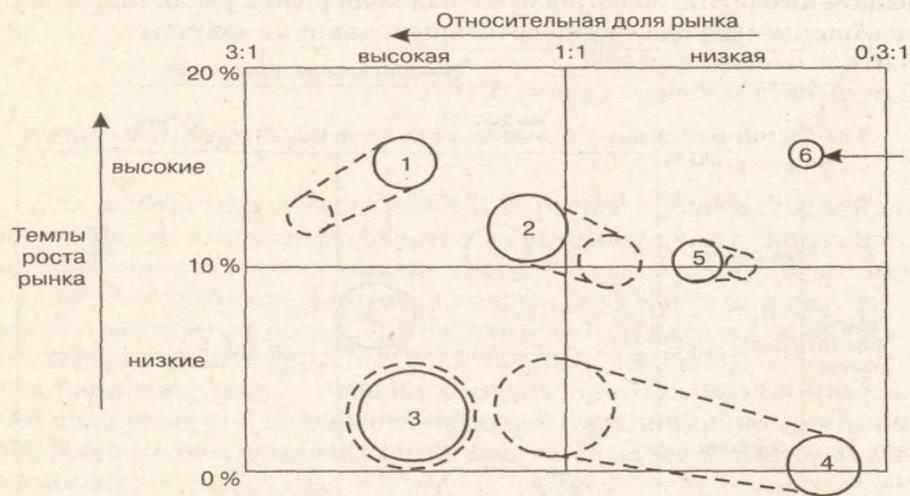


Рис. 6.6. Пример матрицы портфеля, отражающей текущую ситуацию и положение трехгодичной давности

2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

Тенденции развития рынка определяются на основе анализа изменения основных своих параметров (поставки, продажи, цен, товарных запасов). Для получения динамических рядов используются следующие методы:

- Метод технического сглаживания,
- Метод механического сглаживания,
- Метод трендовых моделей.

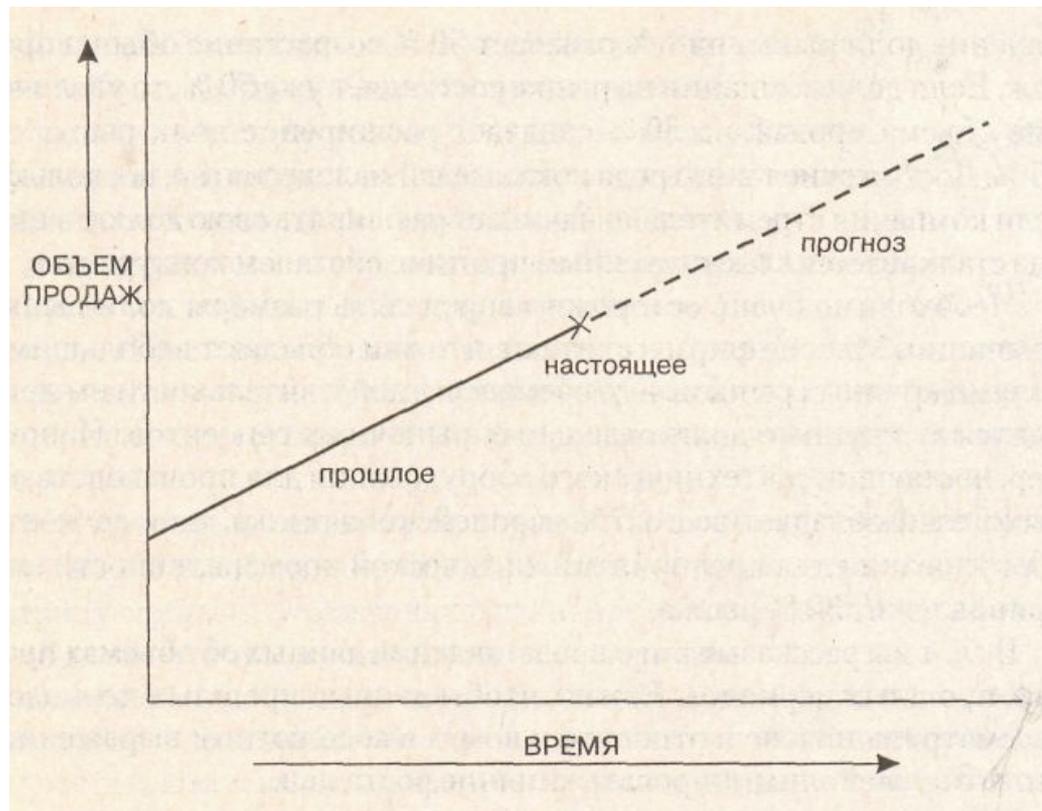
Тренд – графическое или математическое выражение закономерности динамического развития, т.е. отражение основной тенденции изменений изучаемого явления.

Данный метод определяет:

1. Вектор и скорость развития,
2. Ускорение (степенная или показательная кривая, парабола –го порядка),
3. Рост с замедлением (полулогарифмическая кривая),
4. Спад с замедлением (гипербола),
5. Равномерное развитие (прямая).

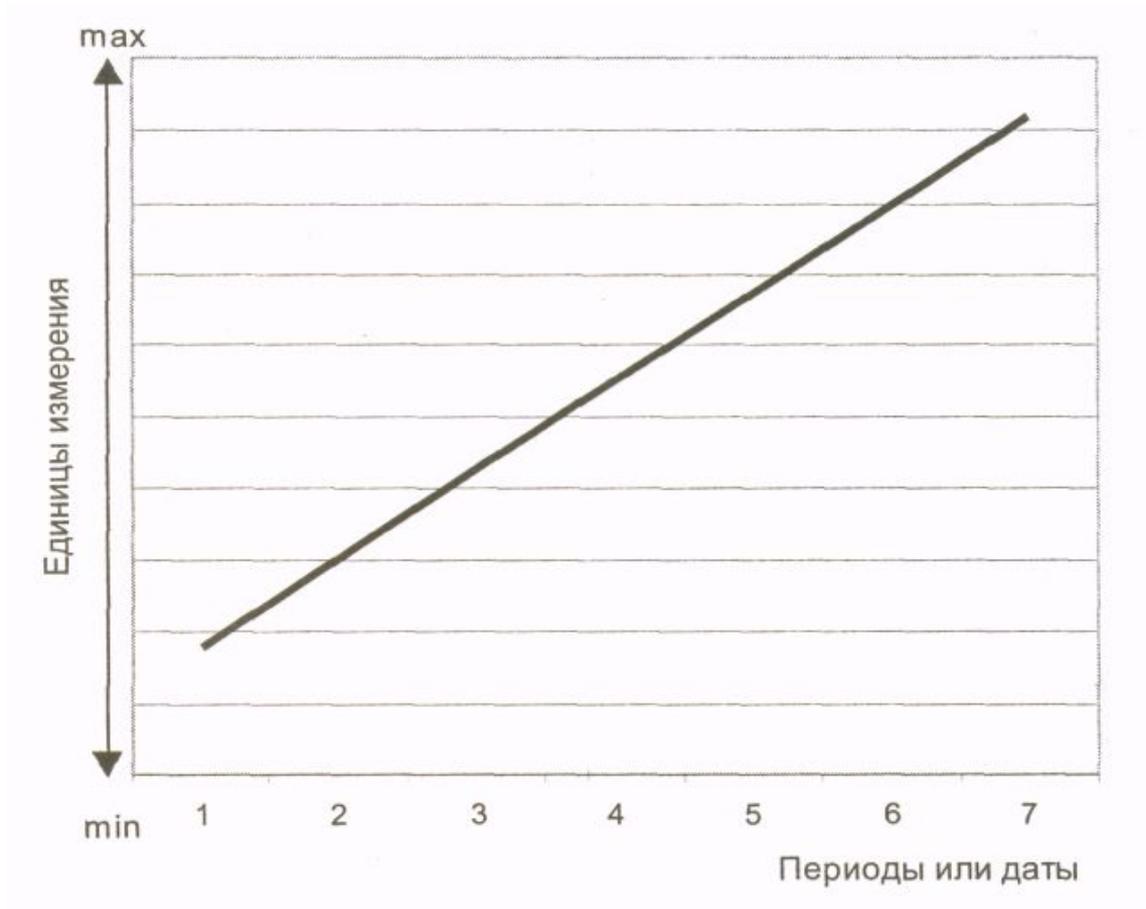
2. Анализ стратегических возможностей.

Прогнозирование тенденций рынка.



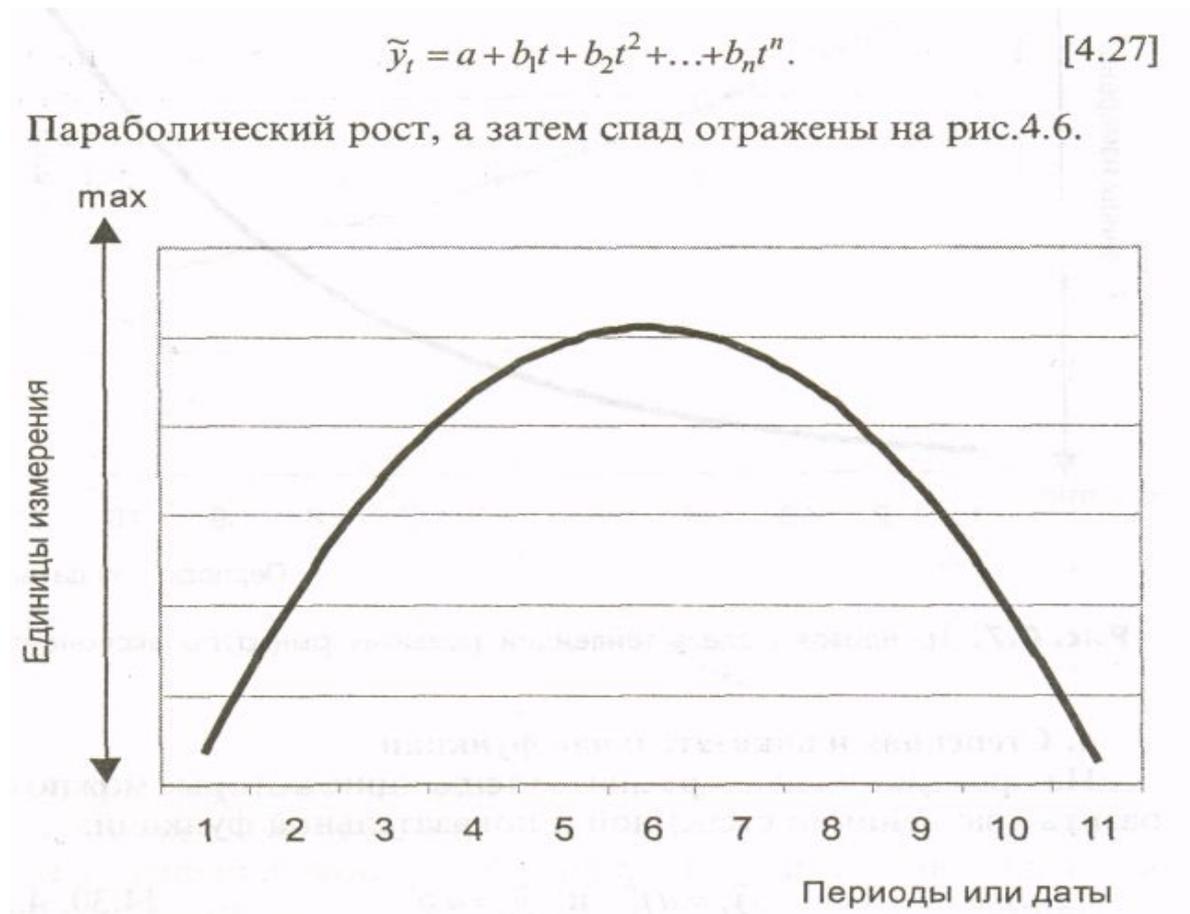
2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

1. Линейный тренд: $y = a + bt$



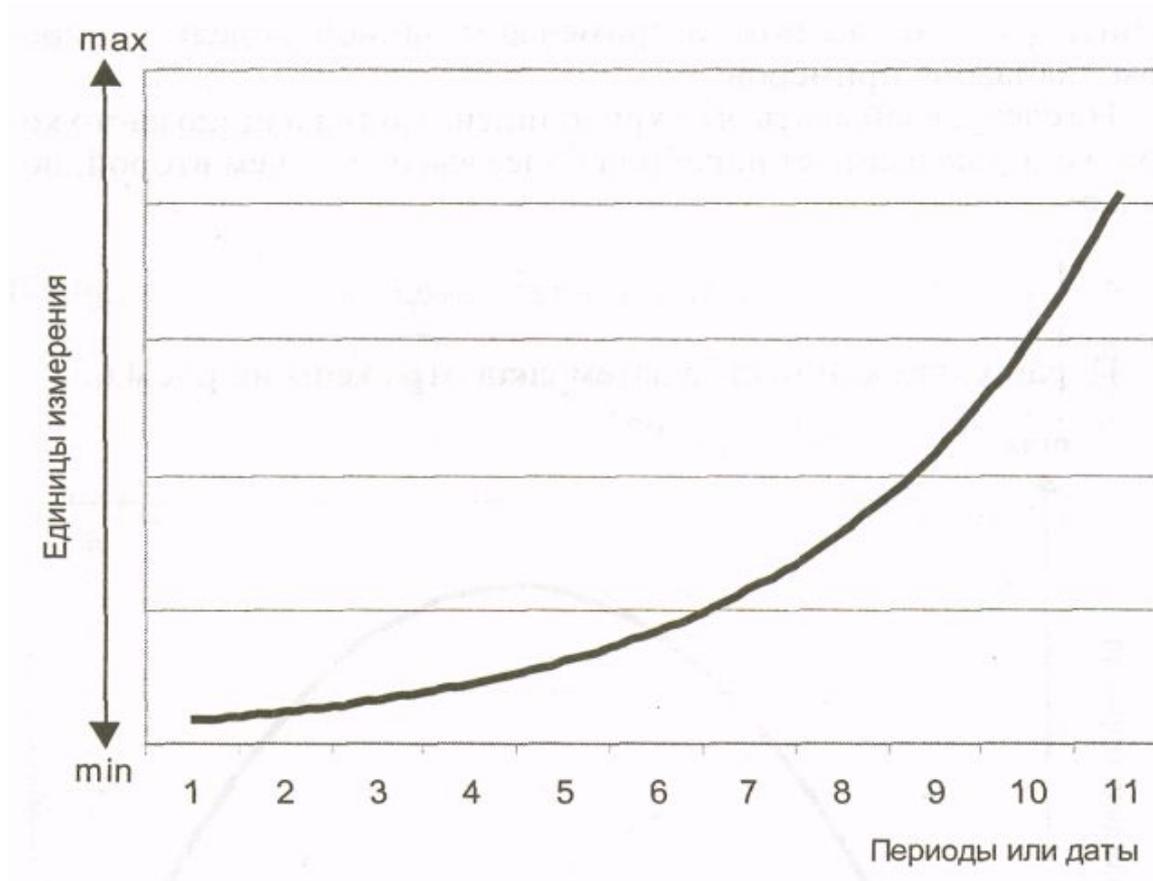
2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

1. Парабола 2-го порядка:



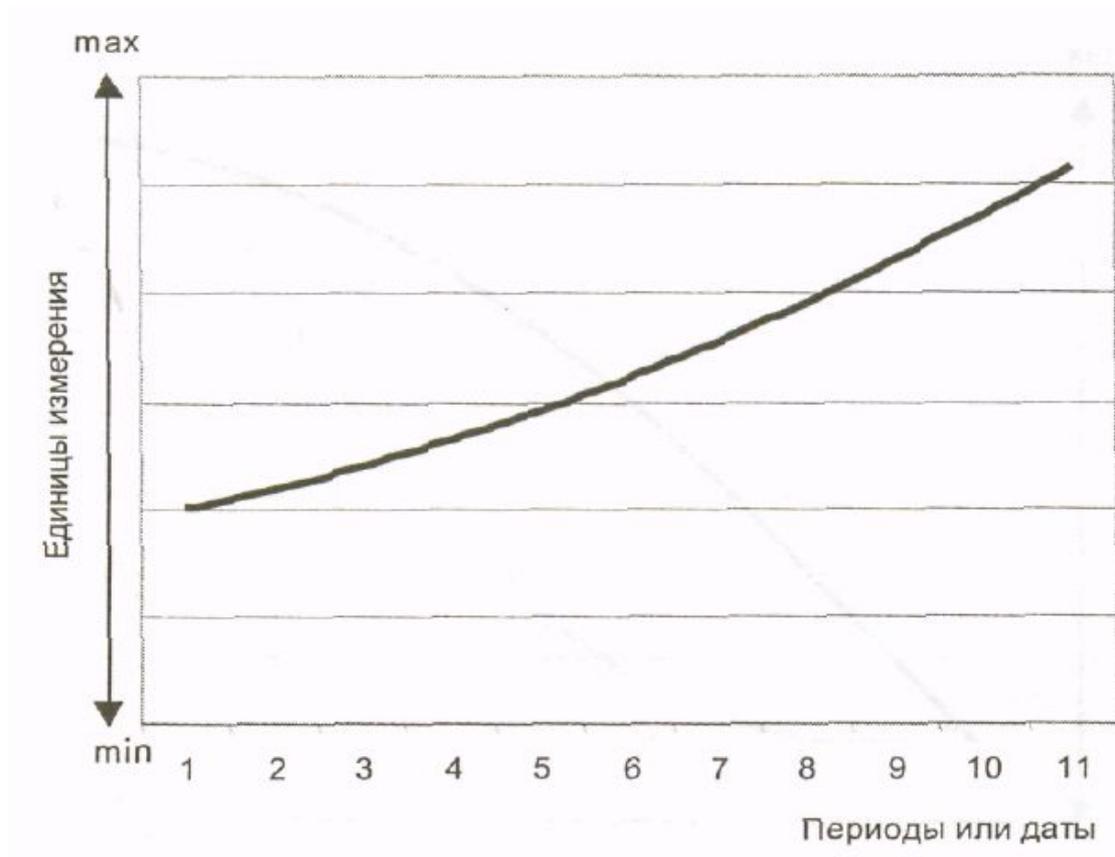
2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

1. Экспонента: $\lg y = \lg a + bt$



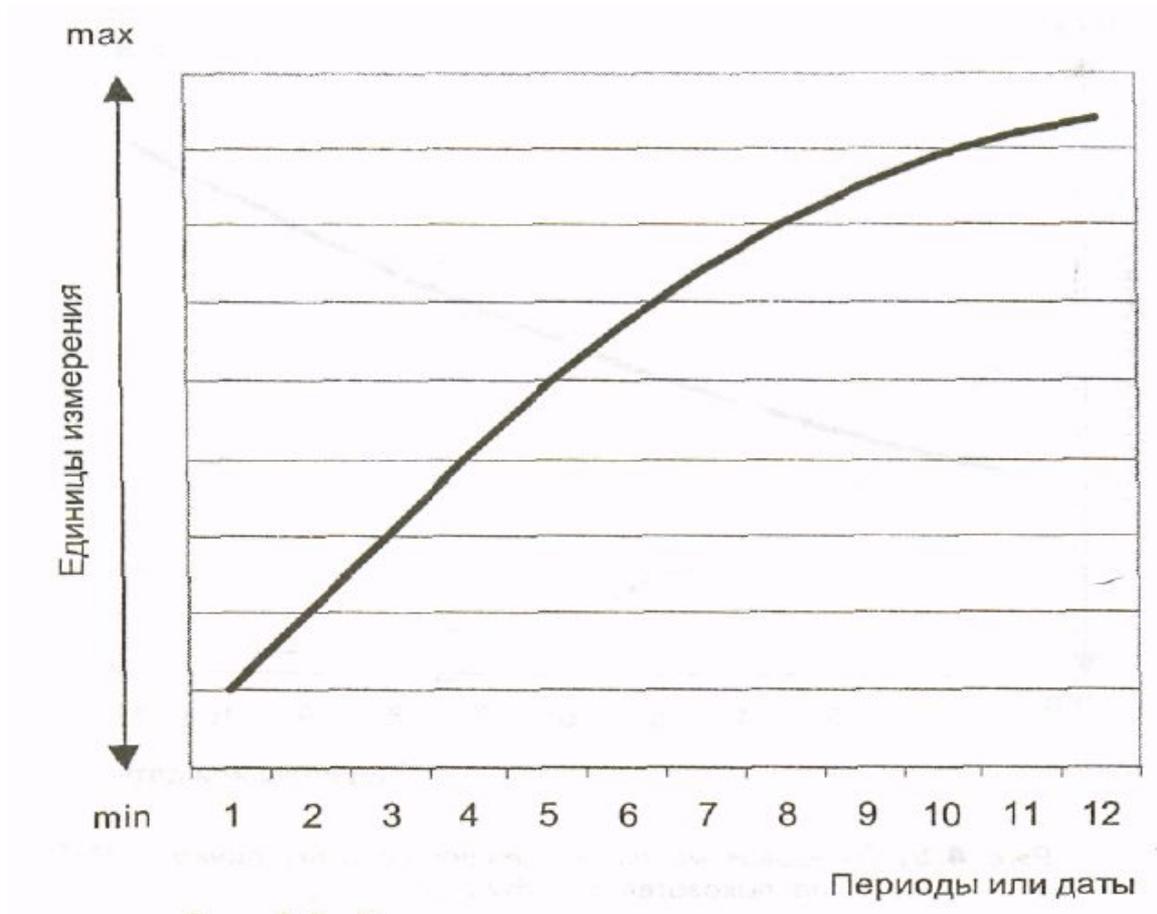
2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

1. Степенная и показательная функции: $\lg y = \lg a + b \lg t$,
 $\lg y = \lg a + t \lg b$.



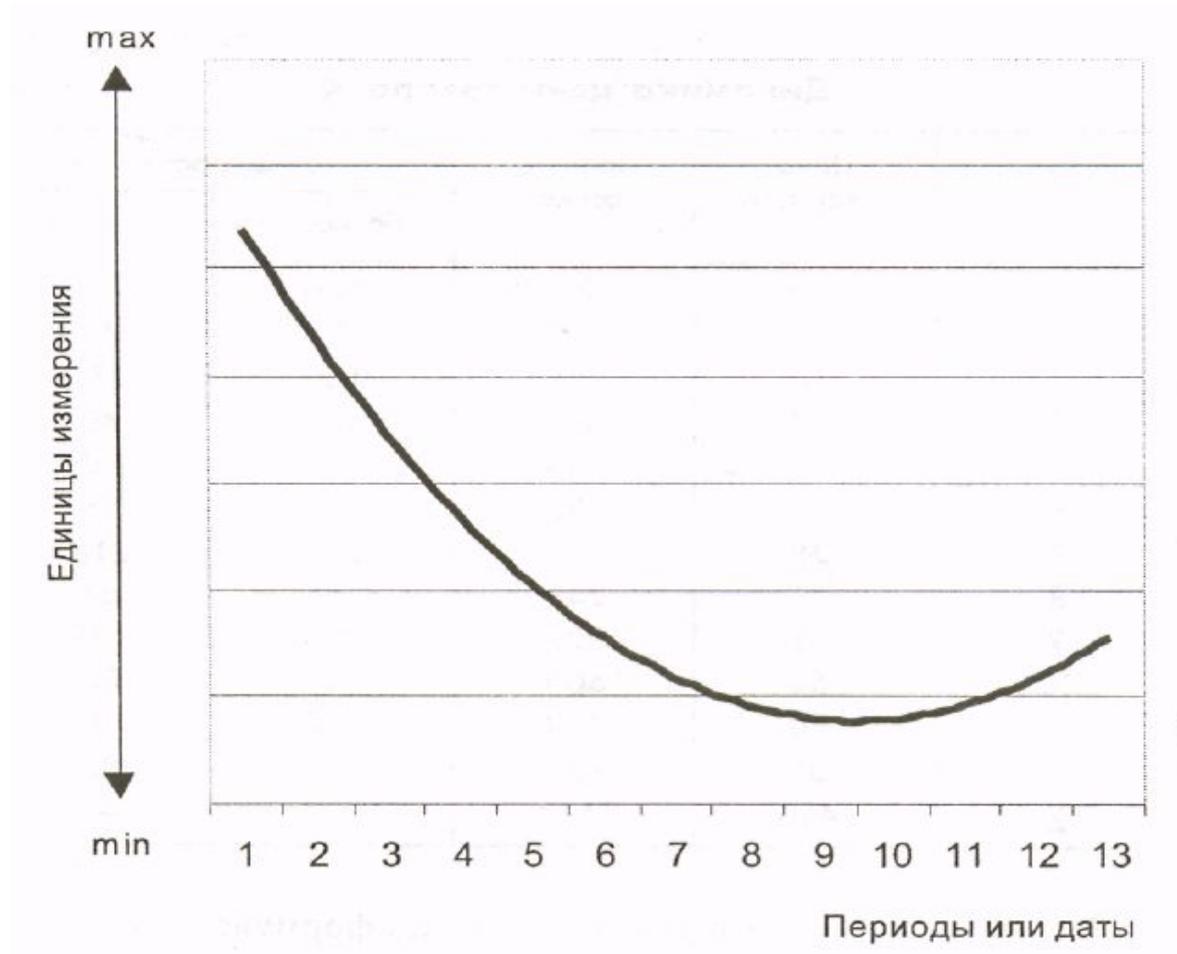
2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

1. Логарифмическая и полулогарифмическая функции: $y = a + \lg t$,



2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

1. Гипербола: $y = a + b x (1 / t)$.



2. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование тенденций рынка.

Функции

Функции, используемые при моделировании влияния факторов на покупательский спрос

Название функции	Аналитическое выражение функции	Преобразование функции в линейную форму
Линейная	$y = a + b x$	не требует
Полулогарифмическая	$y = a + b \lg x$	не требует
Параболы n -го порядка	$y = a + b_1 x + b_2 x^2 + \dots + b_n x^n$	не требует
Гиперболы	$y = a + b \frac{1}{x}$	не требует
Кривая Гомперца	$y = k a^{bx}$	$\lg y = \lg k + \lg a b^x$
Логистическая	$y = \frac{a}{1 + b e^{-cx}}$	$\lg \left(\frac{a}{y} \right) = \lg b - cx \lg e$
Экспонента	$y = a e^{bx}$	$\lg y = \lg a + b x$
Степенная	$y = a x^b$	$\lg y = \lg a + b \lg x$
Показательная	$y = a b^x$	$\lg y = \lg a + x \lg b$
Торнквиста 1-го типа	$y = \frac{ax}{b+x}$	$\frac{1}{y} = \frac{b}{a} \cdot \frac{1}{x} + \frac{1}{a}$
Торнквиста 2-го типа	$y = \frac{a(x-b)}{x+c}$	$\frac{x-b}{y} = \frac{1}{a} x + \frac{c}{a}$
Торнквиста 3-го типа	$y = \frac{ax(x-b)}{x+c}$	$\frac{x-b}{y} = \frac{1}{a} + \frac{c}{a} + \frac{1}{x}$

3. Анализ стратегических возможностей.

Анализ емкости рынка.

Потенциал рынка определяет возможности товарного предложения

Определение потенциала B2B рынка.

$$\Pi = \sum_{i=1}^n (N_i \times W_i) + F_j ,$$

где N_i - единица производства,

W_i - удельная мощность (производительность) производственной единицы,

F_j - прочие факторы и элементы потенциала,

n - число i -ых единиц производства или потребления.

Доля фирмы.

$$d = T_i / \sum T_i ,$$

где T_i - товарооборот i -ой фирмы,

$\sum T_i$ – общий объем продаж на рынке.

3. Анализ стратегических возможностей. Анализ емкости B2B рынка.

Производственный потенциал должен отразить 2 явления: а). производство товаров при полной загрузке мощностей (предельный потенциал), и б). Реальное предложение товаров с учетом требований рынка.

$$П = \sum (N_i \times W_i \times D_i \times R_i \times [T_{\text{пр.цен}} \times \text{Эр}] \times K) - B - C_u ,$$

где N_i - производственное предприятие, выпускающее i -ый товар,

W_i – средняя мощность (производительность) предприятия, выпускающего i -ый товар,

D_i – средняя степень загрузки производственных мощностей,

R_i - степень обеспечения ресурсами для выполнения производственной программы,

$T_{\text{пр.цен}} \times \text{Эр}$ – поправка на изменение оптовых цен, где $T_{\text{пр.цен}}$ - темп прироста цены, а Эр – коэффициент эластичности предложения от цен на сырье и готовые изделия,

K - поправка на конкурентоспособность товара,

B – внутреннее производственное потребление (по нормативу),

C_u – конкурирующий импорт,

n – число i -ых производственных предприятий.

3. Анализ стратегических возможностей. Анализ емкости B2B рынка.

Простая (частная) модель расчета производственного потенциала.

$$П = \sum [(q_{ij} \times [T_{\text{пр.цен}} \times \mathcal{E}_p] - B)] ,$$

где q_{ij} – объем i -ой продукции, запланированной к выпуску на j -м производственном предприятии в соответствии с портфелем заказов,

$П$ – число j – х предприятий, с которыми заключен (или предполагается к заключению) контракт на поставку i -го товара.

3. Анализ стратегических возможностей. Анализ емкости B2B рынка.

Емкость рынка – количество товаров, которое рынок способен поглотить (приобрести) за определенный срок и при данных условиях.

$$E_{\text{пр.}} = \sum (N_i \times Q_i \times W_i \times K_{\text{нтп}}) - \Delta Z_j - P_j - C,$$

где $E_{\text{пр.}}$ – емкость рынка i -го товара производственного назначения,

N_i – число предприятий, потребляющих i -ый товар,

Q_i – количество изготавливаемых i -ых изделий (объем деятельности) для которого необходим j -ый товар,

W_i – норматив удельного расхода j -го товара на изготовление i -ой единицы изделия,

$K_{\text{нтп}}$ – коэффициент поправки на технологические изменения,

ΔZ_j – средний размер изменения товарных запасов j -го товара ,

P_j – потери j -го товара в пределах норматива,

C – та часть рынка, приходящаяся на долю конкурента, в том числе импортера.

3. Анализ стратегических возможностей. Анализ емкости потребительского рынка.

$$E_{\text{потреб.}} = \sum [(S_i \times \Pi_i \times [T_{\text{пр.цен}} \times \varepsilon_{ip}] \times [T_{\text{пр.дохода}} \times \varepsilon_{id}] + D_{\text{стим}} - (H - I_{\text{ф}} - I_{\text{м}})] - A - C ,$$

где $E_{\text{потреб.}}$ – емкость потребительского рынка,

S_i – численность потребителей i -ой социальной или возрастной группы,

Π_i - потреблений на душу в i -ой группе потребителей в базисном периоде,

$T_{\text{пр.цен}}$ и $T_{\text{пр.дохода}}$ – темпы прироста, соответственно цен и дохода,

ε_{ip} – эластичность спроса i -ой группе населения от изменения цен,

ε_{id} – эластичность спроса i -ой группе населения от изменения дохода,

$D_{\text{стим}}$ – искусственно стимулированный прирост спроса, в частности за счет продажи товаров в рассрочку ,

H - насыщенность рынка (наличие товаров у потребителей),

$I_{\text{ф}}$ и $I_{\text{м}}$ – износ товара, соответственно физический и моральный,

A - альтернативные нерыночные формы потребления (например, потребление товаров собственного производства), а также товаров- заменителей,

C – часть рынка, захваченная конкурентами, в том числе импортерами,

n – число i -ых групп потребителей .

3. Анализ стратегических возможностей. Анализ емкости потребительского рынка.

Расчет емкости потребительского рынка следует дифференцировать по каждой социальной или возрастной группе населения.

$$E_{\text{потреб.}} = (\sum S_i) \times \Pi_{\text{ср I}} - (H - I_{\text{ф}} - I_{\text{м}}) - A,$$

где $E_{\text{потреб.}}$ – емкость потребительского рынка,

$\sum S_i$ – общая численность потребителей (населения, семей, домохозяйств и т.д.),

$\Pi_{\text{ср I}}$ - **средний размер** потребления на душу населения (на одну семью и т.п.), экстраполированный на текущий период.

H - насыщенность рынка (наличие товаров у потребителей),

$I_{\text{ф}}$ и $I_{\text{м}}$ – износ товара, соответственно физический и моральный,

A - альтернативные нерыночные формы потребления (например, потребление товаров собственного производства), а также товаров- заменителей.

3. Анализ стратегических возможностей. Прогнозирование покупательского спроса.

Изменение покупательского спроса происходит за счет:

- Роста численности населения,
- Изменения доходности различных социальных групп,
- Стимулирования сбыта.

$$D_1 / D_0 = (\sum D_{i1} S_{i1} / \sum D_{i0} S_{i1}) \times (\sum D_{i0} S_{i1} / \sum D_{i0} S_{i0}) = I_D = I_{Di} \times I_{стр. S} ,$$

где **D₁** и **D₀** - средний по всем группам населения товарооборот на душу (соответственно в базисном и текущем периодах),

D_{i1} и **D_{i0}** – товарооборот/покупки на душу населения (соответственно в базисном и текущем периодах),

S^{*i1} и **S^{*i0}** – структура населения (возрастная, социальная и т.п.), удельный вес i-ой группы населения в общей численности (в процентах) (соответственно в базисном и текущем периодах),

n – число i-х групп населения,

I_D – индекс товарооборота на душу населения (в среднем по всей совокупности населения),

I_{Di} – «чистый» индекс товарооборота на душу населения в неизменной структуре товарооборота,

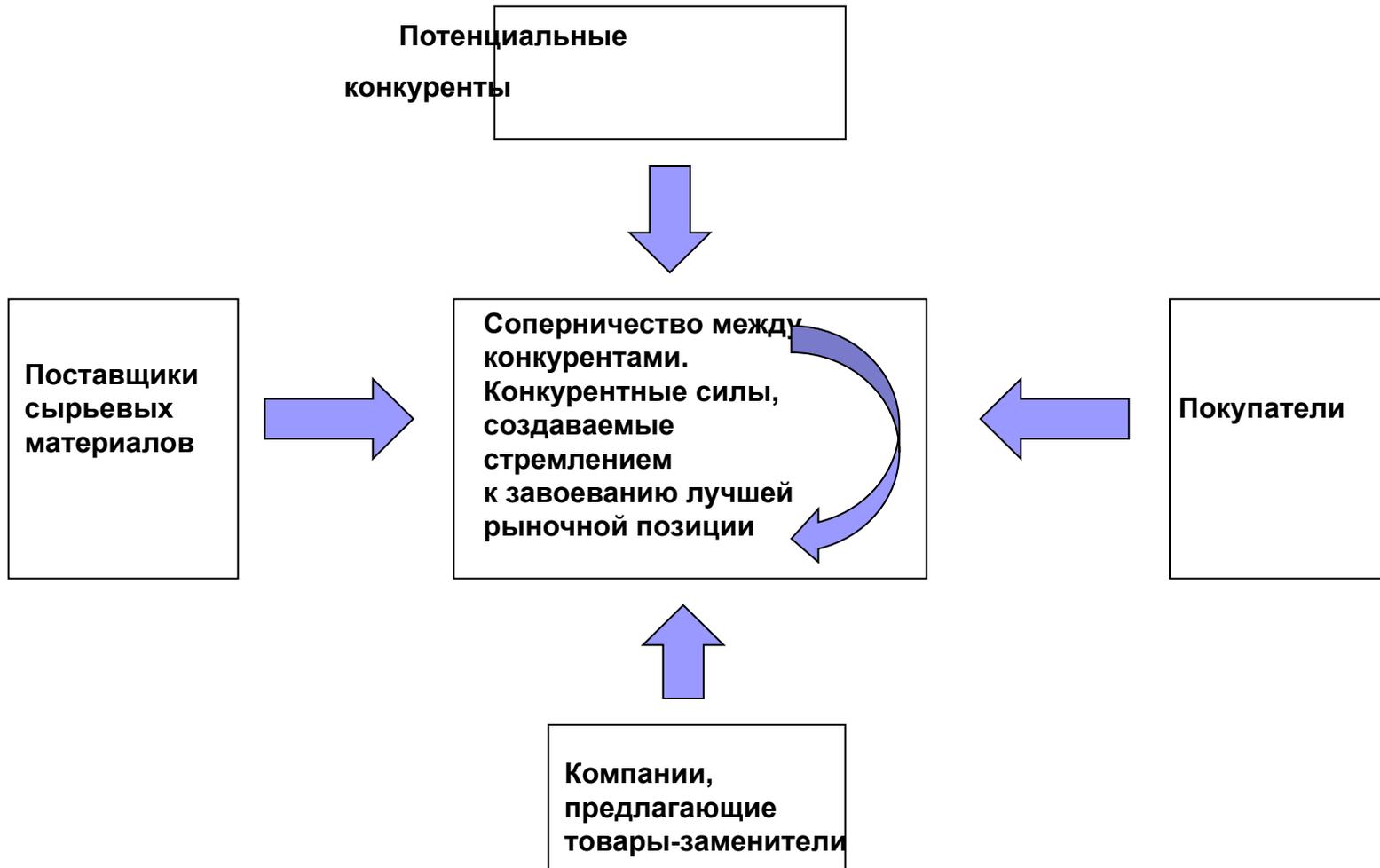
I_{стр. S} - индекс влияния структуры населения на динамику товарооборота на душу населения (индекс демографической структуры).

4. Конкурентный анализ.

*Под «конкурентоспособностью» понимается комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих **преимущество именно этого товара над другими** в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов.*

Понятие «атрибут» включает не только характеристики товара и выгоды потребителей, но также и характеристики способа применения товара.

4. Конкурентный анализ. 5 факторов конкуренции М.Портера



4. Силы конкуренции. Матрица М.Портера

Прямая конкуренция.

Прямыми конкурентами компании являются только те фирмы, которые обслуживают те же сегменты рынка и предлагают товары аналогичные ее товарам по цене и качеству.

Прямую конкуренцию целесообразно изучать с изучения стратегий конкурентов. Для этого можно применять метод *определения конкурентной позиции*

4. Силы конкуренции. Матрица М.Портера

Потенциальные конкуренты

Источники появления потенциальных конкурентов

№ п/п	Источник	Пример
1	Фирмы, работающие на других рынках, но в силу диверсификации, рассматривающие возможность перейти на наш рынок.	ВИНКи, Строительные фирмы, решившие иметь свое производство стройматериалов. ПНОС и производство кирпича.
2	Конкурент, обслуживающий отличный от нас сегмент	Местные авиалинии превращаются в национальные («Калининград-авиа»)
3	Возможные варианты продукции	Мороженное, облитое шоколадом, создает конкуренцию мороженому в обычной упаковке
4	Промышленные производители	Пивовары решают производить собственную тару
5	Поставщики	ВИНКи, Отрасль по производству контактных линз занимается просветлением собственной оптики

4. Силы конкуренции. Матрица М.Портера

Потенциальные конкуренты.

«Барьеры для входа на рынок»:

- Специальные разрешения
- Экономика масштаба,
- Привычность марки товара,
- Отсутствие опыта производства данного вида продукта,
- Фиксированные затраты, связанные с входом в новую отрасль (следование стандартам, требованиям дизайна и т.п.),
- Затраты на основные фонды для выпуска нового продукта,
- Ограниченный доступ к источникам сырья,
- Доступ к существующей системе товародвижения,
- Необходимость создания собственной системы товародвижения,
- Возможные ответные действия со стороны предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов (отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных органах власти своих интересов и т.д.).

4. Силы конкуренции. Матрица М. Портера

Товары-субституты

При оценке угрозы необходимо учитывать характеристики и цену продукта-заменителя, по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и т.д.

- Примеры:**
1. Переключение со стали на алюминий в автомобилестроении,
 2. Переключение с шин с синтетическим кордом на металлокорд (на 40%),
 3. Переключение покупателей майонеза с пластиковой упаковкой на упаковку с крышкой-дозатором, с круглой пластиковой упаковки на плоскую герметическую упаковку.

4. Силы конкуренции. Матрица М. Портера

«Давление поставщиков»

Ситуации «давления» поставщиков (рынок продавца):

- Количество поставщиков товара невелико (B2B, B2C),
- Поставщик, в отличие от других, имеет товар, более выгодный по цене, качеству и уровню обслуживания (B2B),
- Приобретаемый товар не играет решающей роли в деятельности покупателя (B2B),
- Для фирмы подбор другого поставщика является несвоевременным или дорогостоящим процессом (B2B).

1. Уникальность и значимость поставщика,
2. Наличие с ним доверительных отношений,
3. Изменение зависимости посредника (дистрибутера) от поставщика.

4. Силы конкуренции. Матрица М. Портера

«Давление покупателей».

Ситуации «давления» покупателей (рынок покупателя):

- Продукт является стандартным и существует множество фирм-аналогов (B2C),
- Количество покупателей невелико, но они имеют особую значимость и вес (большую долю продаж (B2B),
- Приобретаемый товар не играет решающей роли в деятельности производителя (B2B),
- У покупателя есть возможность производить этот товар самому (B2B).

4. Оценка конкуренции (по И.Альтшулеру).

Оценка сил конкуренции:

- 0 – мы не ощущаем давления и вполне можем надавить сами.
- 1 – минимальное и нерегулярное давление, не представляющее никакой опасности для нас,
- 2 – давление есть, можно отслеживать его динамику, но серьезных угроз пока нет,
- 3 – нормальная конкурентная борьба, отслеживать ситуацию нужно регулярно, но «прогнать» не можем ни мы их, ни они нас,
- 4 – серьезная конкурентная борьба, конкуренты активнее, агрессивнее, быстрее нас, они обходят, демпингуют, пытаются диктовать свои условия, отбивают клиентов,
- 5 – конкурентное давление становится очень сильным, мы быстро теряем позиции и нужно срочно что-то предпринимать, пока ситуация не стала критической,
- 6 – мы полностью зажаты конкурентами, сделать уже ничего не можем, ждать нечего, можно попробовать в последний момент кому-то продаться или отдаться.

4. Оценка конкуренции (по И.Альтшулеру).

Оценка давления

Согласованная сила давления в баллах	Что делать?
0-1	Надо «давить» дальше
2-3	Ничего не делать, мониторить ситуацию
4-5	Нужны спецпрограммы с ответственными и бюджетами
6	Поздно уже, надо уходить, отдаваться или продаваться

4. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»).

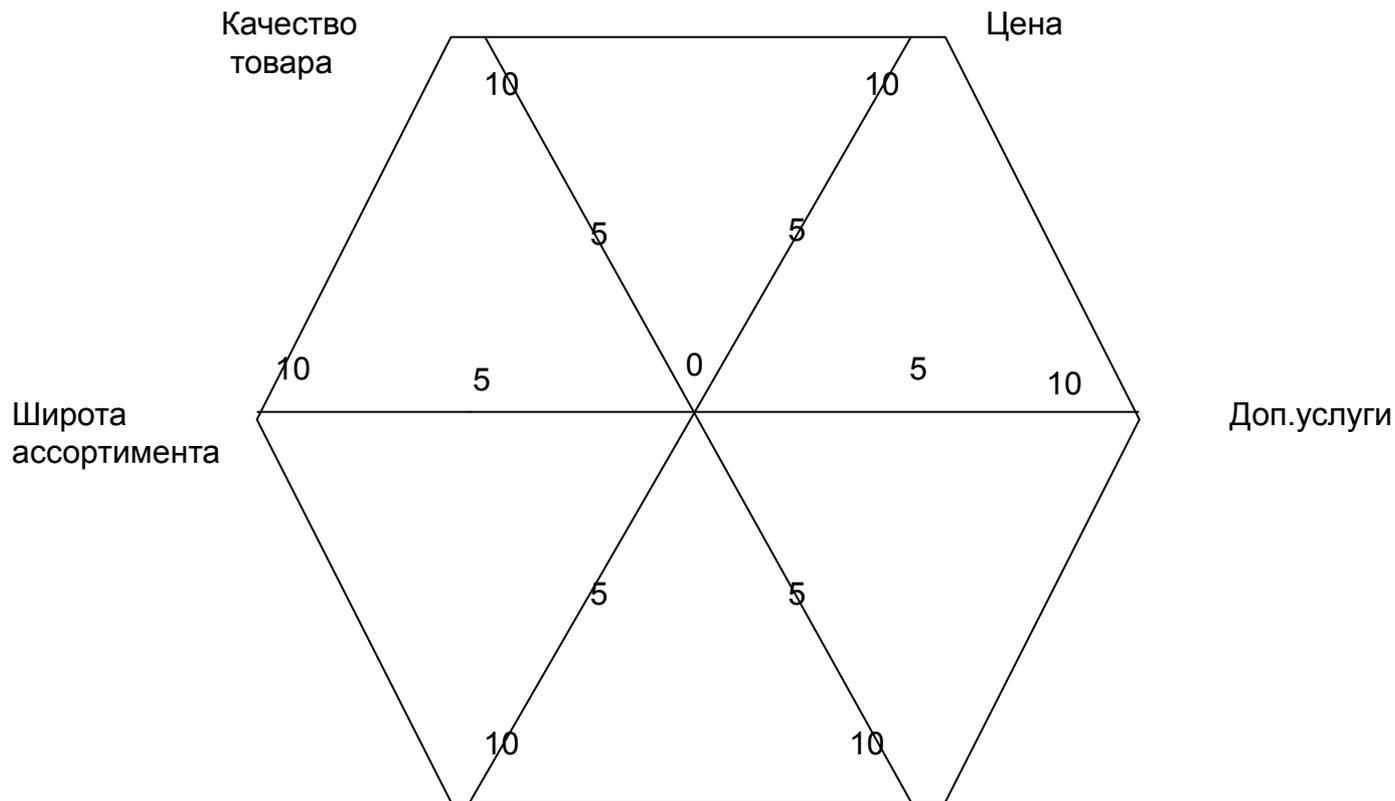
- I этап. Определение параметров оценки конкурентоспособности.
- II этап. Анализ конкурентов. Экспертный опрос.
- III этап. Составление таблицы конкурентоспособности.
- VI этап. Построение «радар конкурентоспособности».
- V этап. Расчет коэффициентов конкурентоспособности.

IV. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»)

	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент 5	Наша фирма
Широта ассортимента	0 5 10 _____					
Качество Товара	0 5 10 _____					
Цена	0 5 10 _____					
Доп.услуги	0 5 10 _____					
Спец. требования	0 5 10 _____					
Сроки выполнения	0 5 10 _____					

4. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»)

Радар конкурентоспособности



Сроки исполнения Спец. требования

IV. Расчет индексов конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»)

Индекс конкурентоспособности i – участника рынка:

$$I_i = S_i / S_{\text{sum}},$$

где S_i – площадь i -го многоугольника,

S_{sum} – площадь общего многоугольника,

I_i – коэффициент абсолютной конкурентоспособности.

Индекс силы конкурентоспособности i – участника рынка:

$$Str_i = I_i / I_n,$$

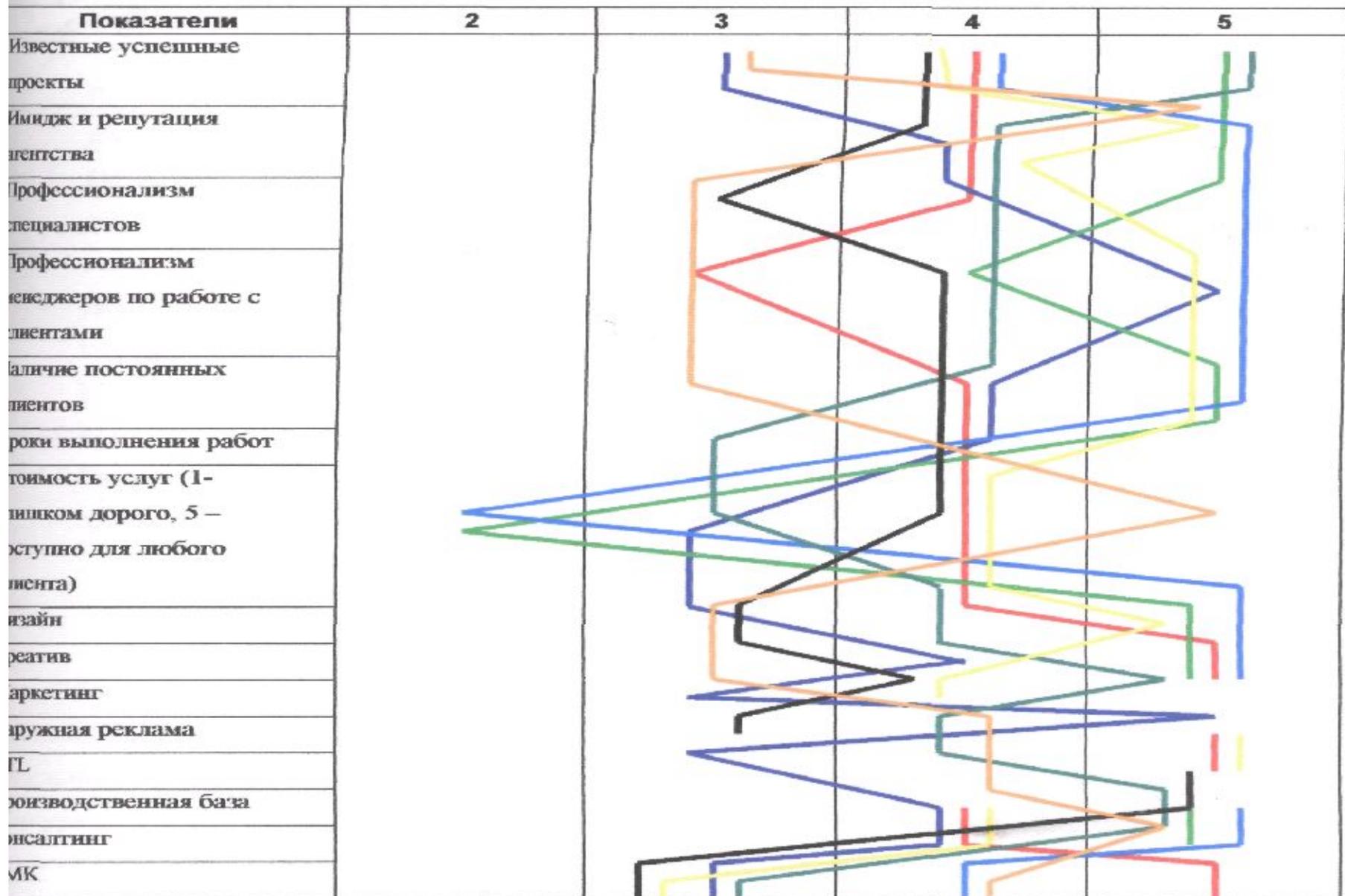
Str_i – сила конкуренции i -го участника рынка,

I_i – индекс конкурентоспособности i -го участника рынка,

I_n – индекс конкурентоспособности n -го участника рынка

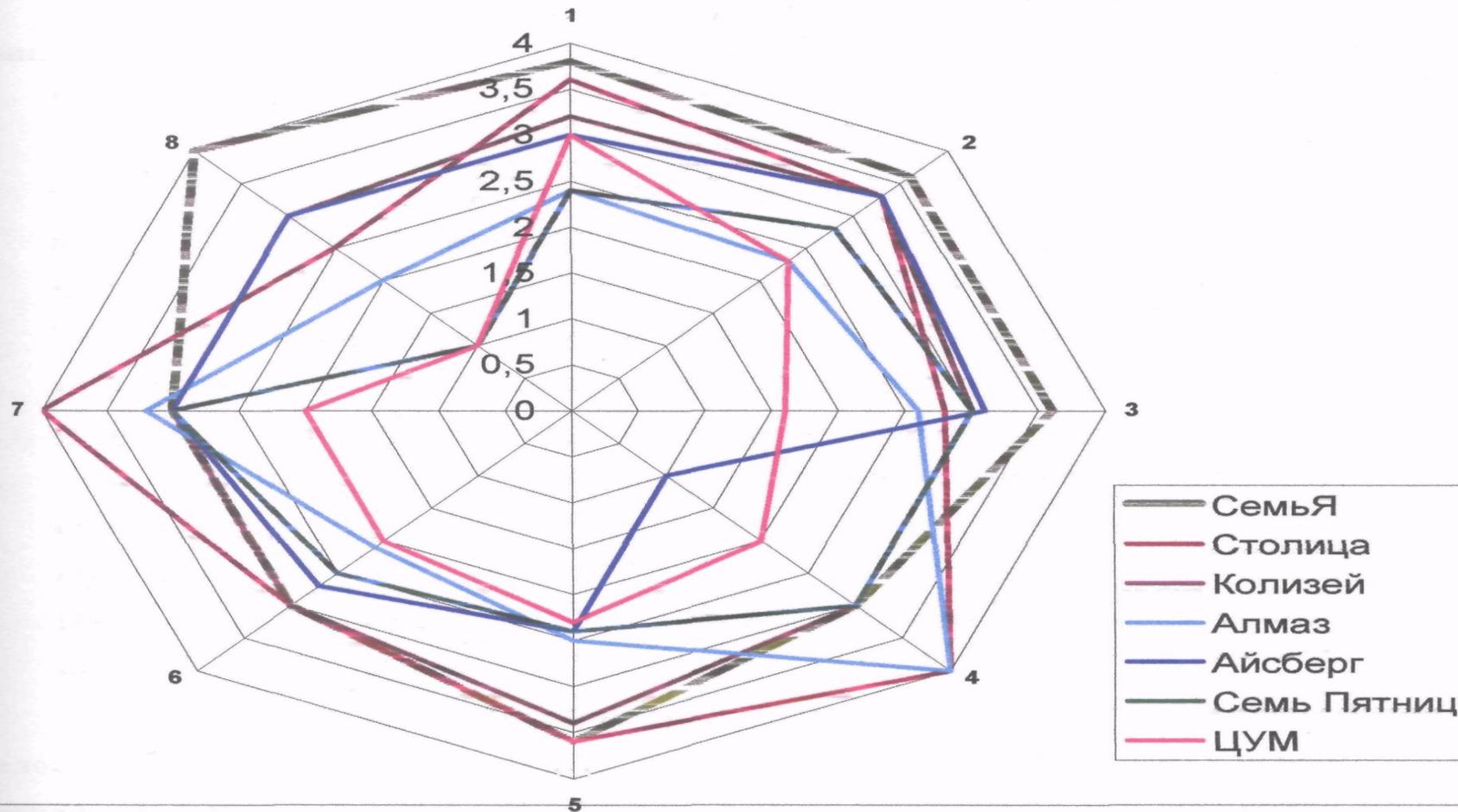
IV. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»). Пример 1.

Профиль требований конкурентов



IV. Оценка конкурентоспособности
(«Радар конкурентоспособности»). Пример 2.

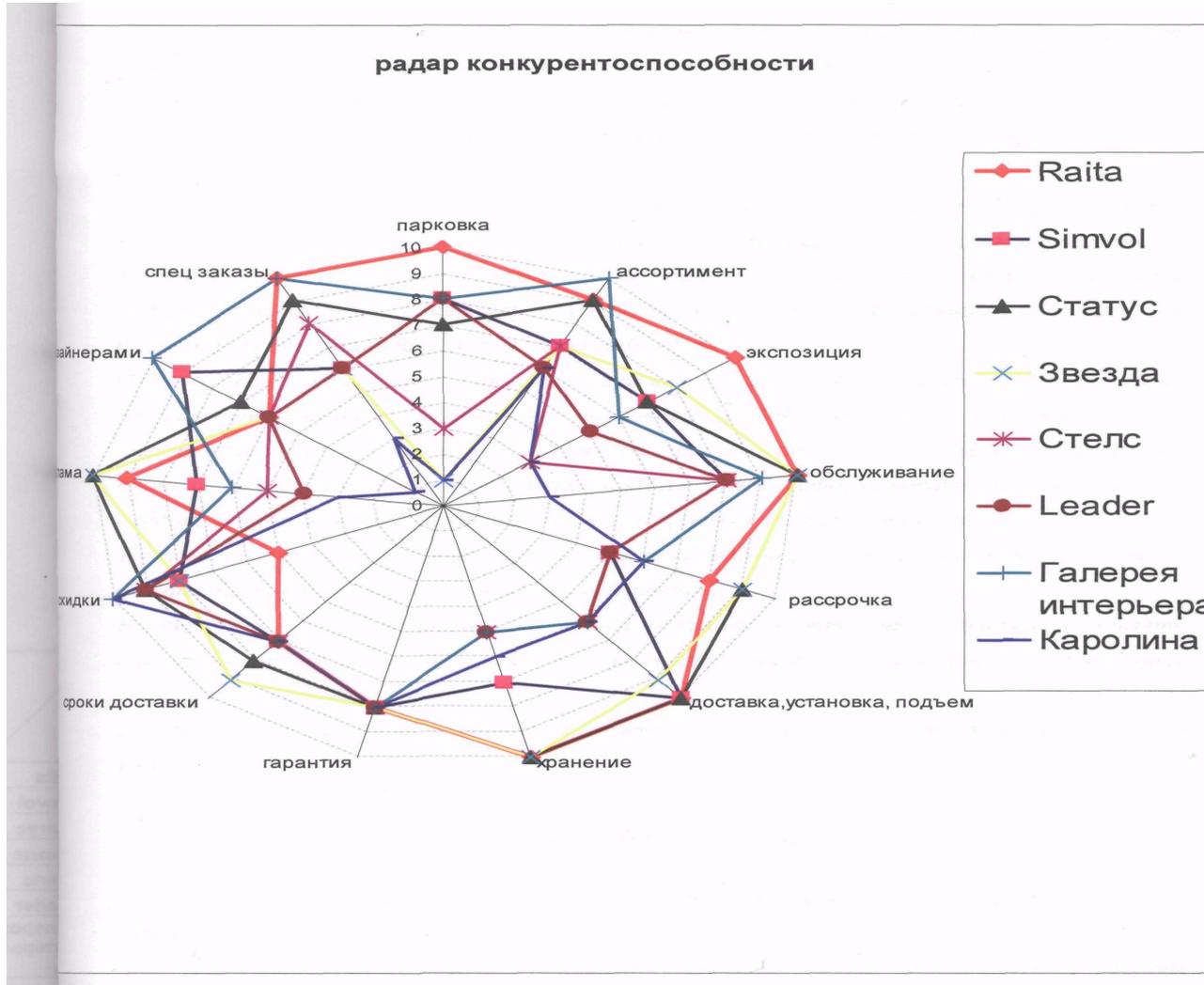
сводная диаграмма



1. местоположение

2. экстерьер

IV. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»). Пример 3.



5. Базовые конкурентные стратегии

Конкурентное преимущество

Уникальность товара
с точки зрения
покупателя

Низкие
издержки

Весь рынок	D <i>Дифференциация</i>	CL <i>Лидерство по издержкам</i>
	FD <i>Фокусирование</i>	FCL <i>Фокусирование</i>
Целевой сегмент		

5. Базовые конкурентные стратегии

В реальном бизнесе практикуют следующие три БКС:

- **Стратегия дифференциации.**

Целью стратегии является придание продукту-услуге отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов. Несмотря на то, что наличие отличительных качеств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет компании добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену.

- **Стратегия лидерства по издержкам.**

Суть стратегии – удержание низких издержек по всей цепочке стоимости по сравнению с конкурентами.

- **Стратегия фокусирования.**

Суть стратегии – специализации на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель ее – удовлетворить потребности выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но только в рамках целевого сегмента. Другими словами, стратегия фокусирования разбивается на две стратегии: фокусированное лидерство по издержкам и фокусированную дифференциацию.

Конкурентные стратегии

Наступательные стратегии:

- Наступление на сильные стороны противника,
- Наступление на слабые стороны противника,
- Широкомасштабное наступление,

Комбинированные стратегии:

- Стратегия «захвата незанятых территорий»,
- Стратегия тайной войны,
- Стратегия упреждающих ударов,
- Стратегия сохранения конкурентного преимущества

Конкурентные стратегии

Наступление на сильные стороны конкурента:

1. Определение собственных сильных сторон, поиск УКП:

- *Соответствие расходов получаемым выгодам, расчет эффективности маркетинговых мероприятий,*
- *Определение долгосрочных перспектив*

2. «Нивилирование» преимуществ конкурента:

- *Снижение цен,*
- *Ведение аналогичной компании продвижения,*
- *Модернизации товара,*
- *Дополнительные услуги,*
- *Расширение ассортимента,*
- *Представление товаров конкурента или новых моделей, способных заменить эти.*

NB!! «Лидерство по издержкам», «дифференциация», «фокусирование» NB!!

Конкурентные стратегии

Использование слабых сторон конкурента:

- Концентрация на тех территориях, где конкурент не представлен или ведет слабую конкурентную борьбу,
- Уделять внимание тем группам потребителей, которыми конкурент «пренебрегает» или которых не имеет возможности обслуживать,
- «Заполнение» портфеля конкурента, т.е. работать потребителями тех конкурентов, чей портфель недостаточен по полноте ассортимента или качеству,
- Осуществлять продажу для потребителей тех конкурентов, которые плохо обслуживают своих потребителей,
- Стараться атаковать конкурентов, плохо рекламирующих свою продукцию и не имеющих известных марок (А, В и С, создавать «дупные марки»),
- Реализация новых товаров.

NB!! «Фокусирование» **NB!!**

Конкурентные стратегии

Широкомасштабное наступление – использование всего арсенала маркетинговых и сбытовых средств.

NB!! *Широкомасштабное наступление имеет шанс на успех только тогда, когда атакующий, предлагая привлекательный товар или услугу, обладает существенными финансовыми ресурсами.*
NB!!

NB!! «Дифференциация» **NB!!**

Комбинированные стратегии

Стратегия «захвата незанятых территорий»:

- *Активное продвижение на других территориях,*
- *Попытки создать новые сегменты рынка, предлагая товары с различными характеристиками,*
- *Переориентация на товары следующего поколения и вытеснение существующих товаров.*

NB!! Фирма может заставить конкурента принять правила «гонки за лидером». **NB!!**

Комбинированные стратегии

Стратегия тайной войны:

- *Атака на потребителей, не представляющих интереса для основных конкурентов,*
- *Захват потребителей со слабой приверженностью к товарам конкурента,*
- *Работа с потребителями в относительно отдаленных регионах,*
- *Сокращение сроков поставок по сравнению с конкурентами,*
- *Предложение более качественных товаров и высокого качества обслуживания, когда конкурент испытывает трудности с контролем качества торговых процессов и реализацией продукции,*
- *Расширение объема консультаций при продаже товаров, когда потребителям сложно сделать выбор из-за обилия различных моделей товаров конкурентов,*
- *Осуществление отдельных вылазок на позиции конкурентов с разовым понижением цен, чтобы получить большой заказ или переманить перспективного покупателя,*
- *Разовые, но интенсивные кампании по продвижению с целью привлечь тех покупателей, которые могли бы стать клиентами соперников,*
- *Осуществление официальных действий по недопущению нарушений конкурентами антимонопольного законодательства, патентных прав и т.д., в тех случаях, когда противники используют нечетную тактику или неэтические приемы борьбы, а ситуация позволяет противостоять им.*

Комбинированные стратегии

Стратегия (активных) упреждающих ударов – состоит в наборе действий по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у соперников желание копировать стратегию компании.

- *Расширение производственных мощностей до размеров больших, чем требует рынок (в надежде отбить у конкурента желание следовать примеру фирмы и расширять свои мощности)*
- *Установление связей с лучшими поставщиками и заключение с ними долгосрочных эксклюзивных контрактов (заставить конкурента работать с менее известными поставщиками),*
- *Сохранять выгодное географическое и пространственное положение - преимущество первопроходца,*
- *Престижная клиентура,*
- *Формирование сильного психологического имиджа компании, которое трудно скопировать,*
- *Получить эксклюзивные права на работу вообще или на работу с лучшими дистрибуторами региона.*

Комбинированные стратегии

Стратегия сохранения конкурентного преимущества – помешать конкуренту начать активные наступательные действия*.

1. Помешать конкуренту начать наступление:

- **Расширение номенклатуры предлагаемых для реализации товаров для заполнения свободных рыночных ниш потенциальных конкурентов,**
- **Закупка моделей и сортов товаров, которые конкуренты уже имеют или могут иметь,**
- **Предложение товаров, наиболее близких по своим характеристикам к товарам конкурентов, но по более низкой цене,**
- **Оттеснение конкурентов от сети распределения путем подписания с дилерами и дистрибуторами эксклюзивных договоров,**
- **Гарантированное предоставление дилерам и дистрибуторами ощутимых скидок, чтобы помешать им вступать в контакты с другими поставщиками,**
- **Предложение бесплатного или по более низкой цене обучения пользователей.**

2. Сохранение спроса покупателей:

- **Предоставление специальных скидок тем, кто собирается приобретать товары конкурентов (B2B),**
- **Мерчандайзинг (расположение разных товаров в одном ряду для предоставления покупателям возможности эксперимента,**
- **Ранее оповещение потребителя о новинках и снижении цен,**
- **Увеличение объемов продаж в кредит,**
- **Сокращение времени поставки и обеспечение гарантийного обслуживания.**

Анализ конкуренции

Основной вывод:

Если конкурентная среда *благоприятна*, то фирма должна реализовать свои конкурентные преимущества для достижения более высокого *уровня прибыльности*.

Если конкурентная среда *неблагоприятна*, фирма должна использовать свои конкурентные преимущества для своего *развития*.

6. Определение краткосрочных целей и стратегического развития компании.

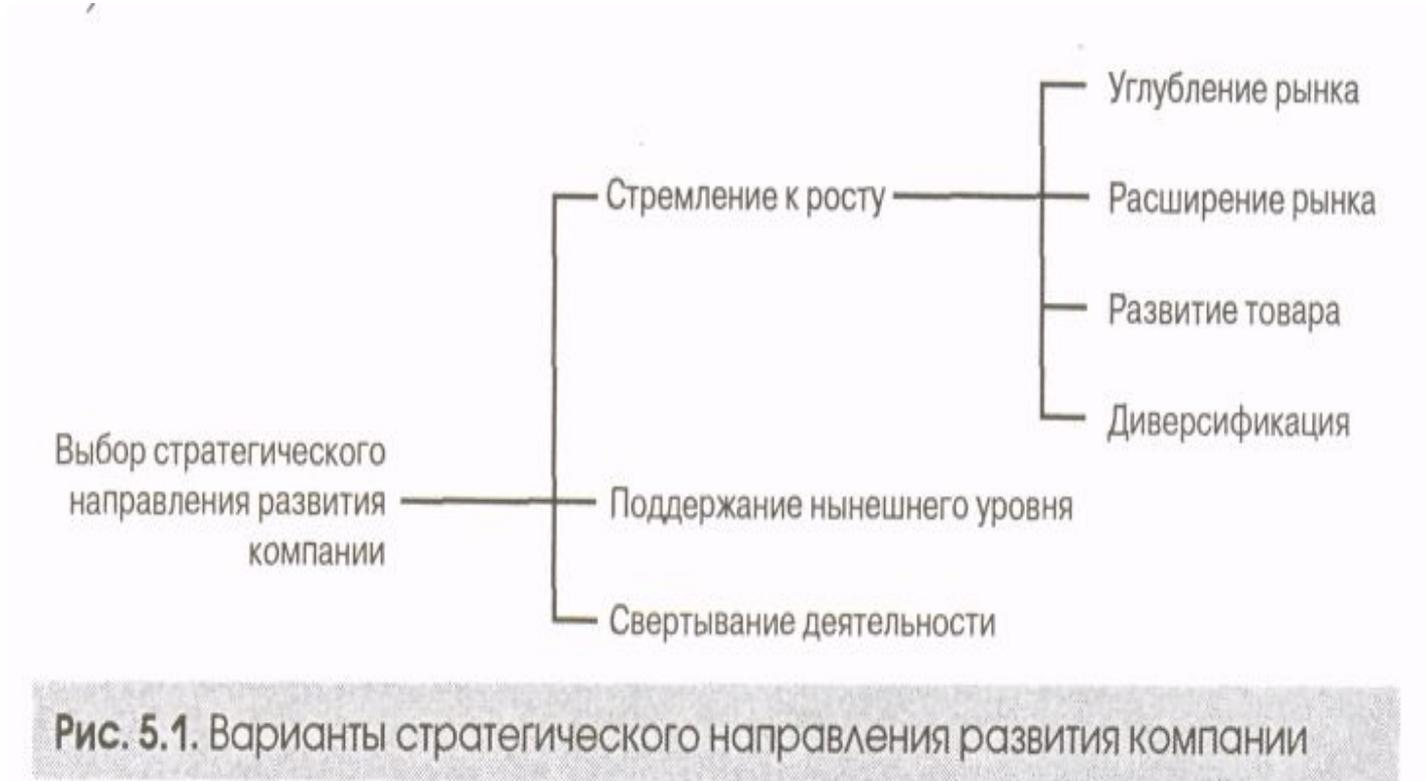


Рис. 5.1. Варианты стратегического направления развития компании

6. Определение краткосрочных целей и стратегического развития компании.

Краткосрочные маркетинговые цели связаны с достижением определенных результатов в управлении программой маркетинга – разработка новых товаров, эффективная цена с максимальным привлечением потребителей, максимальная осведомленность потребителей, оптимальное количество каналов для максимального охвата рынка .

Краткосрочные финансовые цели связаны с достижением определенных результатов в управлении финансовыми показателями – анализ безубыточности, срок окупаемости вложений в проект, прогноз продаж и прибыли.

6. Определение краткосрочных целей и стратегического развития компании.

Таблица 5.1. Краткосрочные маркетинговые и финансовые цели

Вид краткосрочных целей	Назначение	Примеры
Маркетинговые	Ставятся цели, связанные с управлением конкретными аспектами маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • Приобретение новых потребителей • Удержание уже имеющихся потребителей • Удовлетворение потребностей и желаний потребителей • Отношения с участниками каналов распределения • Объемы продаж в натуральном выражении • Доля рынка, принадлежащая компании • Разработка новых товаров
Финансовые	Ставятся цели, связанные с управлением конкретными финансовыми показателями	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение заказов • Объем продаж • Продажа определенных товаров • Продажа через определенные каналы • Рентабельность • Рентабельность инвестиций • Безубыточность

6. План стратегического развития.

Рис. 11-11. План работы и стратегический план

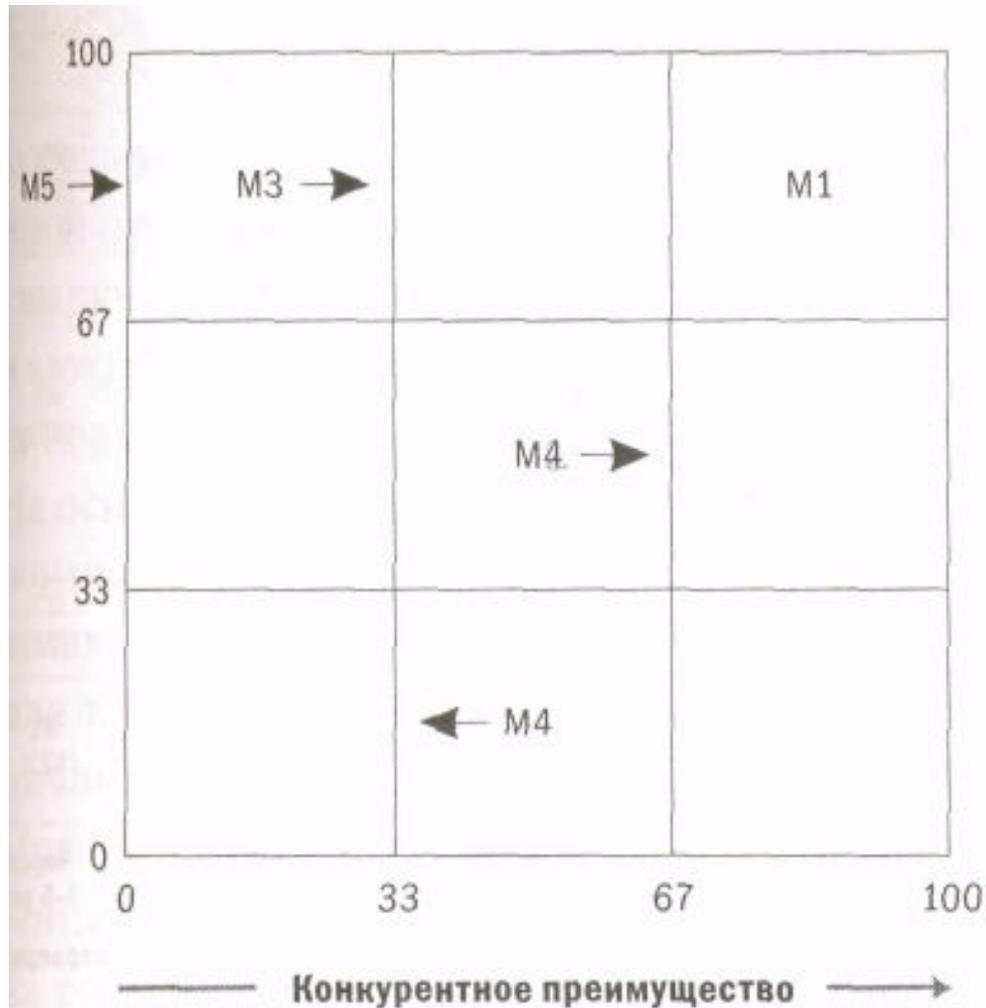
Планируемые результаты работы	Влияние на показатели работы			
	В некоторой степени	Умеренное	Значительное	Сильное
Наступательные стратегии				
Краткосрочная прибыльность	X	X		
Доля рынка в краткосрочной перспективе	X	X		
Долгосрочная прибыльность			X	X
Доля рынка в долгосрочной перспективе			X	X
Долгосрочный рост выручки			X	X
Оборонительные стратегии				
Краткосрочная прибыльность			X	X
Доля рынка в краткосрочной перспективе			X	X
Долгосрочная прибыльность		X	X	
Доля рынка в долгосрочной перспективе	X	X		
Долгосрочный рост выручки	X	X		

6. План стратегического развития. Пример.

Рис. 11-12. Текущие результаты работы Zi-Tech и стратегическое планирование

Планирование портфеля и показателей работы	Рынок 1 Рост	Рынок 2 Поддержание текущих показателей	Рынок 3 Новый бизнес	Рынок 4 Проблемы	Итого
Стратегический план	Защитить позицию	Оптимизировать позицию	Инвестировать и расти	Уход с рынка	
Темпы роста рынка, %	3	0	17	-5	3,4
Рыночный спрос, число потребителей	800 000	1 000 000	1 200 000	1 500 000	4 500 000
Доля рынка, %	23	13	7	12	12,8
Объем продаж, \$	184 000	130 000	84 000	180 000	578 000
Выручка в расчете на одного потребителя, \$	420	450	660	325	432
Выручка	77 280 000	58 500 000	55 440 000	58 500 000	249 720 000
Переменные издержки на одного потребителя, \$	250	300	440	300	304
Маржа на одного потребителя, \$	170	150	220	25	128
Прибыль до налогов, \$	31 280 000	19 500 000	18 480 000	4 500 000	73 760 000
Маркетинговые расходы, % от продаж	11,7	12,0	11,7	12,9	12,1
Маркетинговые расходы, \$	9 041 760	7 020 000	6 486 480	7 546 500	30 094 740
Эффективность маркетинговых мероприятий, \$	22 238 240	12 480 000	11 993 520	(3 046 500)	43 665 260
Доходность маркетинговых затрат по отношению к продажам (ROS), %	28,8	21,3	21,6	-5,2	17,5
Прибыль на инвестиции в маркетинг (ROI), %	246	178	185	-40	145

6. План стратегического развития. Пример.



Стратегический план:

- M1** Инвестировать и защитить долю
- M2** Оптимизировать позицию
- M3** Инвестировать и расти
- M4** Уйти с рынка
- M5** Инвестировать и выйти на рынок

6. План стратегического развития. Пример.

Рис. 11-14. Стратегический план и операционные задачи

Zi-Tech Acoustics

		Операционные задачи		
Стратегическая рыночная задача	Задача в отношении доли рынка	Рост выручки	Показатели прибыльности	
M1	Защитить	Сохранить	Минимум	Высокая надежность
M2	Максимизировать прибыль	Снизить	Снижение	Улучшить
M3	Растить	Увеличить	Рост	Долгосрочная перспектива
M4	Максимизировать выручку	Снизить	Снижение	Краткосрочная перспектива
M5	Выйти на рынок	Увеличить	Рост	Долгосрочная перспектива

