

Стратегический менеджмент

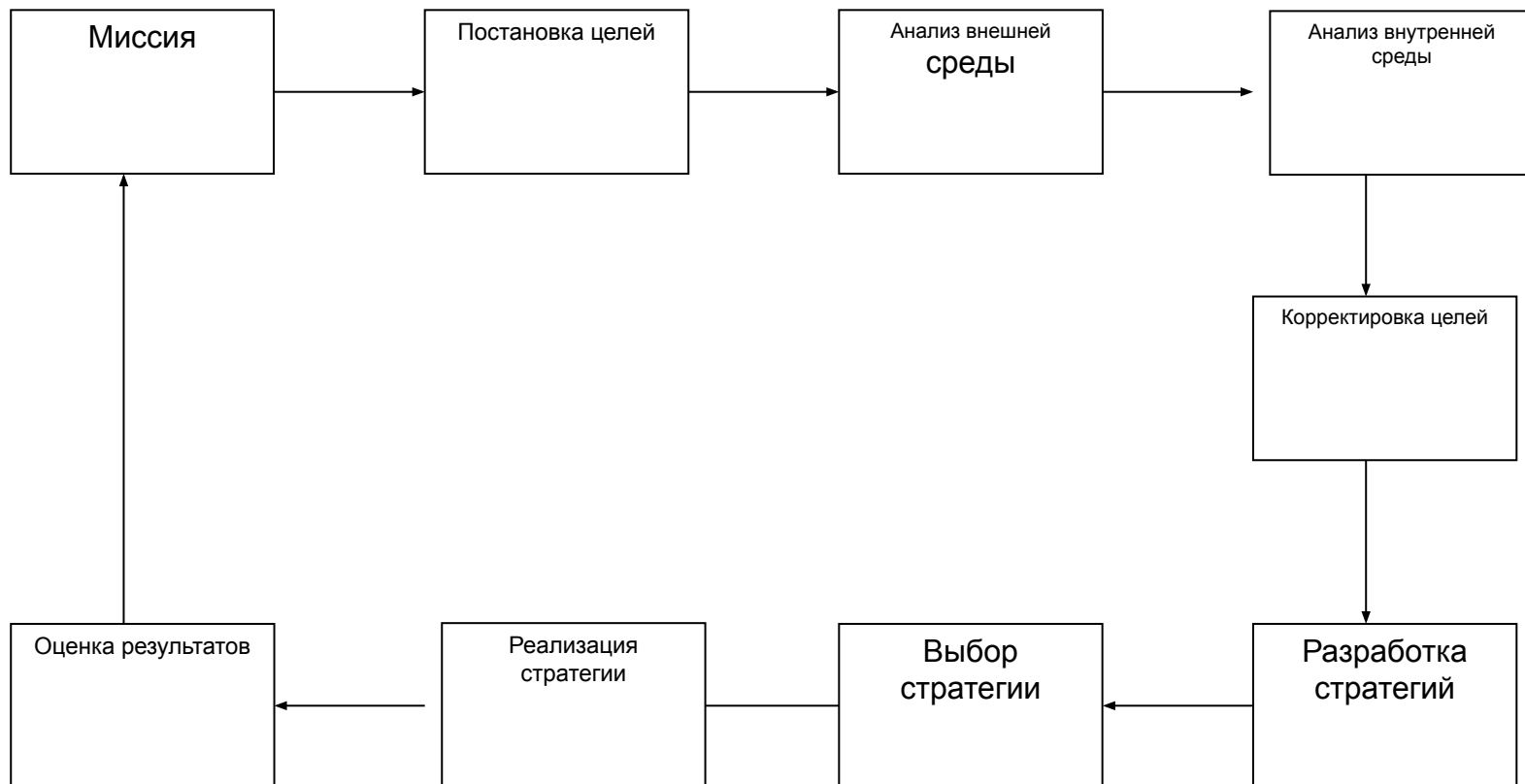
Комплект методических материалов к
курсу для студентов ЗО
Д.филос.н., профессор Комаров С.В.

I. SMART-принцип

- Конкретные (Specific)
- Измеримые (Measurable)
- Достижимые (Achievable)
- Взаимосвязанные (Related)
- Определенные во времени (Time bound)

I. ОБЩАЯ СХЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Где мы находимся?
- Куда мы хотим попасть?
- Как мы туда попадем?



II. Постановка целей

- **«Семейные семинары»** - *формулировка целей.*
- **Проблемно-целевые семинары** – *разработка стратегии.*

II. Постановка целей

Основное препятствие на пути эффективного решения проблем – блокировка собственного сознания, уверенность в том, что проблему решить невозможно.

Сознание блокируют:

- Неприятие новых идей,
- Устоявшиеся привычки и стереотипы,
- Зависимость от авторитетных мнений,
- Противоречивые цели,
- Страх перед изменениями и риском,
- Предвзятые мнения,
- Устаревшее восприятие действительности,
- Давление сроков,
- Недостаточная самоуверенность,
- Слишком низко поставленные цели,
- Недостаточное признание и одобрение,
- Устоявшиеся жизненные роли,
- Конфликты и возможное соперничество.

II. Постановка целей

Методы активизации мышления:

- Классический мозговой шторм,
- Мнимый мозговой шторм,
- Деструктивный мозговой шторм,
- Метод 635,
- Мозговой пул,
- Мозговой шторм «Пинг-Понг»,
- Прямые аналогии,
- Свободные ассоциации,
- Метод привязки ко времени,
- Карта ума,
- Синектический шторм,
- Массовая мозговая атака,
- Метод фокальных объектов,
- Метод морфологического анализа,
- Метод эвристических вопросов,
- TRIZ-TIPS-NiMM

III. Методы анализа макросреды.

Маркетинговая среда фирмы



III. Методы анализа макросреды. STEP/PEST-анализ.

<u>Политика</u>	<u>Экономика</u>
<p>1Выборы Государственной думы РФ</p> <p>2Изменение законодательства РФ</p> <p>3Отношение предприятия с правительством и федеральной властью в целом</p> <p>4Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности</p> <p>5Государственное регулирование конкуренции в отрасли</p> <p>6Госзаказ</p>	<p>1. Уровень и динамика ВВП</p> <p>2. Уровень и динамика ВВП</p> <p>3. Уровень и динамика национального дохода</p> <p>4. Уровень дефицита госбюджета.</p> <p>5. Изменение курса национальной валюты.</p> <p>6.Уровень инфляции, ставок налогов, безработицы, ставок рефинансирования ЦБ РФ</p> <p>7. Изменения ставок импортных/экспортных пошлин.</p> <p>8.Расходы Федерального бюджета на поддержание предприятий различных отраслей.</p> <p>9. Уровень и динамика реальных и номинальных доходов</p> <p>10. Уровень потребления и сбережения населения.</p> <p>11. Уровень и динамика инвестиций в экономику.</p>
<u>Социум</u>	<u>Технология</u>
<p>1. Изменения в базовых ценностях населения</p> <p>2. Изменения в уровне и стиле жизни</p> <p>3. Социально-демографические тренды</p> <p>4. Тенденции демографических показателей</p> <p>5. Уровень культурного развития и его динамика.</p> <p>6. Изменения в структуре потребления</p>	<p>1Государственная техническая политика</p> <p>2Значимые тенденции в области НИОКР</p> <p>3Новые направления развития технологии</p> <p>4. Оценки скорости адаптации новых технологий</p> <p>5Технологические изменения, имеющие существенное значение для продуктов предприятия</p> <p>5.1Продукт 1</p> <p>5.2Продукт 2</p> <p>5.3Продукт 3.....n</p> <p>Продукт n</p> <p>6Технологические изменения, имеющие существенное значение для производства</p> <p>6.1Изменение 1</p> <p>6.2Изменение 2...</p>

III. Методы анализа макросреды. STEP/PEST-анализ.

- **Определение объекта анализа : предприятие в целом, отдельные подразделения (филиалы и т.д.) или бизнес-единицы.**
- **Определение критериев отбора и отбор экспертов (анализ проводится методом экспертных оценок или методом Дельфи). При необходимости, установка рейтинговых коэффициентов для различных экспертов.**
- **Разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и разработка итоговой формы. При необходимости проведение тестирования формата анализа.**
- **Заполнение формата STEP/PEST-анализа. Данная методика обычно не вводит ограничения по числу факторов, оцениваемых экспертами.**
- **Подготовка итогового формата анализа макросреды.**

Обычно заполнение 4-хпольной матрицы не вызывает затруднений, но часто возникают сложности при формировании итоговой матрицы, связанные с низкой формализацией анализа. Кроме того, данный формат не предусматривает количественной оценки факторов по важности, силе влияния и по рейтингу показателей у разных экспертов. Это снижает ценность анализа и создает сложности при разработке программы действий.
- **Использование результатов итогового формата анализа макросреды в процессе стратегического и оперативного планирования.**
- **Проведение оценки запланированных действий после окончания их планового периода, чтобы выяснить, удалось ли с их помощью снизить негативное и использовать позитивное влияние макросреды.**

III. Методы анализа макросреды. STEP/PEST-анализ.

**ТАБЛИЧНАЯ ФОРМА
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ STEP-АНАЛИЗА**

Группы факторов	Описание события/ факторов	Опасность/ возможность	Оценка вероятности события или проявления фактора	Оценка важности фактора или события	Общее влияние на компанию	Программа действий
1	2	3	4	5	6	7
Социальные	1 2 3...					
Технологические	1 2 3...					
Экономические	1 2 3...					
Политические	1 2 3...					

III. Методы анализа макросреды. STEP/PEST-анализ.

Заполнение формата STEP/PEST-анализа.

- **Колонка 1** – выбирается группа, к которой относится фактор.
- **Колонка 2** – записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.
- **Колонка 3** – анализируется влияние каждого фактора, выявляется, создает ли он опасность или возможность для предприятия. Иногда один и тот же фактор может создавать возможность или опасность одновременно, в этом случае рассматриваются оба варианта. В данной колонке проставляются знаки «+» (возможность) или «-» (опасность).
- **Колонка 4** – оценивается каждый включенный в анализ фактор или событие с точки зрения вероятности его проявления или наступления события (шкала может быть количественная - от 100% до 1 или качественная: высокая – средняя - низкая).
- **Колонка 5** – оценивается важность факторов по шкале от 1 (наименьшая) до 10 (наибольшая).
- **Колонка 6** – рассчитывается влияние каждого фактора на компанию путем перемножения колон 4 и 5 и добавления знака из колонки 3.
- **Колонка 7** - на основе анализа экспертами предлагаются возможные действия предприятия по учету влияния макросреды.

III. Методы анализа макросреды. ЕТОМ-анализ.

МАТРИЦА ЕТОМ-АНАЛИЗА

Группы факторов	Описание события/ факторов	Угроза (-)	Возможность (+)	Оценка веса (1–5)	Оценка важности (1–15)	Совокупное влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6	7
Экономические	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
Итого						

III. Методы анализа макросреды. ЕТОМ-анализ.

Заполнение формата ЕТОМ-анализа.

- **Колонка 1** – определяется группа, к которой относится фактор: экономический, социальный и культурный, демографический, географический, политический и юридический, технологический и конкурентный.
- **Колонка 2** – записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.
- **Колонка 3** – По каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться угрозой и иметь отрицательное влияние, если может, то ставится знак «-».
- **Колонка 4** – По каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться возможностью и иметь положительное влияние, если может, то ставится знак «+».
- **Колонка 5** – оценивается вес (от 1- наименьший до 5- наибольший) каждого включенного фактора с точки зрения возможной силы воздействия его на деятельность предприятия (внутри группы факторов).
- **Колонка 6** – устанавливается рейтинг важности среди всех включенных в анализ событий и факторов (всего их должно быть 15 по условиям анализа) соответственно от 1 – наименьший до 15 – наибольший.
- **Колонка 7**- рассчитывается совокупное влияние факторов или событий на стратегию предприятия.

Формула: Умножение значения веса фактора (**колонка 5**) на значение рейтинга (**колонка 6**).

Знак полученного результата (- или +) зависит от выбранного значения в **колонке 3** или **4**.

В случае, если одно и то же событие или фактор является и возможностью и угрозой.

Рассчитываются оба варианта, причем балльная оценка у них всегда будет отличаться по показателям веса и рейтинга.

III. Методы анализа микросреды. Качественный SWOT-анализ. Таблица SWOT.

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>Сильные стороны:</p> <p>Передовое импортное оборудование и технологии. Отлаженная информационная система получения заказов. Стабильные отношения с поставщиками. Собственная база НИОКР. Высококвалифицированный производственный персонал. Наличие сертификата ISO 9000. Сравнительно низкая себестоимость. Минимальные потери и хищения</p>	<p>Возможности:</p> <p>Высокие темпы роста спроса на товар в России. Возможность получения российскими компаниями квоты на экспорт в ЕС. Большая емкость рынка России. Отсутствие товаров-субститутов. Появление новых поставщиков комплектующих изделий</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>Ограниченность складов. Отсутствие региональных представительств. Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей. Отсутствие опыта у ряда менеджеров. Отсутствие собственного грузового транспорта. Недостаток оборотных средств</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Ужесточение конкуренции между существующими конкурентами. Сезонные колебания спроса на товар. Риск появления иностранных конкурентов. Угроза со стороны движений в защиту окружающей среды в регионе</p>

Рис. 2.6. SWOT-анализ для российского предприятия — производителя мебели

III. Методы анализа микросреды. Качественный SWOT-анализ.

	Возможности рынка	Угрозы рынка
Сильные стороны компании	В \rightleftarrows СИ	У \leftarrow СИ
Слабые стороны компании	В \rightarrow СЛ	У \rightleftarrows СЛ

III. Методы анализа микросреды. Качественный SWOT-анализ. Пример.

Внутренние факторы	Внешние факторы
<p>Сильные стороны:</p> <p>Передовое импортное оборудование и технологии. Отлаженная информационная система получения заказов. Стабильные отношения с поставщиками. Собственная база НИОКР. Высококвалифицированный производственный персонал. Наличие сертификата ISO 9000. Сравнительно низкая себестоимость. Минимальные потери и хищения</p>	<p>Возможности:</p> <p>Высокие темпы роста спроса на товар в России. Возможность получения российскими компаниями квоты на экспорт в ЕС. Большая емкость рынка России. Отсутствие товаров-субститутов. Появление новых поставщиков комплектующих изделий</p>
<p>Слабые стороны:</p> <p>Ограниченность складов. Отсутствие региональных представительств. Слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей. Отсутствие опыта у ряда менеджеров. Отсутствие собственного грузового транспорта. Недостаток оборотных средств</p>	<p>Угрозы:</p> <p>Ужесточение конкуренции между существующими конкурентами. Сезонные колебания спроса на товар. Риск появления иностранных конкурентов. Угроза со стороны движений в защиту окружающей среды в регионе</p>

Рис. 2.6. SWOT-анализ для российского предприятия — производителя мебели

III. Методы анализа микросреды. Качественный SWOT-анализ.

МАТРИЦА ЧЕТЫРЕХПОЛЬНОГО SWOT-АНАЛИЗА

	Возможности (ВО)	Угрозы (УГ)
	Показатель ВО 1 Показатель ВО 2 Показатель ВО 3 Показатель ВО 4 Показатель ВО 5	Показатель УГ 1 Показатель УГ 2 Показатель УГ 3 Показатель УГ 4 Показатель УГ 5
Сильные стороны (СИС) Показатель СИС 1 Показатель СИС 2 Показатель СИС 3 Показатель СИС 4 Показатель СИС 5	Группа 1 Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации «возможностей» <i>СИВ</i>	Группа 2 Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз» <i>СИУ</i>
Слабые стороны (СЛС) Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2 Показатель СЛС 3 Показатель СЛС 4 Показатель СЛС 5	Группа 3 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей» <i>СЛВ</i>	Группа 4 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость» и избавления от слабостей и предотвращения «угроз» <i>СЛУ</i>

III. Методы анализа микросреды. Качественный SWOT-анализ. Пример.

SWOT-АНАЛИЗ ДЛЯ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ — ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МЕБЕЛИ

	Возможности: Высокие темпы роста спроса на товар в России. Возможность получения российскими компаниями квот на экспорт в ЕС. Отсутствие товаров — субститутов	Угрозы: Ужесточение конкуренции. Сезонные колебания спроса на товар. Угроза со стороны движений в защиту окружающей среды в регионе
Сильные стороны: Собственная база НИОКР. Сравнительно низкая себестоимость. Наличие сертификата ISO 9000	<ol style="list-style-type: none">1. Оценка возможностей наращивания производственных мощностей, в том числе путем аутсорсинга.2. Нахождение партнеров для продвижения товаров в страны ЕС	<ol style="list-style-type: none">1. Разработка новых коллекций мебели.2. Разработка маркетинговой программы формирования лояльности клиентов.3. Формирование ПР — программ сотрудничества с движениями по защите окружающей среды и местными органами власти

III. Методы анализа микросреды. Качественный SWOT-анализ.

Метод 10 шагов И.Альтшулера.

- **Шаг 1.** Обозначение цели.
- **Шаг 2.** Анализ сильных и слабых сторон.
Сильных сторон должно быть на одну больше, чем слабых.
- **Шаг 3.** Определение рыночных возможностей и угроз.
Количество возможностей должно хотя бы на одну превышать, количество угроз.
- **Шаг 4.** Ранжирование, уточнение и «обрезание» сильных и слабых сторон.
Должно остаться 4-5 точных формулировок.
- **Шаг 5.** Ранжирование, уточнение и «обрезание» возможностей и угроз.
Для каждой из угроз должно быть прописаны «компенсирующие» мероприятия.
- **Шаг 6.** Составление матрицы SWOT. Определение 4-х граничных стратегий.
В-Си – стратегия предельного оптимизма. Си-У – консервативная стратегия
В-Сл – конкурентная стратегия. Сл-У – стратегия катастрофы.
- **Шаг 7.** Определение базовой стратегии.
- **Шаг 8.** Анализ невыбранных стратегий.
Итоговая стратегия будет состоять из базовой с добавлением элементов иных стратегий, которые нужны в других случаях.
- **Шаг 9.** Примерная оценка стоимости реализации выбранной стратегии (финансы и время).
- **Шаг 10.** Разработка плана-графика и бюджета стратегических мероприятий.

III. Методы анализа микросреды. Количественный SWOT-анализ.

Методика балльной оценки взаимосвязи 4 групп факторов:

Негативное влияние:

- 3 – сильное;
- 2 – среднее;
- 1 – слабое.

Позитивное влияние:

- + 1- слабое;
- + 2 – среднее;
- + 3 – сильное.

Колонка «Итого» показывает сумму баллов по строкам матриц, а колонка «Всего» - общую сумму по строкам матрицы. Строка «Итого» показывает сумму по колонкам матрицы.

III. Методы анализа микросреды. Количественный SWOT-анализ. Пример.

SWOT-АНАЛИЗ РОССИЙСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ —
ПРОИЗВОДИТЕЛЯ МЕБЕЛИ

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	отсутствие рентабельных предприятий	слабая координация подразделений по обслуживанию потребителей	недостаток оборотных средств	Итого	собственная база НИОКР	сравнительно низкая себестоимость	наличие сертификата ISO 9000	Итого	
Возможности									
Высокие темпы роста спроса на товар в России	-3	-2	-3	-8	3	2	1	6	-2
Возможность российскими компаниями получения квот на экспорт в ЕС	0	0	-3	-3	3	3	3	9	-6
Отсутствие товаров-субститутов	0	-1	0	-1	2	2	0	4	3
Угрозы									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-1	-7	2	3	3	8	1
Сезонные колебания спроса на товар	-1	0	-3	-4	1	3	0	4	0
Угроза со стороны движения в защиту окружающей среды в регионе	0	-3	0	-3	3	0	3	6	3
Итого	-10	-12	-10	-26	14	12	10	37	-1

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

Ключевые факторы успеха (КФУ) –

это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной добиться успеха.

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов.

**Методика Томпсона А.А. и Стрикленда –мл.А.Д.:
Стандартизированные области КФУ**

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

1. КФУ, зависящие от технологии	<ol style="list-style-type: none">1. Качество производимых научных исследований2. Возможность инноваций в производственном процессе3. Возможность разработки новых товаров4. Степень овладения существующими технологиями
2. КФУ, относящиеся к производству	<ol style="list-style-type: none">1. Низкая себестоимость продукции2. Качество продукции3. Высокая степень использования производственных мощностей4. Выгодное месторасположение предприятия, приводящее к экономии на затратах при транспортировке5. Доступ к квалифицированной рабочей силе6. Высокая производительность труда7. Возможность изготовления большого количества разных моделей8. Возможность выполнения заказов потребителей
3. КФУ, относящиеся к реализации продукции	<ol style="list-style-type: none">1. Широкая сеть оптовых дистрибьютеров/дилеров2. Широкий доступ/ присутствие в точках розничной торговли3. Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании4. Низкие расходы по реализации5. Быстрая доставка

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

4. КФУ, относящиеся к маркетингу	<ol style="list-style-type: none">1. Высокая квалификация отдела реализации,2. Аккуратное исполнение заказов покупателей,3. Разнообразие ассортимента,4. Искусство продаж,5. Привлекательный дизайн/ упаковка,6. Гарантии для покупателя,7. Доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции.
5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам	<ol style="list-style-type: none">1. Особый талант,2. Ноу-хау в области качества продукции,3. Компетентность в области дизайна продукции,4. Степень овладения/ знание определенной технологии,5. Способность (умение) создавать эффективную рекламу,6. Способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

6. КФУ, связанные с организационными возможностями	<ol style="list-style-type: none">1. Уровень информационных систем,2. Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию,3. Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента
7. Прочие КФУ	<ol style="list-style-type: none">1. Благоприятный имидж/ репутация фирмы у покупателей,2. Общие низкие затраты,3. Выгодное расположение,4. Приятные в общении, доброжелательные служащие,5. Доступ на финансовые рынки,6. Наличие патентов.

КФУ в одной отрасли сильно варьируются в зависимости от типа бизнеса и сегмента

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

Этапы реализации методики КФУ:

- 1. Выбор из стандартизированных перечней КФУ осуществляется методом экспертных оценок. Для каждого рынка или сегмента выбирается свой КФУ. Факторов должно быть не более 10.**
- 2. Проведение оценки потенциала компании по выбранным КФУ. Эксперты заполняют форматы независимо друг от друга, затем все оценки суммируются и определяются средние значения.**
- 3. Определяется стратегическая группа конкурентов и проводится оценка потенциала конкурентов. Затем производится оценка потенциала компании с оценками конкурентов.**
- 4. Разработка предложений, которые будут далее использованы при портфельном анализе.**

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

Пример:

ПРИМЕР ОЦЕНКИ КФУ КОМПАНИИ «АЛЬТМ»

Рейтинг	КФУ	Вес фактора (1—10)	Балл (1—10)	Скорректирован- ная оценка (вес × балл)
1	2	3	4	5
1	Репутация на рынке	6	5	30
2	Соответствие стандартам качества	3	6	18
3	Охват территории дилерской сетью	1	8	8
	<i>Итого</i>	10	—	56

IV. Анализ рыночной привлекательности и КФУ.

Пример:

ПРИМЕР ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОВ ПО КФУ

Рейтинг	Фактор	Вес фактора	Оценка компании «АльтМ»		Оценка конкурента (1)		Оценка конкурента (2)		Оценка конкурента (3)	
			балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Репутация на рынке	6	5	30	9	54	5	30	7	42
2	Соответствие стандартам качества	3	6	18	5	15	5	15	7	21
3	Охват территории дилерской сетью	1	8	8	6	6	5	5	5	5
	<i>Итого</i>	10		56	—	75	—	50	—	68

V. Маркетинговые деловые стратегии



V.1. Портфельный анализ и доля рынка

Бизнес-портфель – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.

Основные критерии структурирования бизнес-портфеля:

- 1. Ассортиментные категории и позиции товаров и услуг,**
- 2. Отдельные марки товаров и услуг,**
- 3. Работа в разных регионах/филиалах,**
- 4. Группы или сегменты потребителей,**
- 5. Отдельные проекты.**

Задачи:

- Оптимизация продуктового портфеля («Чистка» портфеля),**
- Управление инвестициями,**
- Управление развитием фирмы.**

V.1. Портфельный анализ.

Портфолио-метод – это метод стратегического планирования развития предприятия, которое имеет несколько стратегических продуктов (причем последние находятся на разных стадиях своего жизненного цикла).

Набор стратегических продуктов предприятия называется портфелем фирмы.

При этом рассматриваются,

- во-первых, вся деятельность предприятия,
- во-вторых, деятельность самостоятельных центров внутри предприятия, называемых стратегическими (деловыми) единицами фирмы.

V.1. Портфельный анализ.

1- этап. Определение стратегических единиц фирмы.

Портфель предприятия составляют различные стратегические единицы фирмы (СЭФ), различающиеся по своим стратегическим продуктам, т. е. по гомогенности / гетерогенности групп товаров, видов деятельности, рынков.

2-й этап. Определение привлекательности рынка и позиции предприятия в конкурентной борьбе.

Положение каждой стратегической единицы фирмы определяется по двум параметрам: во-первых, по рыночной привлекательности продукта, во-вторых, по оценке положения предприятия в конкурентной борьбе.

V.1. Портфельный анализ.

Пример факторов рыночной привлекательности:

- **Рыночные процессы:**
 - Размер рынка,
 - Темпы роста рынка,
 - Рыночная сила покупателей
- **Интенсивность конкуренции:**
 - Количество конкурентов,
 - Ценовая конкуренция,
 - Легкость выхода на рынок
- **Возможность доступа к рынку:**
 - Осведомленность покупателей,
 - Доступ к каналам сбыта,
 - Дополнительные требования к продажам

V.1. Портфельный анализ.

Пример факторов конкурентного преимущества:

- **Преимущества дифференциации:**

- Качество продукта,
- Уровень сервиса,
- Имидж бренда

- **Преимущества по издержкам:**

- Себестоимость единицы продукции,
- Трансакционные издержки,
- Маркетинговые расходы

- **Маркетинговые преимущества:**

- Доля рынка,
- Информированность о бренде,
- Дистрибуция

V.1. Индекс рыночной привлекательности. Пример.

Рис. 11-5. Индекс рыночной привлекательности

Факторы рыночной привлекательности	Рейтинг рыночной привлекательности*	Относительный вес**, %	Показатель рыночной привлекательности
Рыночные процессы			
Размер рынка	80	40	32
Темпы роста	60	30	18
Рыночная сила покупателя	40	30	12
Всего			62
× относительный вес группы факторов «рыночные процессы» (30%)			18,6
Интенсивность конкуренции			
Количество конкурентов	40	40	16
Ценовая конкуренция	80	30	24
Легкость выхода на рынок	60	30	18
Всего			58
× относительный вес группы факторов «интенсивность конкуренции» (40%)			23,2
Выход на рынок			
Осведомленность покупателей	80	40	32
Доступ к каналам сбыта	100	30	30
Дополнительные требования к продажам	60	30	18
Всего			80
× относительный вес группы факторов «выход на рынок» (30%)			24,0
Общий показатель рыночной привлекательности = 18,6 + 23,2 + 24,0 = 65,8			

V.1. Индекс конкурентных преимуществ. Пример.

Рис. 11-7. Индекс конкурентных преимуществ

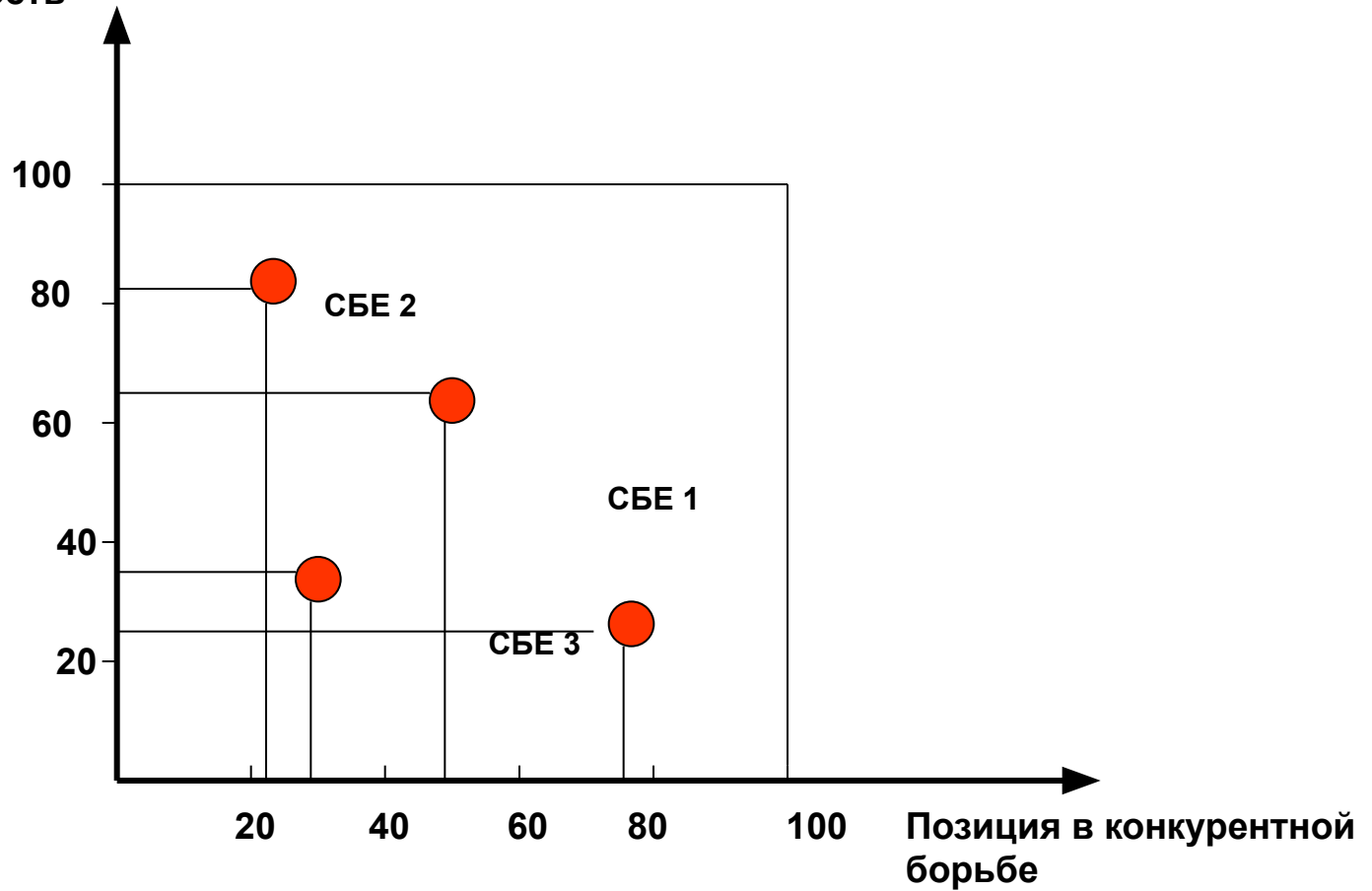
Источники конкурентных преимуществ	Рейтинг конкурентных преимуществ*	Относительный вес, %**	Показатель конкурентных преимуществ
Преимущества дифференциации			
Качество продукта	80	40	32
Уровень сервиса	60	30	18
Имидж бренда	80	30	24
Всего			74
× относительный вес показателя «преимущества дифференциации» (40%)			29,6
Преимущества по издержкам			
Себестоимость единицы	40	70	28
Транзакционные издержки	60	20	12
Маркетинговые расходы	60	10	6
Всего			46
× относительный вес показателя «преимущества по издержкам» (40%)			18,4
Маркетинговые преимущества			
Доля рынка	40	40	16
Информированность о бренде	40	30	12
Дистрибуция	20	30	6
Всего			34
× относительный вес показателя «маркетинговые преимущества» (20%)			6,8
Общий показатель конкурентных преимуществ = 29,6 + 18,4 + 6,8 = 54,8			

V.1. Портфельный анализ.

- **3-й этап.** Построение общего портфеля фирмы.
На основании оценок рыночной привлекательности и позиции в конкурентной борьбе для каждой СЕФ строится общий портфель фирмы.
- **4-й этап.** Построение целевого портфеля фирмы.
Если фактический портфель фирмы дает представление об областях деятельности предприятия на момент получения информации, то целевой портфель – о планируемых стратегиях для каждой из СЕФ.

V.1. Портфельный анализ. Пример.

Привлекательность
рынка

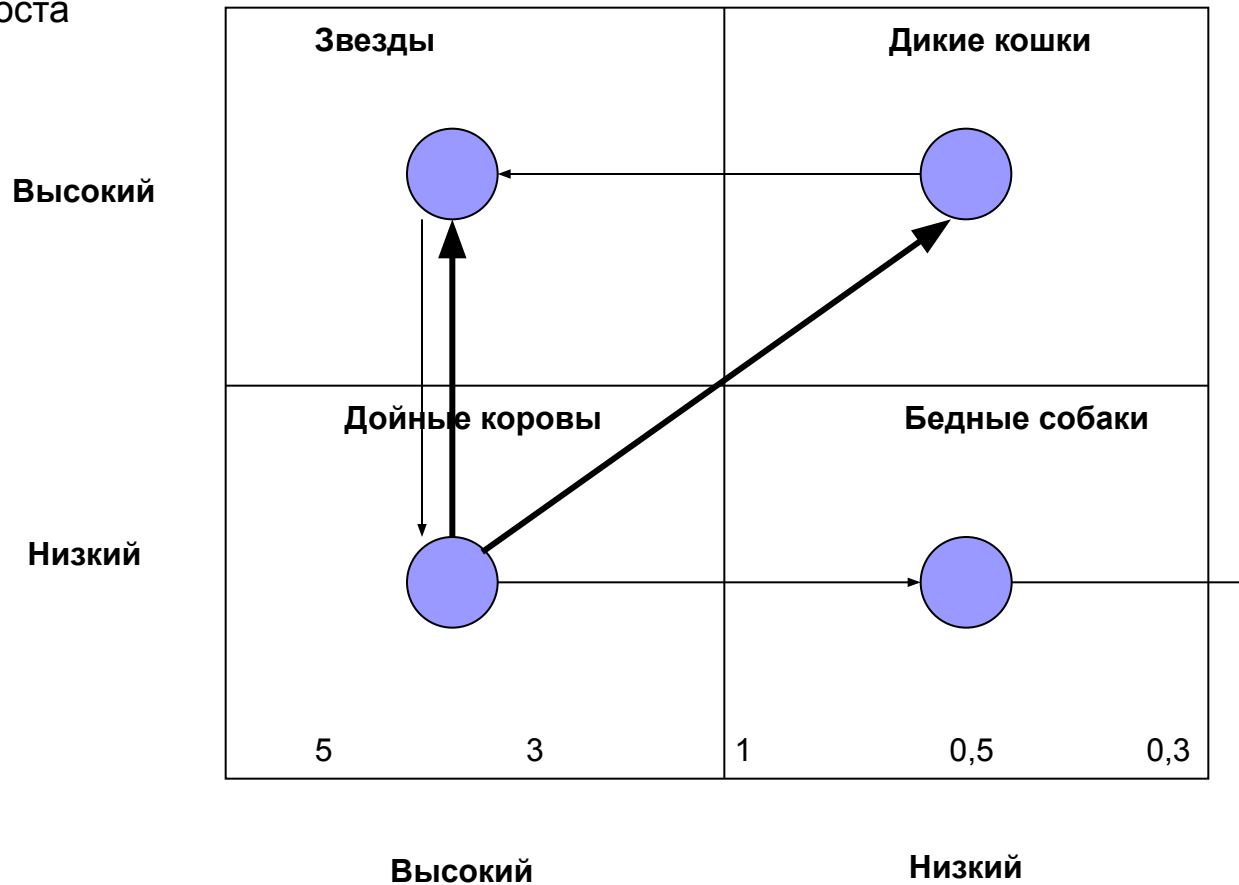


V.1. Портфельный анализ.

NB!! *Самое главное при применении портфолио-метода – помнить, что опросники, шкалы, выбор весов для взвешивания и получения интегральной оценки каждый раз должны разрабатываться заново для специфических условий отрасли хозяйствования предприятия, специфики товара и конкурентной ситуации. Также каждый раз заново решается проблема подбора экспертов. NB!!*

V.2. Матрица BCG.

Темпы роста
рынка



Для рынка по отношению к ведущему конкуренту

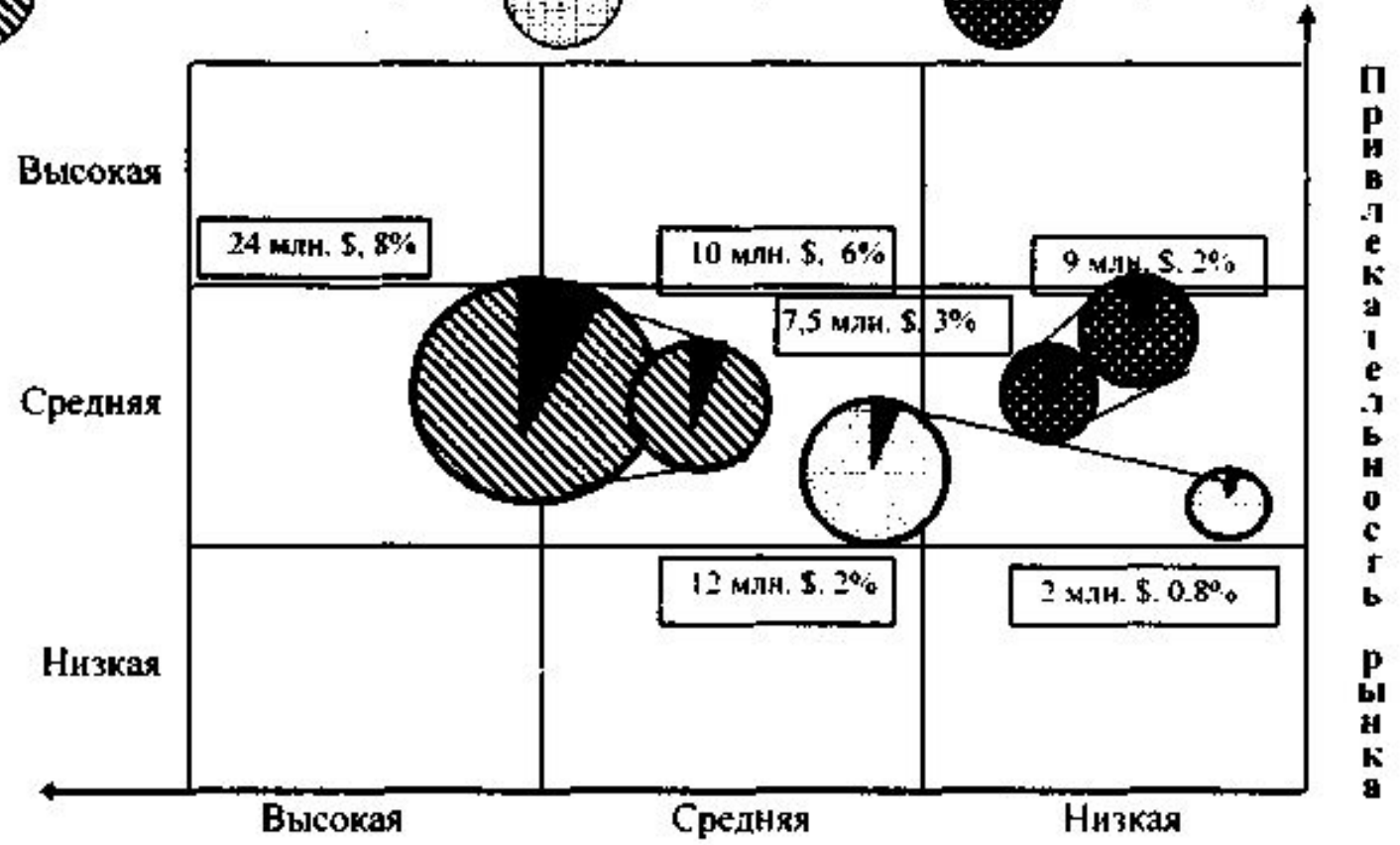
V.3. Матрица McKinsey.

Активность рынка	высокая	Инвестирование или уход с рынка	Инвестирование	Удерживать или расширять лидерство на рынке
	средняя	Постепенное сокращение инвестиций	Рост или уход с рынка	Удерживать лидерство на рынке
	низкая	Уход с рынка	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия
		низкая	средняя	высокая

Позиция в конкурентной борьбе

V.3. Матрица McKinsey.

 - Абонентский доступ
  - Коммутация
  - Транспортные сети



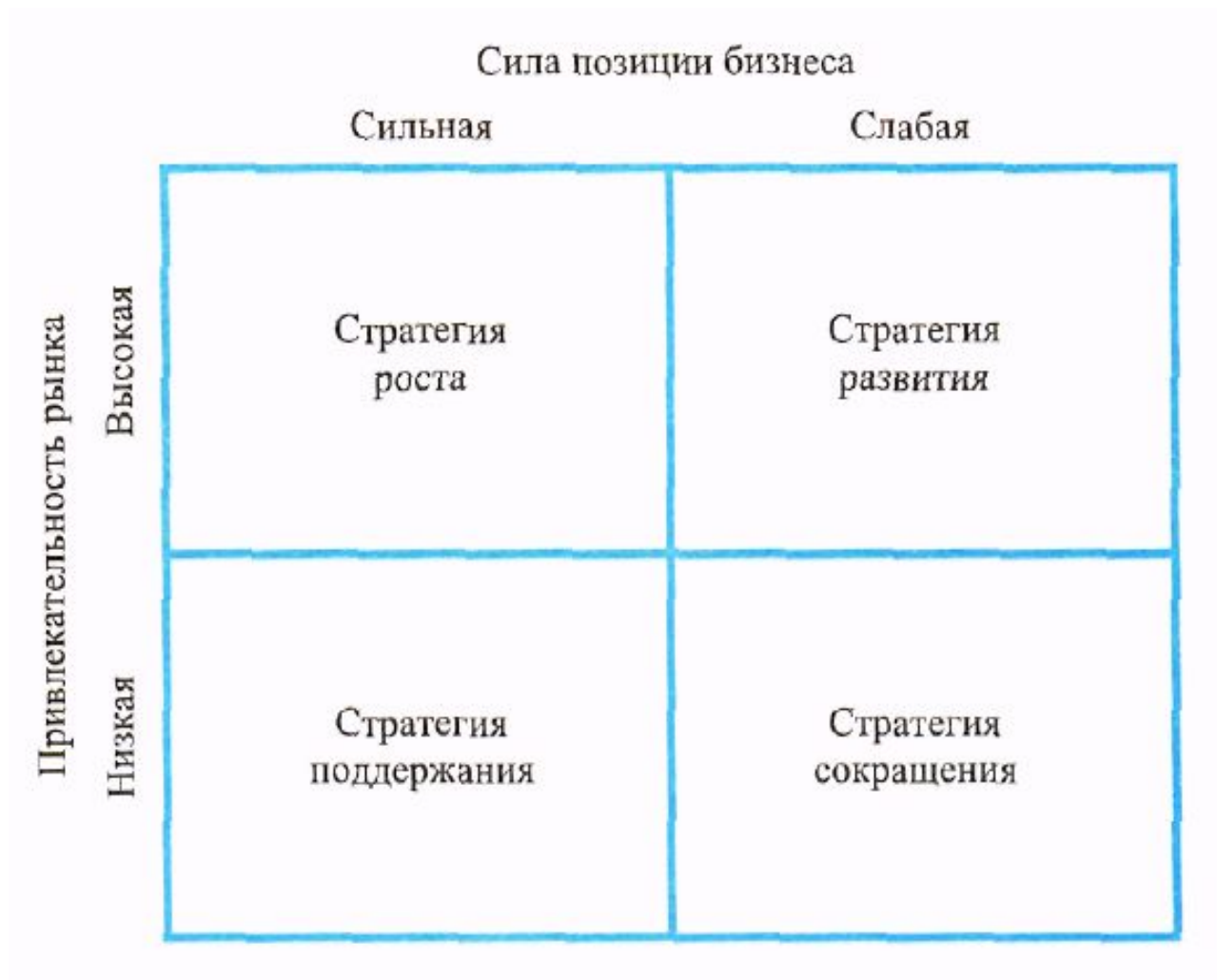
Положение в конкурентной борьбе

V.4. Портфельный анализ и доля рынка. Матрица GE.

ВАРИАЦИЯ МОДЕЛИ GE, ПРЕДЛОЖЕННАЯ ДЖ. ДЭЙЕМ

Привлекательность рынка/отрасли		Развивайтесь селективно	Инвестируйте в развитие	Защищайте позицию
	Сильная	<ul style="list-style-type: none"> - Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон - Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют 	<ul style="list-style-type: none"> - Боритесь за лидерство - Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны - Укрепляйте свои уязвимые участки 	<ul style="list-style-type: none"> - Инвестируйте в развитие по максимуму - Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон
		Небольшое расширение	Извлекайте доход	Развивайтесь селективно
	Средняя	<ul style="list-style-type: none"> - Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций 	<ul style="list-style-type: none"> - Защищайте существующую программу - Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск 	<ul style="list-style-type: none"> - Инвестируйте в привлекательные отрасли - Развивайте способность противостоять конкуренции - Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности
		Выходите из бизнеса	Извлекайте доход	Защищайтесь и меняйте ориентиры
	Слабая	<ul style="list-style-type: none"> - Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену - Сократите постоянные издержки и избегайте инвестиций 	<ul style="list-style-type: none"> - Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах - Обновляйте ассортимент - Минимизируйте инвестиции 	<ul style="list-style-type: none"> - Старайтесь зарабатывать сегодня - Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах - Защищайте свои сильные стороны
	Слабое	Среднее	Сильное	
		Конкурентное преимущество		

V.5. Портфельный анализ и доля рынка. Матрица DPM.



VI. Стратегии развития

Матрица И. Ансоффа

	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	1. Стратегия проникновения на рынок	3. Стратегия создания продукта
Новые рынки	2. Стратегия создания рынка	4. Стратегия диверсификации

VI. Направления стратегического развития. Стратегии роста.

1. Проникновение на рынок:

- Стимулирование покупок,
- Увеличение доли рынка,
- Привлечение покупателей от конкурентов,
- Привлечение новых потребителей,
- Поиск новых возможностей использования.

2. Развитие рынка:

- Выход на новые потребительские сегменты,
- Выход на новые территориальные рынки,
- Выход на новые сбытовые сети.

3. Развитие продукта:

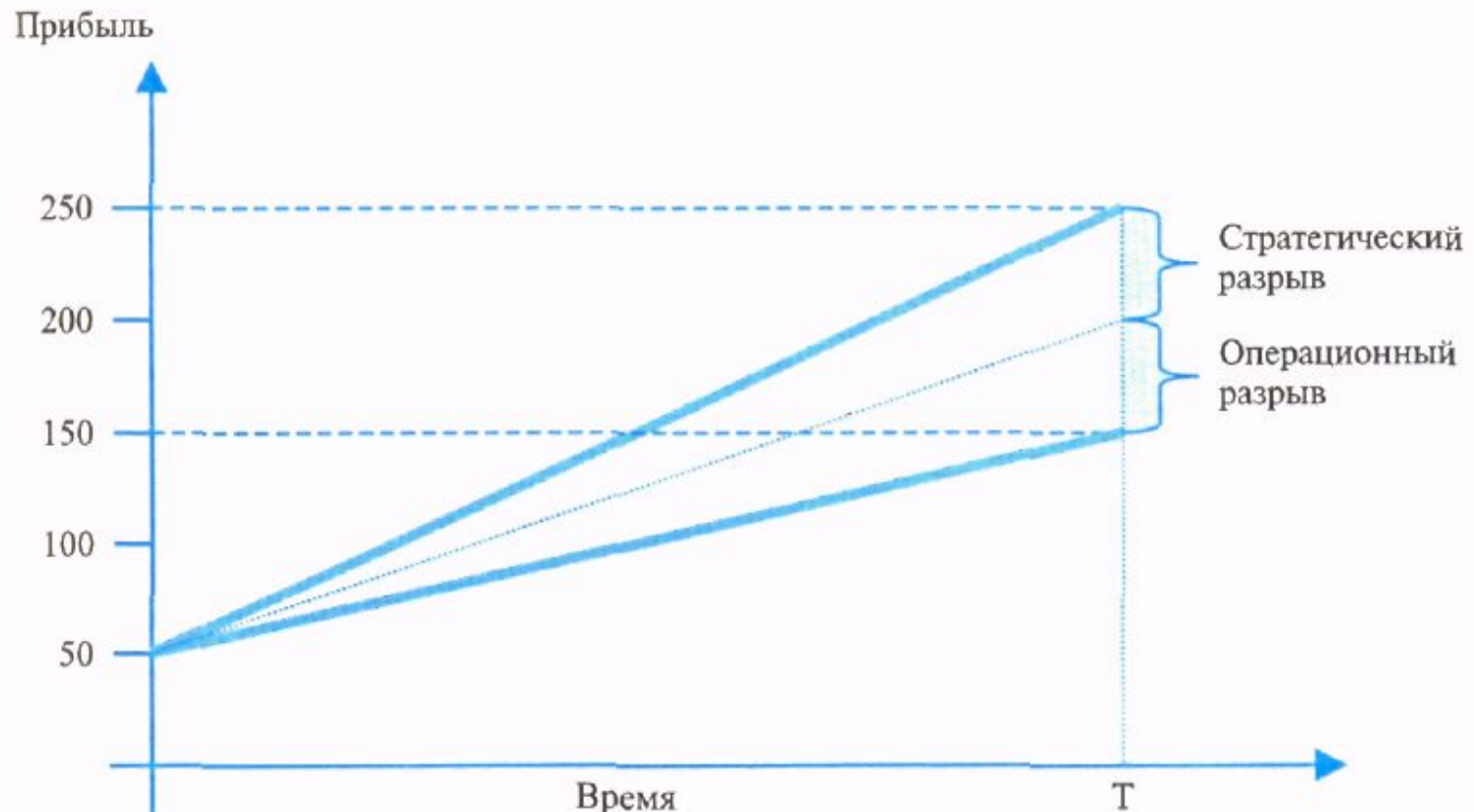
- Инновации,
- Новая марка,
- Модификация ассортимента,
- Совершенствование параметров продукции.

4. Диверсификация:

- Новая продукция для новых рынков.

VI. Стратегии развития

GAP-анализ – это анализ расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной политики действий. В анализе общее несоответствие разделяется на операционный и стратегический разрыв.



VI. Стратегии развития

Операционный разрыв может быть заполнен 2-мя способами:

- Путем повышения производительности и снижения издержек,
- Путем дальнейшего проникновения на рынок (увеличение доли рынка). *Это квадрант «Проникновение на рынок» матрицы И. Ансоффа.*

Стратегический разрыв может быть заполнен 3-мя способами:

- Расширением рынка. *Это квадрант «Развитие рынка» матрицы И.Ансоффа,*
- Развитием товара. *Это квадрант «Развитие продукта» матрицы И.Ансоффа,*
- Диверсификация и продажа новых товаров на новых рынках. *Это квадрант «Диверсификация» матрицы И.Ансоффа*

VI. Стратегии развития

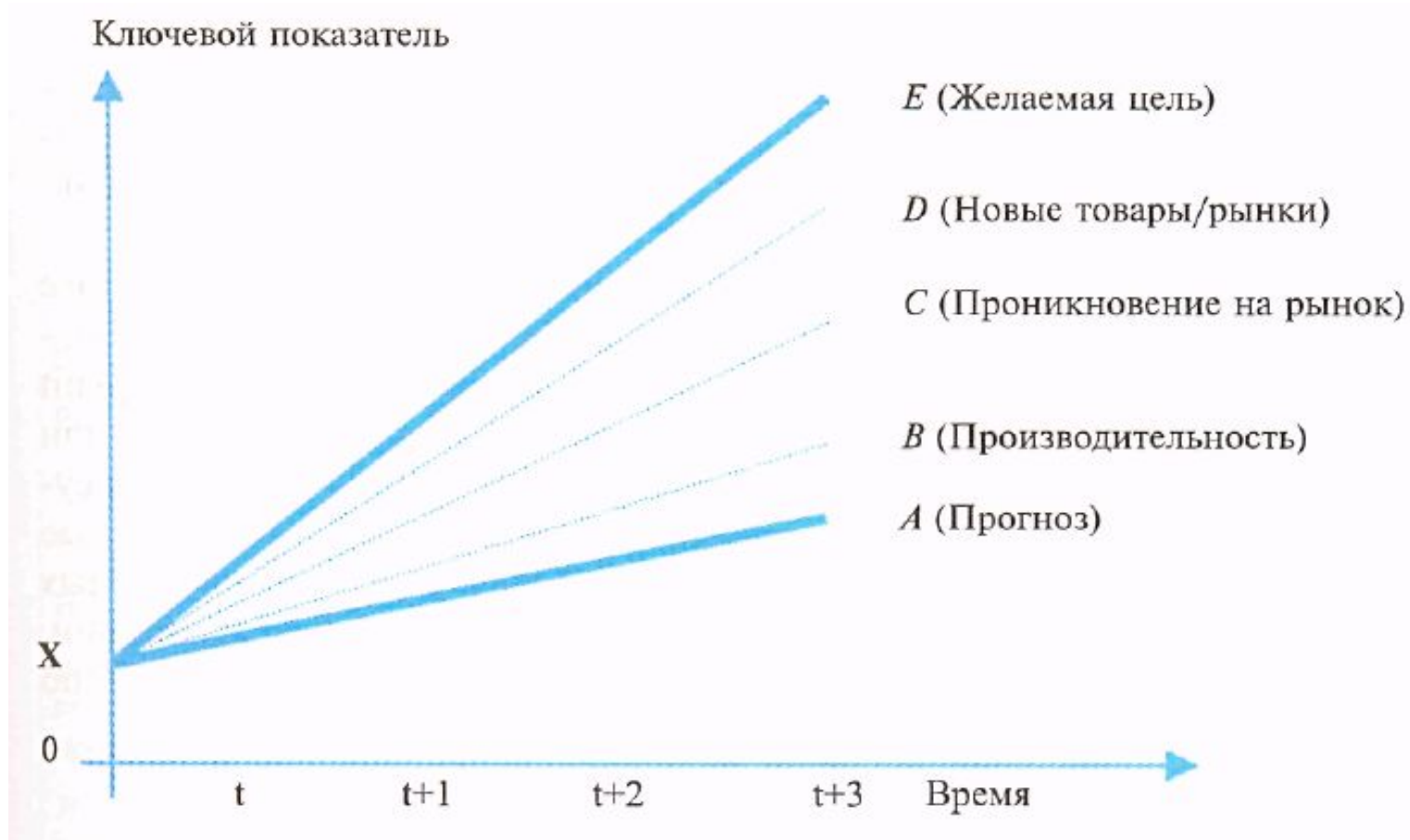
NB!!!

Важно помнить, что нерешенные вопросы производительности труда или недоиспользование потенциала рынков, в которые уже вложены инвестиции, в случае развития стратегии по варианту стратегического разрыва увеличивает недополученный результат и в новых условиях.

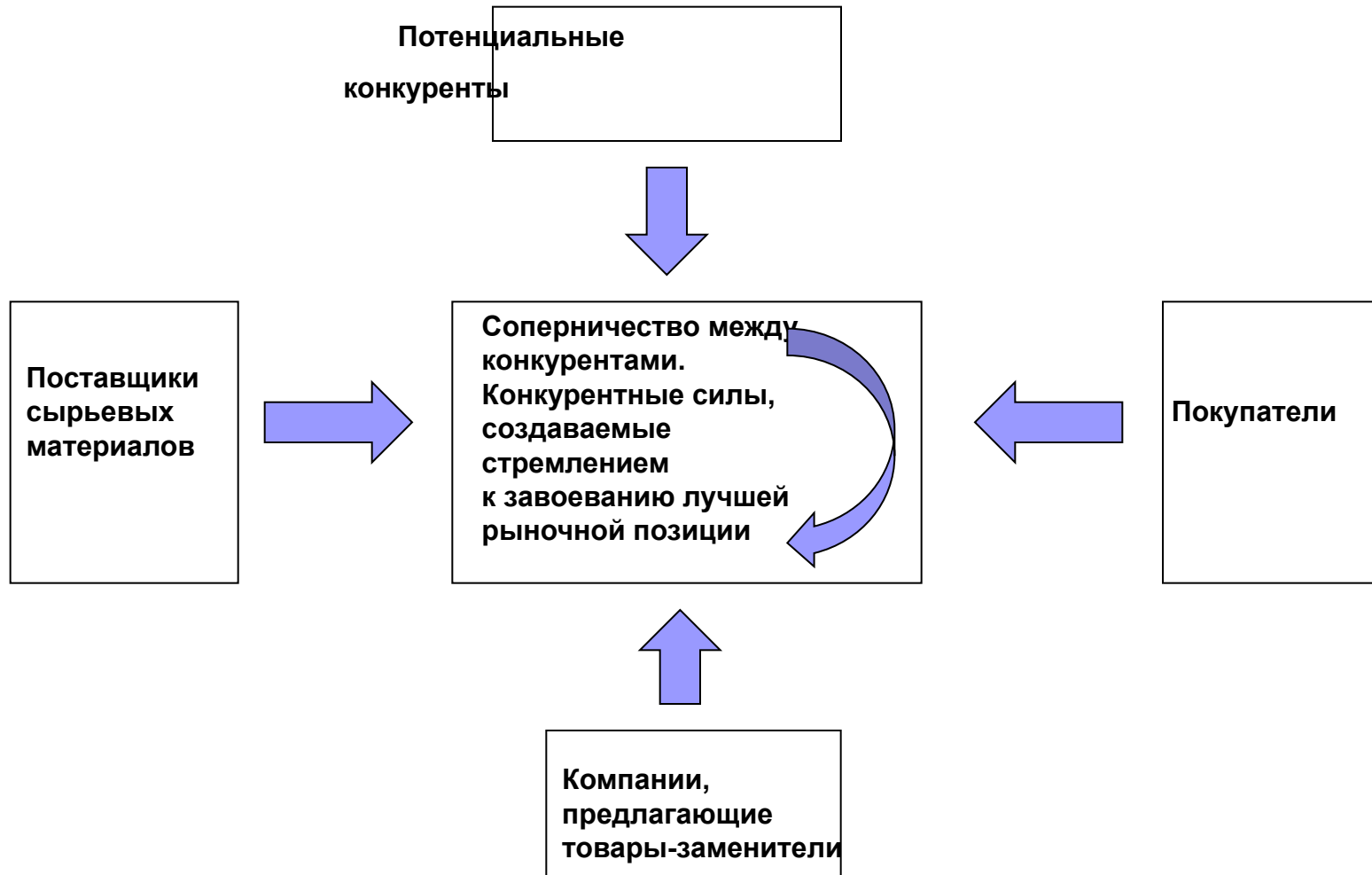
!!!NB

VI. Стратегии развития

GAP-анализ для матрицы И. Ансоффа



VII. Конкурентный анализ. 5 факторов конкуренции М.Портера



VII. 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*

VII. 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

VII. 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.).

VII. 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.

VII. 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.**

VII. 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).

VII. 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.

VII. Оценка конкуренции (по И.Альтшулеру).

Оценка давления

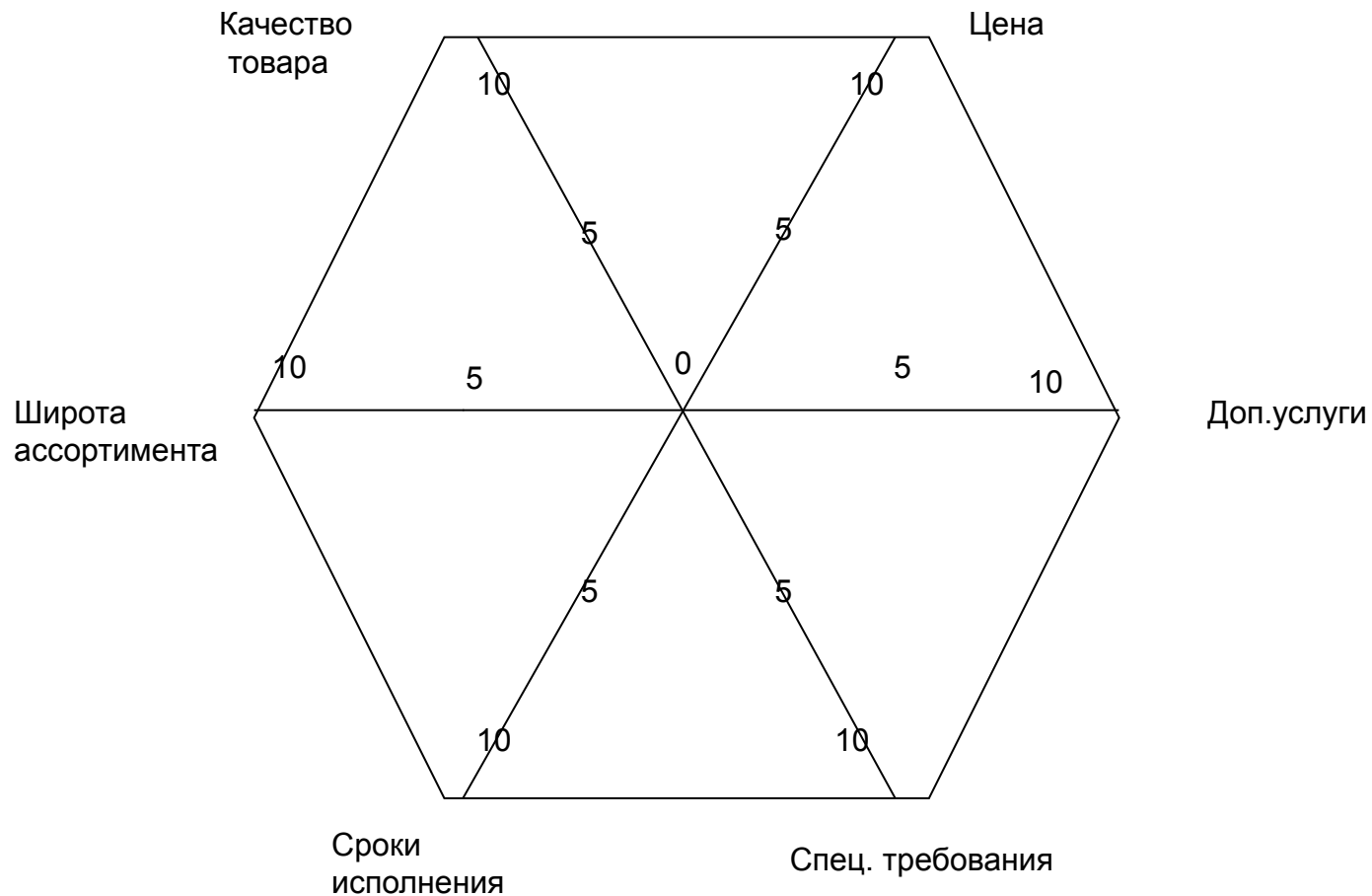
Согласованная сила давления в баллах	Что делать?
0-1	Надо «давить» дальше
2-3	Ничего не делать, мониторить ситуацию
4-5	Нужны спецпрограммы с ответственными и бюджетами
6	Поздно уже, надо уходить, отдаваться или продаваться

VII. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»).

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

VII. Оценка конкурентоспособности («Радар конкурентоспособности»)

Радар конкурентоспособности



VII. 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:

$$Str_i = I_i / I_n ,$$

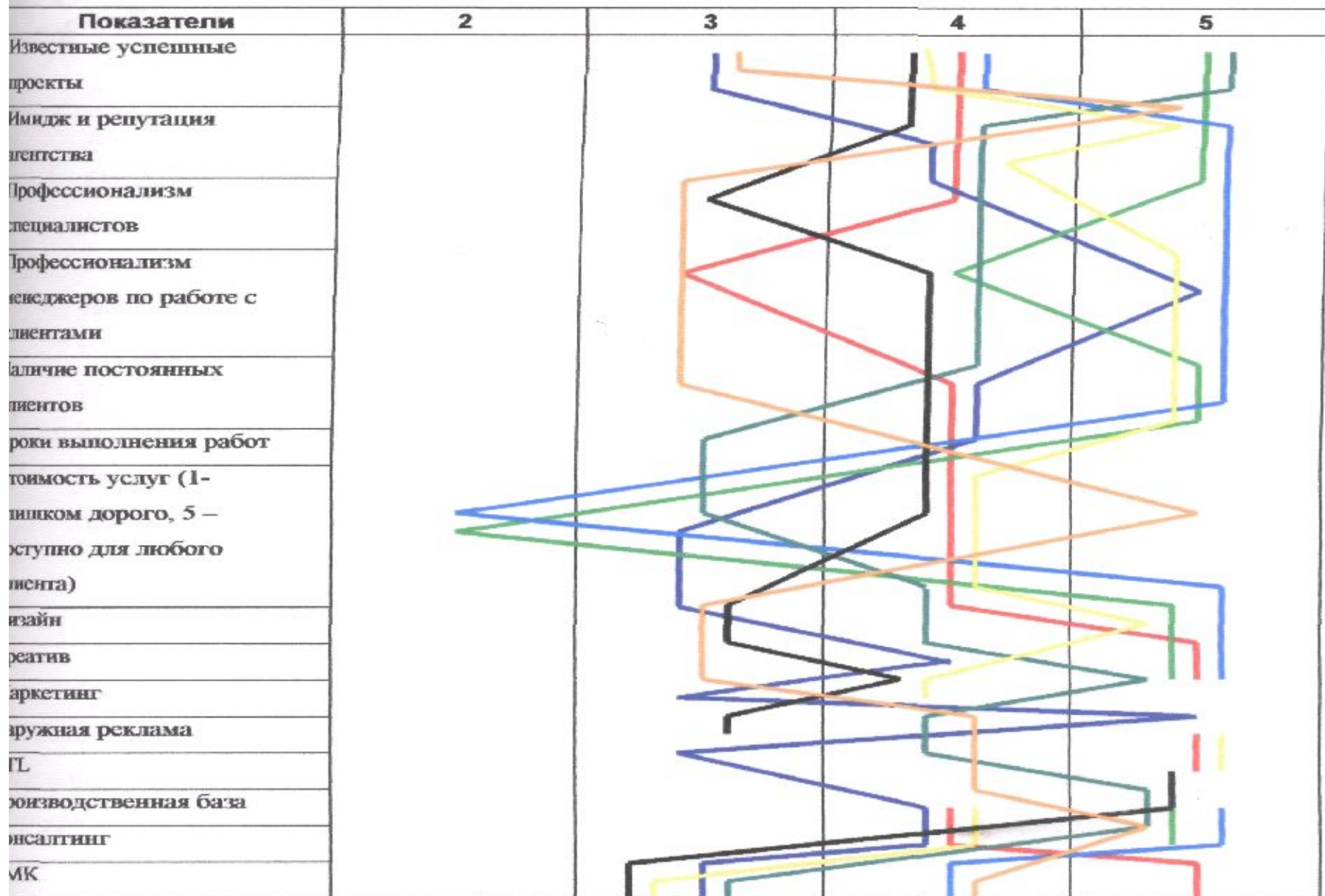
Str_i – сила конкуренции i -го участника рынка,

I_i – индекс конкурентоспособности i -го участника рынка,

I_n – индекс конкурентоспособности n -го участника рынка

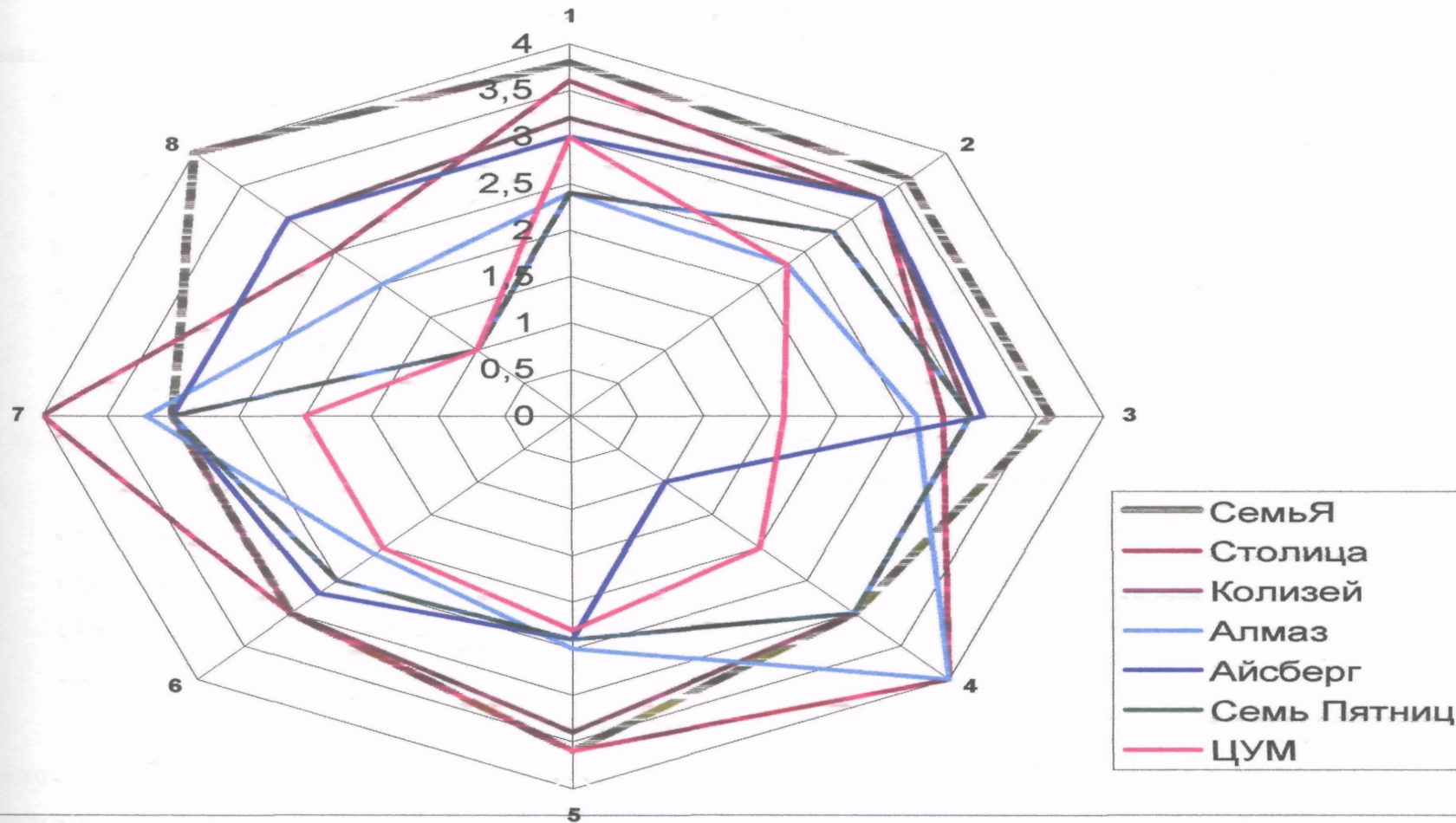
VII. Оценка конкурентоспособности
 («Радар конкурентоспособности»). Пример 1.

Профиль требований конкурентов



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

сводная диаграмма



1. местоположение
2. экстерьер

VIII. 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		

VIII. 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.

IX. 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.