

Н.Н. ГОЛИВЦОВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО – ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

Н.Н. ГОЛИВЦОВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНО – ПРАКТИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

Санкт-Петербург

2016

УДК 335.2(075)

ББК 65.9(2-я 7)

Г 603

Голишцова Н.Н. Стратегический менеджмент: учебно-практическое пособие/ВШТЭ СПбГУПТД– СПб., 2016.- 49с.

Пособие содержит практические примеры и рекомендации по разработке стратегии развития организации.

Предназначено для студентов, обучающихся по всем направлениям и профилям подготовки вуза.

Рецензент:

д-р экон. наук, проф.М.Ф. Замятина Института проблем региональной экономики Российской академии наук

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебно- практического пособия.

© Высшая школа технологии
и энергетики СПбГУПТД,
2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 1	5
Конструирование Миссии	
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 2	9
PEST- анализ	
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 3	14
SWOT- анализ	
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 4	23
Анализ конкуренции на рынке с помощью модели пяти конкурентных сил Майкла Портера	
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 5	30
Оптимизация ассортиментного портфеля компании с помощью матрицы BCG (Boston Consulting Group)	
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 6	34
Разработка стратегий развития ассортимента компании с помощью матрицы General Electric (GE) / McKinsey	
ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 7	41
Разработка стратегии роста компании на рынке с помощью Матрицы Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix)	
Библиографический список	47

Введение

Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент как концепция управления фирмой позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство. Стратегический менеджмент базируется на знании дисциплин: менеджмент, маркетинг, экономика фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии и т.д.

Курс «Стратегический менеджмент» выделяет главную цель — осознание того, что для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный или интеграционный подход.

Основные задачи данного учебно-практического пособия:

- развитие концептуального видения, которое дает возможность объединить ранее изученные проблемы управления организацией;
- рассмотрение методик стратегического анализа, которые позволяют выделить главные проблемы развития организации и поиск альтернативных путей их решения;
- рассмотрение со стратегических позиций процессы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности;
- комплексное рассмотрение проблемы реализации стратегических решений.

Студент, освоив инструкции по практическим заданиям, представленные в данном пособии, должен уметь:

- определить миссию и цели предприятия;
- применить на практике метод PEST-анализа стратегических факторов внешней среды; методику SWOT- анализа внутренней и внешней среды организации;
- оценить возможность реализации стратегии организации с учетом различных факторов;
- произвести выбор стратегии организации;
- предлагать дальновидные творческие стратегические подходы, адекватные условиям и изменениям, с которыми сталкивается организация;

Для успешного овладения курсом "Стратегический менеджмент" необходима большая практическая работа, включающая, кроме приобретения необходимых теоретических знаний, изучение опыта эффективных компаний и развитие собственного стратегического мышления.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 1

Конструирование Миссии

Этапы разработки миссии

В мировой практике процесс определения и формулирования миссии компании проходит четыре последовательных этапа:

Первый этап - описание (фиксация) особого видения компании относительно:

- компании (самоидентификация) - как субъекта (знания, опыт, ценности, ожидания, принципы) и как объекта (ресурсы, технологии);
- рынка (микроокружение) - покупатели (потребности), конкуренты (альтернативные предложения), партнеры (возможности интеграции);
- внешней среды (макроокружение) - политика (правила игры, региональные интересы), экономика (возможности, в том числе - покупательские), социальная сфера (поддержка или противодействие нашим товарам и/или технологиям), технология (развитие, обеспечение или угрозы товаров-заменителей).

Все возникающие на этом этапе вопросы рассматривают в исторической перспективе:

- текущее состояние дел (как есть);
- прогнозы ближайшего развития (как будет в перспективе);
- потенциальные возможности развития ситуации (как в принципе могло бы быть).

Второй этап - разработка делового кредо компании:

- уточнение социально значимой потребности рынка, которую компания собирается удовлетворять в результате коммерческой деятельности с возможным привлечением других участников (партнеров, конкурентов, государственных и общественных организаций). Трафарет разработки делового кредо представляет собой матрицу анализа соотношения конъюнктуры рынка (надо), возможностей компании (могу), устремленности компании (хочу) и ограничений внешней среды (можно);
- формирование базового рынка (класс покупателей, регион);
- формирование базового продукта (услуги), в том числе совместного.

На этом этапе формируются виды коммерческой деятельности компании и определяется схема партнерского взаимодействия со всеми участниками рыночного окружения (для удовлетворения чего, что, кому, вместе с кем, где и когда предоставляем).

Третий этап - описание делового кредо в виде восьми меморандумов о целях, принципах и идеалах взаимодействия со всеми участниками внешней среды (в первую очередь - с покупателем) и внутренними группами субъектов компании (см. рис. 1):

- что получит Заказчик в части удовлетворения своих потребностей;
- кто, для чего и как может выступать в качестве партнера компании;

- на какой основе предполагается строить отношения с конкурентами (какова, в частности, готовность пойти на временные компромиссы);
- что получит собственник и акционеры от бизнеса;
- что получают от бизнеса и компании менеджеры;
- что получит от компании персонал;
- в чем может заключаться сотрудничество с общественными организациями;
- как будут строиться отношения компании с государством.
- *Четвертый этап* - объявление Миссии средствами внешнего и внутреннего PR (разрабатывается имидж компании на базе делового кредо).
- Полнота формата описания и детальность проработки Миссии - бесспорный признак зрелости компании, критерий качества ее бизнеса.
- Профессионально разработанная Миссия - это определяющий фактор конкурентоспособности компании - способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения.

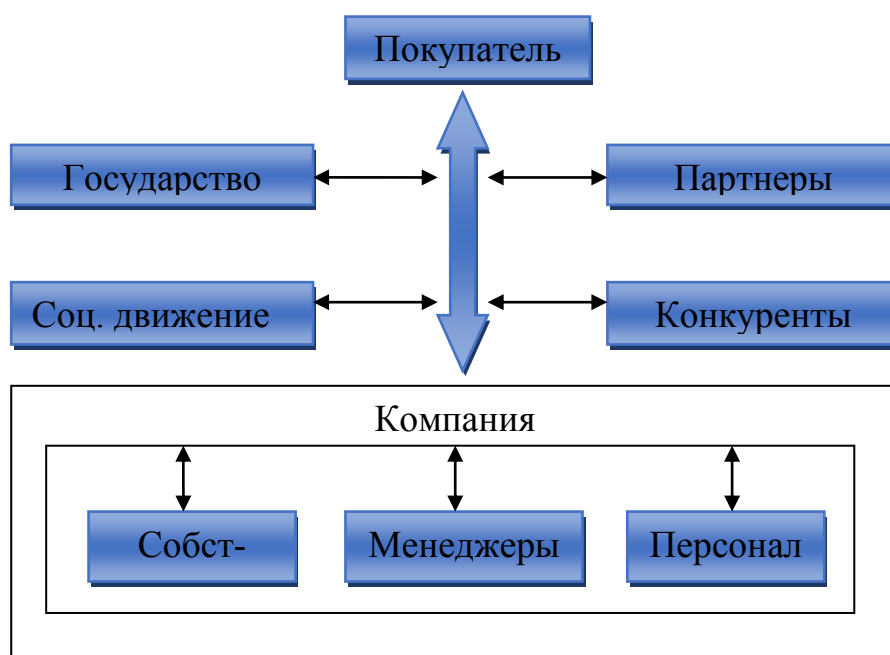


Рис.1. Описание делового кредо

Таблица 1

Формулирование Миссии компании (пример: магазин детской одежды)

Ответьте на следующие вопросы:			
Вопрос	Запишите подробный ответ, не бойтесь лишних слов	Посмотрите на подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова	Пример-подсказка
Что делает наша компания, что мы продаем? (опишите рынок бизнеса)			Мы продаем детские товары
Для кого существует наша компания? (опишите аудиторию бизнеса)			Для тех, кто имеет детей от 0 до 7 лет
Каковы ключевые потребности клиента, которые мы стремимся удовлетворить? (основная цель покупки товара компании)			Сделать жизнь своего ребенка комфортнее, быстро решить возникшие проблемы, обеспечить правильное развитие растущего малыша.
Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых преимуществ)			Мы проявляем высокий уровень заботы и внимания к каждому покупателю
Каким образом мы достигаем этого успеха? (подробное описание действий, которые проводит компания для формирования отличительных свойств, описанных выше)			У нас самый большой ассортимент. Мы продаем только качественные проверенные бренды. Товары с большим диапазоном цен. Всегда интересные новые коллекции. Квалифицированный персонал.

Таблица 2

Анализ полученного определения миссии

Полученная Миссия компании	Критерий	Оцените соответствие критерию в баллах от 1 до 3, где 1 - не соответствует критерию 2 - соответствует не полностью 3 - полностью соответствует	Откорректируйте полученную миссию по параметрам, оценка которых меньше 2
0	Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?		
	Строится на отличительных характеристиках компании		
	Описывает все сильные стороны нашего товара		
	После прочтения основная мысль настолько однозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать своими словами		
	Хорошо запоминается		
	Реалистична, соответствует тому, что в действительности делает наш товар, не вводит покупателя в заблуждение		
	Строится на выгодах, которые важны для нашей аудитории		

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 2

PEST- анализ

Этапы проведения PEST- анализа

PEST- анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании.

Первый этап - составьте перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Разбейте эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Таблица 3

Группировка PEST – факторов

Описания фактора
<i>Политические факторы</i>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<i>Экономические факторы</i>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<i>Социально-культурные факторы</i>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
<i>Технологические факторы</i>
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
Общий итог

Второй этап –определяем силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

- 1 - влияние фактора слабо, никакое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- 2 - только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании;
- 3 - влияние фактора велико, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Оценка силы влияния фактора - это субъективная экспертная оценка.

Таблица 4

Оценка значимости факторов PEST- анализа

Описание фактора	Влияние фактора
<i>Политические факторы</i>	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
<i>Экономические факторы</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
<i>Социально-культурные факторы</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
<i>Технологические факторы</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
Общий итог	

Третий этап - проводим оценку вероятности изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по пятибалльной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность (см. рис. 3). Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы. После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

Четвертый этап - рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Чем выше реальная значимость фактора (в табл.6 это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес см. табл.5.

Таблица 5

Оценка вероятности колебаний PEST - факторов

Описание фак- тора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
Политические факторы							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
...							
Экономические факторы							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
...							
Социально-культурные факторы							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
...							
Технологические факторы							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
...							
Общий итог							41,0

Таблица 6

Оценка реальной значимости PEST - факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
Экономические факторы								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
Социально-культурные факторы								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
Технологические факторы								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
Общий итог							41,0	

Пятый этап- приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в табл. 7:

Таблица 7

Сводная таблица PEST анализа

Политические		Экономические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
Социально-культурные		Технологические	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: описать воздействие каждого фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Таблица 8

Финальная форма для анализа

<i>Политические факторы</i>	<i>Изменение в отрасли</i>	<i>Изменение в компании</i>	<i>Действия</i>
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			
<i>Экономические факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			
<i>Социально-культурные факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
...			
<i>Технологические факторы</i>			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

Например, предполагаемое снижение реальных доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать, например, увеличение продаж более дешевых товаров. Для того чтобы минимизировать влияние данного фактора, следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения. Также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 3

SWOT- анализ

Этапы проведения SWOT- анализа

SWOT - анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны фирмы, благоприятные возможности и угрозы.

Первый этап- выявление сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз. Это делается с помощью экспертных оценок (см. табл. 1). Форма заполняется экспертами (от 8 до 10 человек) по следующим правилам. В строке P_j обозначить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз. В строке K_j - значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз (в пределах от 0 до 1). В столбце A_i указать интенсивность сильных и слабых сторон предприятия (от 1 до 5- для возможностей и от (-1) до (-5) для -угроз). В ячейках a_{ij} обозначить способность сильных сторон воспользоваться благоприятными возможностями или противостоять угрозам и, соответственно, способность слабых сторон уменьшить воздействие благоприятных возможностей и усилить угрозы .

Второй этап - формируется матрица усредненных оценок экспертов. (см. табл.2)

Третий этап - итоговая матрица SWOT - анализа формируется на основе матрицы усредненных оценок экспертов по следующим правилам:

A_{ij} рассчитываются по формуле 1, и полученные значения заносятся в итоговую матрицу.

$$A_{ij} = A_i K_j P_j a_{ij} \quad (1)$$

Затем производится оценка конкретных благоприятных возможностей и угроз для фирмы по формуле (2).

$$K'_j = \sum_{i=1}^m A_{ij} \quad (2)$$

где m – общее количество возможностей и угроз.

Последний шаг - оценка конкретных сильных и слабых сторон фирмы считается по формуле (3).

$$A'_i = \sum_{j=1}^n A_{ij} \quad (3)$$

где n – общее количество сильных и слабых сторон фирмы.

В итоге мы получили итоговую матрицу SWOT-анализа стратегической позиции компании (см. табл.12).

Четвертый этап– из таблицы уровня конкретных сильных и слабых сторон фирмы, являющейся частью итоговой матрицы SWOT-анализа (см. табл.9), делаются выводы о преимуществах фирмы, определяется самый низкий и самые высокий рейтинг среди преимуществ.

Таблица 9

Уровень конкретных сильных и слабых сторон фирмы

<i>Сильные стороны (S)</i>	Интенсивность (Ai)
Гибкие условия оплаты услуг	61,13
Индивидуальный подход к студентам	66,02
Небольшой размер учебного заведения	37,18
Профессорско-преподавательский состав	43,30
Творческая самореализация	48,42
<i>Слабые стороны (W)</i>	
Слабая научно-техническая оснащенность	-16,87
Высок процент преподавателей-совместителей	-30,36
Неудобное месторасположение	-55,01
Низкий уровень абитуриентов	-24,54
Недовольство ППС соотношением учебной нагрузки и зарплаты	-20,11

Пятый этап- согласно оценкам экспертов, выявляются благоприятные возможности и самая высокая вероятность появления угроз (см. табл.9).

Таблица 10

Результаты экспертных оценок (эксперт 1)

		Благоприятные возможности (О)								Угрозы (Т)							
		Оживление профориентационной и рекламной деятельности	Расширение сотрудничества с другими вузами и организациями	Мотивация персонала	Рост числа мигрантов	Дистанционные формы обучения	Мобильность приема абитуриентов	Совместные проекты различных факультетов	Рост спроса на послевузовское и дополнительное образование	Мировой экономический кризис	Усиление конкуренции	Реорганизация высшего образования	Закрытие вуза	Демографический кризис	Текущая кадров ППС	Снижение уровня доходов населения.	Изменение нормативно-правовой базы в образовании
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Вероятность появления (Pj)		0,4	0,2	0,6	0,4	0,7	0,7	0,2	0,8	0,4	0,7	0,6	0,3	0,7	0,6	0,2	0,1
Коэффициент влияния (Kj)		0,5	0,8	0,9	0,6	0,6	0,8	0,2	0,6	0,9	0,8	0,5	0,7	0,7	0,6	0,5	0,2
Сильные стороны (S)	(Ai)																
Гибкие условия оплаты услуг	4	3	2	4	3	2	3	4	3	3	2	1	1	3	2	3	1
Индивидуальный подход к студентам	5	4	2	3	3	2	5	3	2	3	2	3	3	4	2	1	2
Небольшой размер учебного заведения	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	4	2	1	3	2	1	1
Квалифицированный профессорско-преподавательский состав	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	4	2	2	2	2	2	1
Творческая самореализация	4	1	3	3	2	5	3	3	4	3	3	3	2	4	2	2	1

Окончание табл. 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Слабые стороны (W)</i>																	
Слабая научно-техническая оснащенность	-2	-2	-1	-2	-1	-1	-3	-2	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-1	-1
Высок процент преподавателей-совместителей	-4	-3	-1	-3	-2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-3	-2	-2	-1	-2	-2
Неудобное место расположения	-5	-3	-2	-3	-2	-3	-2	-1	-2	-4	-4	-4	-2	-3	-2	-3	-1
Низкий уровень абитуриентов	-4	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-2	-3	-2	-1	-3	-1	-2	-1	-1	-2
Недовольство профессорско-преподавательского состава соотношением учебной нагрузки и зарплаты	-2	-3	-2	-3	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-1	-2	-1	-3	-1	-1	-1

Средние значения экспертных оценок матрицы SWOT-анализа

		<i>Благоприятные возможности (О)</i>								<i>Угрозы (Т)</i>							
		Оживление профорientационной и рекламной деятельности	Расширения сотрудничества с др. вузами и организациями	Мотивация персонала	Рост числа мигрантов	Дистанционные формы обучения	Мобильность приема абитуриентов	Совместные проекты различных факультетов	Рост спроса на послевузовское и дополнительное образование	Мировой экономический кризис	Усиление конкуренции	Реорганизация высшего образования	Закрытие вуза	Демографический кризис	Текущая кадров ППС	Снижение уровней доходов населения.	Изменение нормативно-правовой базы в образовании
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Вероятность появления (Pj)		0,6	0,25	0,6	0,35	0,68	0,75	0,3	0,65	0,43	0,63	0,6	0,5	0,63	0,5	0,13	0,13
Коэффициент влияния (Kj)		0,43	0,73	0,83	0,45	0,53	0,65	0,48	0,6	0,65	0,7	0,73	0,6	0,78	0,58	0,45	0,33
Сильные стороны (S)	(Ai)																
Гибкие условия оплаты услуг	4,2	2,2	3,2	3	3,5	3	4	3	2,5	3,5	3,7	3	1,7	3	2	2	2
Индивидуальный подход к студентам	5	2,7	3,5	2,2	2,5	2,7	3,5	2,5	2,7	2,7	2,5	3	1,7	3,7	1,7	1,5	1,5
Небольшой размер вуза	3,2	1,7	2,7	2,8	2	2	3,7	2,3	2,2	2,3	3,2	2,2	1,5	2	1,5	1,3	1,5
Квалифицированный ППС	3,3	2,2	2,7	3,2	2	2,8	3,5	3	4	2,2	3	2,5	1,8	2,5	2,2	1,7	1,5
Творческая самореализация	3,7	2	3	2	2,5	3,2	3,5	3	3,2	2,5	2,7	3	1,7	3	1,8	1,5	1,5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<i>Слабые стороны (W)</i>																	
Слабая научно-техническая оснащенность	-2	-1,2	-1,2	-2	-1,2	-1,7	-1,8	-2	-2,2	-2	-2	-1,7	-1,2	-2	-1,3	-1,3	-1
Высок % преподавателей совместителей	-3,3	-1,7	-1,2	-2,5	-1,2	-1,8	-2	-1,2	-1,7	-2	-1,8	-2,5	-1,7	-2,2	-1,3	-2	-1,7
Неудобное месторасположение	-4,5	-2,3	-2,2	-3	-1,7	-2,5	-1,7	-1,5	-2,2	-2,8	-2,7	-3,5	-2,2	-3,5	-1,7	-2,5	-1,2
Низкий уровень абитуриентов	-3	-1,5	-1,2	-1,7	-1,3	-1,5	-1,8	-1,5	-2,2	-2	-1,5	-2	-1,2	-2	-1,5	-1	-1,5
Недовольство ППС соотношением учебной нагрузки и зарплаты	-2,5	-3	-1,7	-1,5	-1,7	-1,8	-1,3	-1,2	-1,5	-1,5	-1,8	-1,7	-1	-2,2	-1,5	-1,2	-1,3

Таблица 12

Итоговая матрица SWOT-анализа

		<i>Благоприятные возможности (O)</i>								<i>Угрозы (T)</i>							
		Оживление профорientационной и рекламной деятельности	Расширение сотрудничества с другими вузами и организациями	Мотивация персонала	Рост числа мигрантов	Дистанционные формы обучения	Мобильность приема абитуриентов	Совместные проекты различных факультетов	Рост спроса на послевузовское и дополнительное образование	Мировой экономический кризис	Усиление конкуренции	Реорганизация высшего образования	Заккрытие вуза	Демографический кризис	Текущая кадров ППС	Снижение уровней доходов населения.	Изменение нормативно-правовой базы в образовании
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
(Kj)		3,46	6,49	8,09	4,27	8,91	21,86	4,47	10,13	5,56	12,36	7,25	2,59	9,12	3,84	0,28	0,44
<i>Сильные стороны (S)</i>	(Ai)																
Гибкие условия оплаты услуг	61,13	2,46	2,52	6,35	2,34	4,59	8,28	1,83	4,14	4,15	7,02	5,58	2,23	6,26	2,46	0,49	0,36
Индивидуальный подход к студентам	66,02	3,54	3,19	5,60	1,96	4,95	8,53	1,80	5,36	3,84	5,51	6,57	2,62	9,21	2,53	0,43	0,32
Небольшой размер вуза	37,18	1,46	1,63	4,45	1,02	2,34	5,94	1,05	2,85	2,04	4,65	3,20	1,46	3,19	1,41	0,23	0,20
Квалифицированный ППС	43,30	1,88	1,63	5,26	1,02	3,22	5,54	1,40	5,07	2,04	4,30	3,55	1,70	3,99	2,12	0,33	0,20
Творческая самореализация	48,42	1,93	2,05	3,73	1,47	4,39	6,39	1,62	4,75	2,62	4,54	4,92	1,96	5,52	1,90	0,32	0,241

Окончание табл.12

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Слабые стороны (W)																	
Научно-техническая оснащенность	-16,87	-0,64	-0,45	-1,99	-0,39	-1,26	-1,70	-0,57	-1,75	-1,11	-1,76	-1,53	-0,75	-1,96	-0,72	-0,14	-0,08
Высок процент преподавателей со-вместителей	-30,36	-1,49	-0,75	-4,10	-0,65	-2,08	-3,21	-0,59	-2,25	-1,84	-2,54	-3,61	-1,73	-3,64	-1,19	-0,38	-0,24
Неудобное место-расположение	-55,01	-2,61	-1,84	-6,72	-1,24	-4,05	-3,83	-0,97	-3,94	-3,45	-5,45	-6,89	-3,03	-7,74	-2,28	-0,65	-0,24
Низкий уровень абитуриентов	-24,54	-1,16	-0,68	-2,61	-0,59	-1,62	-2,55	-0,64	-2,63	-1,67	-1,98	-2,62	-1,12	-2,94	-1,30	-0,17	-0,19
Недовольство про-фессорско-преподавательского состава соотноше-нием учебной на-грузки и зарплаты	-20,11	-1,93	-0,79	-1,86	-0,68	-1,57	-1,52	-0,45	-1,46	-1,04	-1,92	-1,91	-0,75	-2,76	-1,08	-0,18	-0,13

Уровень конкретных угроз и благоприятных возможностей для фирмы

<i>Благоприятные возможности (O)</i>							
Оживление профориентационной и рекламной деятельности	Расширение сотрудниче- ства с другими вузами и организациями	Мотивация персонала	Рост числа мигрантов	Дистанционные формы обучения	Мобильность приема абитуриентов	Совместные проекты различных факультетов	Рост спроса на послеу- зовское и дополнительное образование
3,46	6,49	8,09	4,27	8,91	21,86	4,47	10,13
<i>Угрозы (T)</i>							
Мировой экономический кризис	Усиление конкуренции	Реорганизация высшего образования	Закрытие вуза	Демографический кри- зис	Текущая текучесть кадров ИПС	Снижение уровней доходов населения	Изменение нормативно-правовой базы в образовании
5,56	12,36	7,25	2,59	9,12	3,84	0,28	0,44

На основе анализа необходимо сделать вывод.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 4

Анализ конкуренции на рынке с помощью модели пяти конкурентных сил Майкла Портера

Этапы проведения конкурентного анализа по модели Портера

С помощью данной инструкции вы сможете провести анализ конкуренции на рынке, провести подробную оценку и анализ конкурентных преимуществ продукта компании, оценить угрозы конкуренции для товара компании, определить необходимые важные стратегические решения для сохранения и укрепления конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе.

Первый этап - оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке. Майкл Портер в своей модели пяти конкурентных сил описывает три параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

1. Уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);
2. Уровень внутриотраслевой конкуренции;
3. Угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Оцените угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу:

Таблица 14

Угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители - соотношение «цена-качество»	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала	не существуют
			1
Итоговый балл	1		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Оцените уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

Уровень внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	высокий уровень насыщенности рынка	средний уровень насыщения рынка (3-10)	небольшое количество игроков (1-3)
	3		
Темп роста рынка	стагнация или снижение объема рынка	замедленный рост	высокий
			1
Уровень дифференциации продукта на рынке	компании продают стандартизированный товар	товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	продукты компаний значительно различаются между собой
			1
Ограничение в повышении цен	жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат	всегда есть возможность повышения цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		2	
Итоговый балл	7		
4 балла	низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Оцените угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров:

Таблица 16

Угроза входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка	2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка
	3		
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товаров	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	3		
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
Итоговый балл	21		
8 баллов	низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 баллов	высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Второй этап - показывает, насколько клиенты привязаны к вашему товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Оцените угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели:

- доля покупателей, обеспечивающих большой объем продаж;
- склонность потребителей к переключению на товары-субституты;
- чувствительность потребителей к цене (с помощью эластичности спроса);
- удовлетворенность качеством товара.

Таблица 17

Угроза потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей, обеспечивающих большой объем продаж	более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов	незначительная часть клиентов обеспечивает около 50 % продаж	объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность потребителей к переключению на товары-субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании не уникален, но есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность потребителей к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Удовлетворенность качеством товара	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
Итоговый балл	9		
4 балла	низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	высокий уровень угрозы ухода клиентов		

Третий этап - оценка угрозы для вашего бизнеса со стороны поставщиков. Оцените ваших поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 18

Угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки переключения на других поставщиков	низкие издержки переключения на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщиков
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Четвертый этап - обобщение результатов. Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Посмотрите на картину в целом. Отметьте основные угрозы и разработайте конкурентоспособную стратегию.

Портер выделял четыре вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке.

Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Такая классификация стратегий конкуренции Портера является очень обобщенной и предлагает бизнесу выбрать тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара.

Таблица 20

Итоговая таблица

Параметр	Уровень	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень известности товара.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень известности товара.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP-клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков.	Проведение переговоров о снижении цен.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 5

Оптимизация ассортиментного портфеля компании

С помощью матрицы BCG (Boston Consulting Group)

Этапы проведения анализа ассортиментного портфеля компании

Матрица BCG (Boston Consulting Group) предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода. Основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций.

Первый этап - соберите данные по продажам и прибыли анализируемых групп в единую таблицу.

Таблица 21

Исходная информация

Название группы	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.
	(указать период)	(указать период)
Бренд 1	500	100
Бренд 2	1 000	200
Бренд 3	1 500	1 100
Бренд 4	450	200
Бренд 5	3 000	1 700
Итого	6 450	3 300

Второй этап - рассчитайте средневзвешенный темп роста рынка по каждой товарной группе. Если средневзвешенный темп роста рынка рассчитать не представляется возможным, допускается использование в модели показателя доли рынка.

В соответствии с получившимися данными определите по каждому товару в анализе темп роста рынка:

- если темп роста меньше 10 % — «низкий»;
- если темп роста рынка более 10 % — «высокий».

Расчет темпа роста рынка

			Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы			
Название группы	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.	Темп роста	Емкость рынка	Взвешенный темп	Рост для матрицы
	(указать период)	(указать период)				
Бренд 1	500	100	5 %	12 500	0,93 %	низкий
Бренд 2	1 000	200	75 %	10 000	11,17 %	высокий
Бренд 3	1 500	1 100	25 %	27 273	10,2 %	высокий
Бренд 4	450	200	6 %	5 625	0,50 %	низкий
Бренд 5	3 000	1 700	1 %	11 765	0,18 %	низкий
Итого	6 450	3 300		67 162		

Третий этап -рассчитайте относительную долю рынка каждого товара. В соответствии с получившимися данными определите по каждому товару, является относительная доля рынка «низкой» или «высокой».

- если значение относительной доли рынка меньше 1 — «низкая»;
- если значение относительной доли рынка больше 1 — «высокая».

Расчет доли рынка товара

			Расчет относительной доли рынка			
Название группы	Объем продаж, руб.	Объем прибыли, руб.	Доля рынка бренда	Доля рынка ключевого игрока	Относительная доля	Доля для матрицы
	(указать период)	(указать период)				
Бренд 1	500	100	8 %	50 %	0,16	низкая
Бренд 2	1 000	200	2 %	15 %	0,13	низкая
Бренд 3	1 500	1 100	11 %	21 %	0,52	низкая
Бренд 4	450	200	16 %	12 %	1,33	высокая
Бренд 5	3 000	1 700	51 %	31 %	1,65	высокая
Итого	6 450	3 300				

Если относительную долю рынка рассчитать невозможно из-за отсутствия информации, допускается использовать упрощенный вариант:

- если по вашей экспертной оценке доля вашего товара меньше доли ключевого конкурента — ставьте «0»;
- если по вашей экспертной оценке доля вашего товара больше доли ключевого конкурента — ставьте «1».

Четвертый этап - зная относительную долю рынка товара и темп роста рынка, можно определить для каждого продукта в портфеле компании его место в матрице BCG. На основе полученной информации постройте матрицу BCG, отразив в каждой ячейке название товара, объем продаж и суммарный объем продаж на группу. Анализ по объему продаж позволяет судить о том, насколько портфель компании сбалансирован, помогает правильно расставить приоритеты в развитии товаров и выделить ключевые направления бизнеса.

Таблица 24

Построение матрицы BCG по объему продаж

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	высокий (больше 10 %)	«Трудные дети»		«Звезды»	
		Бренд 3	1 500		
		Бренд 2	1 000		
		ИТОГО	2 500	ИТОГО	-
	низкий (меньше 10 %)	«Собаки»		«Дойные коровы»	
		Бренд 1	500	Бренд 5	3 000
				Бренд 4	450
		ИТОГО	500	ИТОГО	3 450
Относительная доля рынка					
низкая (меньше 1)			высокая (больше 1)		

Пятый этап - постройте аналогичную матрицу BCG по прибыли, отразив в каждой ячейке название товара, объем прибыли и суммарную прибыль на группу. Анализ по объему прибыли позволяет судить о возможности инвестиций и поддержки новых товаров компании, помогает расставить приоритеты в поддержке товарных групп.

Таблица 25

Построения матрицы BCG по объему прибыли

		Наименование	Объем продаж	Наименование	Объем продаж
Темп роста	высокий (больше 10 %)	«Трудные дети»		«Звезды»	
		Бренд 3	1 100		
		Бренд 2	200		
		ИТОГО	1 300	ИТОГО	-
	низкий (меньше 10%)	«Собаки»		«Дойные коровы»	
		Бренд 1	100	Бренд 5	1 700
				Бренд 4	200
		ИТОГО	100	ИТОГО	1 900
	Относительная доля рынка				
	низкая (меньше 1)			высокая (больше 1)	

Шестой этап -проанализируйте получившиеся матрицы BCG по объему продаж и прибыли, напишите выводы и определите стратегию развития портфеля компании.

Таблица 26

Выводы

«Трудные дети»	«Звезды»
№ 4. Низкая доля группы в портфеле. Необходимо увеличивать количество новинок и разработок. Существующие бренды 2 и 3 развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ – рост – дистрибуции - поддержка	№ 2. Компании не хватает «звезд». Необходимо рассмотреть возможность развития «Бренд 2» и «Бренд 3» в «звезды» (укрепить конкурентные преимущества, построить дистрибуцию, развить знание товара). В случае невозможности развития существующих «трудных детей» в «звезды» – рассмотреть создание новых товарных категорий или брендов, способных занять это место
«Собаки»	«Дойные коровы»
№ 1. Первым шагом компания должна решить судьбу «Бренд 1». Данную товарную группу необходимо закрывать. Если емкость рынка велика – то можно попробовать сделать из товара «дойную корову» - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара	№ 3. Основной акцент в поддержке делать на «Бренд 5» - обеспечивает основную долю продаж. Цель удержать положение.
Баланс портфеля: удовлетворительный. Необходимо осваивать новые перспективные направления и укреплять положение новинок – «трудных детей» на рынке.	

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 6

Разработка стратегий развития ассортимента компании с помощью матрицы General Electric (GE) / McKinsey

Этапы проведения матрицы General Electric (GE) / McKinsey

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежат два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания, и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании.

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии переключаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Стратегия развития ассортимента зависит от того, какой из девяти квадрантов занимает товарная группа компании в матрице McKinsey. Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта матрицы:

Таблица 27

		Конкурентоспособность клиента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)	№ 1	№ 2	№ 3
	средняя (4-7 баллов)	№ 4	№ 5	№ 6
	низкая (0-3 балла)	№ 7	№ 8	№ 9

№ 1 - высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 2 - высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 3 - высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 4 - средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 5 - средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 6 - средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 7 - низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 8 - низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 9 - низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

Первый этап - определите критерии конкурентоспособности вашего товара. Вы можете использовать любые критерии конкурентоспособности товара, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться следующей таблицей:

Таблица 28

Определение критериев конкурентоспособности

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора
	100 %
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории при использовании товара	20 %
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима с силой конкурентов или выше, чем у них (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)	15 %
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовыми, трудовыми, временными, квалификационными)	12 %
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %
Реакция со стороны конкурентов на деятельность компании медленная	8 %

После перечисления всех критериев укажите уровень важности каждого критерия таким образом, чтобы показатели важности всех критериев в сумме составили 100 %. Наиболее важными факторами конкурентоспособности товара являются его уникальность и способность удовлетворять потребности целевой аудитории максимально полно.

Важность (или вес) критерия при оценке конкурентоспособности товара показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса компании

Второй этап - определите критерии оценки привлекательности рынка. Вы можете использовать любые критерии привлекательности, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться следующей таблицей:

Таблица 29

Оценка привлекательности рынка

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора
	100 %
Объем продаж сегмента высокий	12 %
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10 %
Количество игроков в сегменте незначительно	9 %
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10 %
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5 %
Низкий уровень культуры использования продукта (значит есть возможность роста)	14 %
Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень известности бренда, лояльности потребителей, несформированный имидж продукта)	12 %
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	15 %
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8 %
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5 %

После перечисления всех критериев, обозначьте уровень важности каждого критерия таким образом, чтобы показатели важности всех критериев в сумме составили 100 %. Наиболее важными факторами привлекательности рынка являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос и темпы роста сегмента.

Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

Третий этап - оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров. Оценка проводится путем присвоения каждому фактору балла от 1 до 10, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 — максимальный балл, означающий, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Оценка сегментов по критерию «конкурентоспособность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10	
	100 %	Сегмент 1	Сегмент 2
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %	8	3
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории при использовании товара	20 %	9	9
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима с силой конкурентов или выше, чем у них (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень известности, лояльность аудитории)	15 %	5	10
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовыми, трудовыми, временными, квалификационными)	12 %	7	4
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %	9	7
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %	2	2
Реакция со стороны конкурентов на деятельность компании медленная	8 %	8	3

Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

Не рекомендуется выставлять баллы, используя принцип «пальцем в небо», так как от итоговой оценки будут зависеть важные стратегические решения, которые определяют успех компании в долгосрочной перспективе. Оценка факторов — скрупулезный аналитический процесс, в котором необходимо обосновать каждую цифру.

Четвертый этап -рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия. После того как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл. Итоговая оценка определяется как все факторы умноженные на оценку выраженности фактора.

Оценка сегментов по критерию «привлекательность»

Критерии конкурентоспособности	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2
	100 %	Сегмент 1	Сегмент 2	7,25	5,69
Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)	27 %	8	3	2,16	0,81
Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории при использовании товара	20 %	9	9	1,8	1,8
Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима с силой конкурентов или выше, чем у них (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень известности, лояльность аудитории)	15 %	5	10	0,75	1,5
Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовыми, трудовыми, временными, квалификационными)	12 %	7	4	0,84	0,48
Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям	10 %	9	7	0,9	0,7
Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)	8 %	2	2	0,16	0,16
Реакция со стороны конкурентов на деятельность компании медленная	8 %	8	3	0,64	0,24

После того как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

Пятый этап -расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов. В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит положение сегмента в матрице.

Итоговая оценка

Критерии привлекательности сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10		Итоговая оценка	Итоговая оценка
				Сегмент 1	Сегмент 2
	100 %	Сегмент 1	Сегмент 2	8,10	4,75
Объем продаж сегмента высокий	12 %	10	8	1,2	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка	10 %	9	5	0,9	0,5
Количество игроков в сегменте незначительно	9 %	3	2	0,27	0,18
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10 %	8	4	0,8	0,4
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5 %	10	9	0,5	0,45
Низкий уровень культуры использования продукта (значит, есть возможность роста)	14 %	8	4	1,12	0,56
Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень известной лояльности потребителей, несформированный имидж продукта)	12 %	8	3	0,96	0,36
На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности	15 %	7	2	1,05	0,3
Прогнозируется долгосрочный рост сегмента	8 %	10	8	0,8	0,64
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5 %	10	8	0,5	0,4

Интерпретация полученных значений:

- от 0-3 баллов – низкая;
- от 4-7 баллов – средняя;
- от 8-10 баллов – высокая.

Шестой этап - определите ключевые направления бизнеса и разработайте направления работ. От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия:

Таблица 33

Матрица полученных значений

Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		Сегмент № 1	
	средняя (4-7 баллов)		Сегмент № 2	
	низкая (0-3 балла)			
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность товара компании в сегменте		

- чем выше конкурентоспособность товара и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

Таблица 34

Ключевые направления бизнеса

Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		Высокий потенциал	Высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал		Высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
		Конкурентоспособность сегмента		

Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности». Сегменты, отмеченные серым цветом в матрице, могут быть рассмотрены как целевые в случаях: существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие года (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты.

Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как обладают высокими рисками.

ИНСТРУКЦИОННАЯ КАРТА № 7

Разработка стратегии роста компании на рынке с помощью

Матрицы Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix)

Этапы проведения - матрица Игоря Ансоффа

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия. Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял четыре возможных стратегии роста бизнеса (см. табл.):

Таблица 35

Матрица Игоря Ансоффа

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

Первый этап - рассмотрите возможность реализации стратегии проникновения. Стратегия проникновения заключается в том, чтобы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар. Необходимо оценить:

- темп роста рынка;
- уровень потребления товара;
- частоту использования товара;
- уровень дистрибуции (покрытия) товара;
- уровень известности товара компании;
- экономию на масштабе при росте продаж;
- уникальность товара компании (в сравнении с ключевыми конкурентами);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

Оценка возможности реализации стратегии проникновения

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможны	Вероятны	Невозможны
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: розничная торговля детскими товарами Текущий товар: детская одежда		
Темп роста рынка	Высокий	Замедленный рост	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальная	Умеренная	Низкая
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень известности бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	На уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности высокого уровня инвестиций	Есть		Нет

Второй этап - рассмотрите возможность реализации стратегии развития рынка. Стратегия развития рынка заключается в том, чтобы распространить успех текущего товара на новых рынках. При этом, новыми рынками могут быть как новые географические территории, так и новые группы потребителей. Необходимо оценить:

- успех компании в текущей деятельности;
- интенсивность внутри отраслевой конкуренции нового рынка;
- силы входных барьеров на новом рынке;
- темпы роста нового рынка;
- уникальность товара (в сравнении с товарами ключевых конкурентов нового рынка);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

Оценка возможности реализации стратегии развития рынка

Стратегия развития рынка	Вопрос: Возможен ли выход с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможен	Вероятен	Невозможен
Описать новый рынок и текущий товар	Новый рынок: розничная торговля в близлежащих городах Текущий товар: детская одежда		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Количество игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Рост замедлен	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией, или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Третий этап - рассмотрите возможность реализации стратегии развития товара. Стратегия развития товара заключается в том, чтобы увеличить долю текущего рынка за счет выпуска новых продуктов. При этом новым то-

варом может быть: усовершенствованный товар, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка. Необходимо оценить:

- темпы роста и величину текущего рынка;
- конкурентоспособность текущего товара;
- внутриотраслевую конкуренцию (см. пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера) (26 – 32 с.);
- угрозы входа новых игроков;
- инновационность текущего рынка;
- уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке.

Таблица 38

Возможность реализации стратегии развития товара

Стратегия развития товара	Вопрос: Возможно ли успешное расширение ассортимента товаров на текущем рынке?		
	Возможно	Вероятно	Невозможно
Описать текущий рынок и новый товар	Текущий рынок: розничная торговля Новый товар: детские игрушки		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедленный рост	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Четвертый этап - рассмотрите возможность реализации стратегии диверсификации. Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Необходимо оценить:

- темпы роста текущих рынков компании;
- конкуренцию на текущих рынках;
- инвестиционные возможности компании;
- уровень компетенции компании;
- конкурентоспособность текущих товаров.

Таблица 39

Оценка возможности реализации стратегии диверсификации

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли у компании необходимость в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Невозможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: розничная торговля косметикой Новый товар: профессиональная косметика		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедленный рост	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	Высокий уровень	Тенденции к ужесточению	Низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны или отсутствуют		Есть

Пятый этап - объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ. Посмотрите на картину в целом. Опишите шансы компании в реализации каждой стратегии, разработайте ключевые направления работ.

Ключевые направления работ

Вариант стратегии	Возможность	Описание	Ключевые источники роста компании
Стратегия проникновения	Вероятна	У компании есть все шансы в реализации данной стратегии. Несмотря на низкие возможности для дополнительного инвестирования, необходимо постепенно развивать частоту покупки предметов одежды, увеличивать потребление товара и увеличивать покрытие РТ.	Указаны в порядке приоритетности: 1. Разработка промо-акций для роста частоты совершения покупок 2. Открытие новых РТ в местах высокого трафика для роста потребления товара 3. Организация новых точек торговли в близлежащих городах 4. Расширение ассортимента: ввод игрушек и прочего детского ассортимента
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в близлежащие малые города – отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями для его реализации	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента магазина и ввода новой категории – детских игрушек	
Стратегия диверсификации	Невозможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется	

Библиографический список

Основная литература

1. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н.Петрова - СПб.: Питер, 2015.
2. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. М.: Финпресс, 2001.
3. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. - М.: Издательство Проспект, 2003.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Гардарика, 1999.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. - М.: Русская деловая литература, 1998.
8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник - М.: Гардарика, 1998.
9. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

Дополнительная литература

10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
11. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / Марк Грэм Браун; пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.
12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.
13. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. – М. ЗАО "ОлимпБизнес", 2005. – 512 с.
14. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
15. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
16. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.
17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Издательство "Питер", 2000.
18. Портер Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

19. Портер Майкл Конкуренция: учеб. пособие / пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2010. – 495 с.
20. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.
21. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.
22. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 162 с.