

# Стратегический анализ: типовые проблемы и ошибки

---

ИКФ «АЛЬТ»

Конгресс

ИД Гребенникова



### Стратегический анализ рынков – анализ рынков для принятия стратегических решений

- Расширение рынков сбыта;
- Вывод нового продукта на рынок;
- Разработка стратегии компании;
- Выбор целевого сегмента;
- Оптимизация продуктового портфеля;
- Реализация инвестиционного проекта;
- и другие ...

# Стратегический анализ рынков

Главная проблема в проведении стратегического анализа компаниями – разрыв между АНАЛИЗОМ и ПРИНЯТИЕМ РЕШЕНИЙ. Подход «для принятия решений» дает другой угол зрения на проблемы маркетингового и рыночного анализа, порой существенно меняя суть работы, необходимую информацию, глубину, объект анализа и т.д.





- ❑ Систематизация и интеграция
- ❑ Международный контекст и компании-аналоги
- ❑ Экспертная составляющая

# Анализ структуры рынка

---



## Сегментация

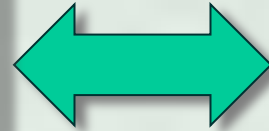
### Критерии сегментации:

- по отраслям, в которых работают клиенты;
- по технологии работы оборудования или технологии производства товара;
- по цене;
- по размеру клиентов;
- по целям покупки (конечные потребители и посредники);
- по техническим требованиям
- по кругу задач, решаемых потребителем...

**Сегменты как правило формируются на стыке нескольких критериев**

## Анализ устройства рынка

- Логика принятия решений клиентами
- Типы игроков на рынке
- Каналы сбыта
- Система взаимодействия по цепочке добавленной стоимости
- Различия во взаимодействии по сегментам



**Анализ проводится так, чтобы выделить сегменты и этапы цепочки добавленной стоимости, которые существенно различаются с точки зрения возможных стратегий, компетенций и направлений инвестиций**

## Сегментация и карта рынка

**Гипотезы о наиболее и наименее перспективных сегментах и направлениях развития**

## Задачи анализа структуры рынка

- ❑ «Правильно» сегментировать рынок - адекватно решаемой задаче
- ❑ Сфокусировать анализ на главных направлениях, отбросить (оставить на потом) наименее существенные
- ❑ Определить ключевые рыночные факторы и тенденции, которые влияют на принятие решения



Пример: Карта мирового рынка металлургического оборудования

**Рынок металлургического оборудования**

**Комплектные поставки под ключ**  
\$4-4,5 млрд.

**Сменное оборудование и ЗИП**  
\$3,5-5 млрд.

**Системные интеграторы**

Инжиниринг завода, цеха или крупной машины

Изготовление наиболее технологичных узлов на собственных мощностях, производство половины оборудования передают на субподряд

**Изготовители**

Детальный инжиниринг или работа по чертежам

Изготовление «железа»

**Специалисты**

Ноу-хау одного металлургического процесса

Сборка или изготовление узла или машины

КФПР	Вес
Референции	20%
ТЭХ	20%
Финансирование	18%
Комплектность	14%
Цена	12%
Обслуживание	8%
Сроки	8%

КФПР	Вес
Технические хар-ки	35%
Эксплуатационные хар-ки	35%
Цена	30%



## Типовые ошибки анализа структуры рынка

- 1.** Анализ устройства рынка и сегментов не выявляет принципиальных различий между типами потребителей и конкурентов
- 2.** Сегментация проводится на основе внешних факторов, в то время как впоследствии при принятии решений внутренние факторы играют не меньшую роль
- 3.** Чрезмерная детализация при выделении сегментов, что существенно усложняет и затягивает дальнейший анализ
- 4.** Анализ качественных факторов, определяющих устройство рынка, дает возможность сделать гипотезы о наиболее/наименее перспективных направлениях развития и расставить акценты в дальнейшем анализе

# Оценка емкости рынка

---



## Типовые ошибки при оценке емкости рынка

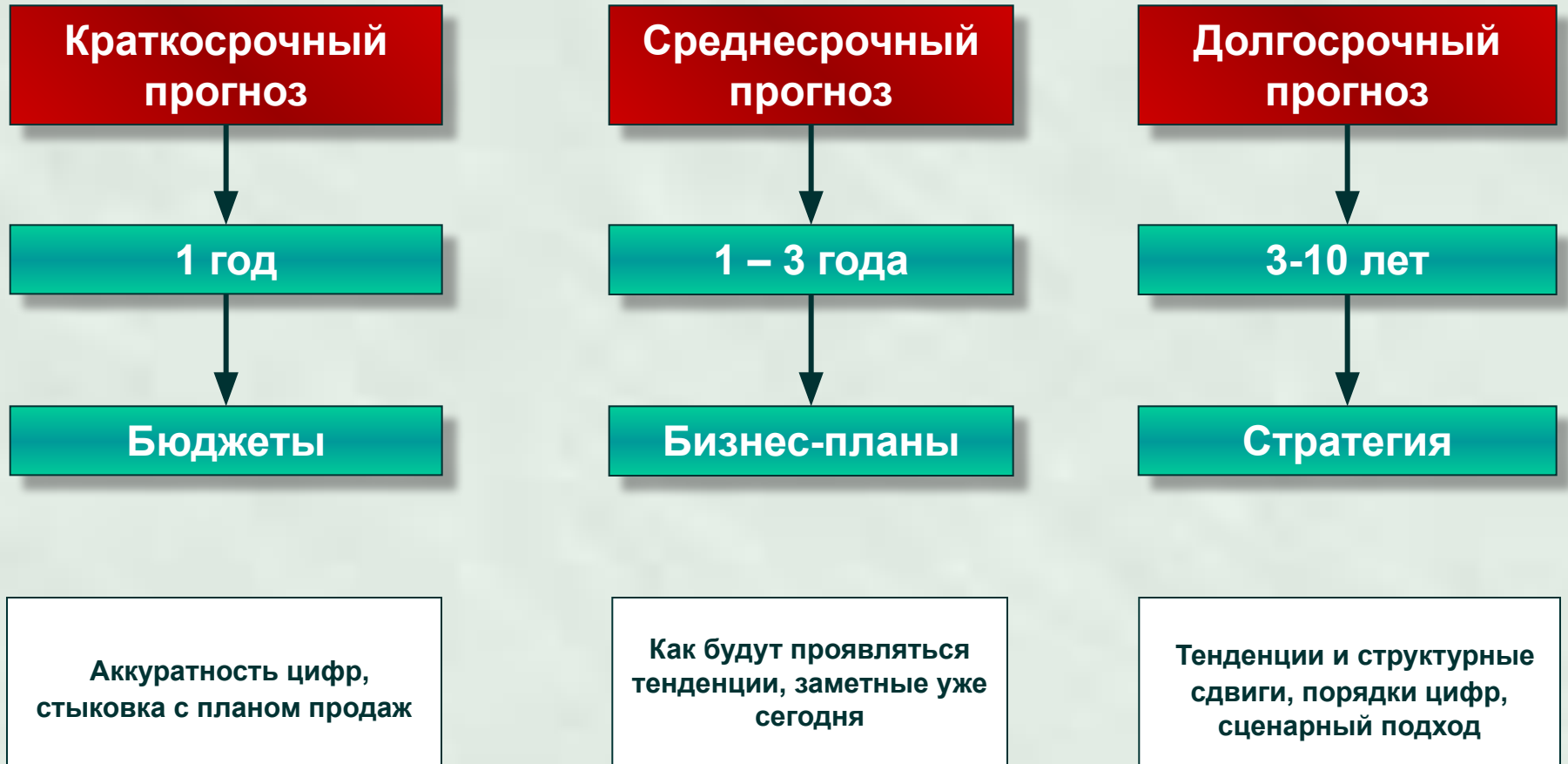
- 1.** На точную оценку емкости тратится слишком много времени, в то время как для принятия решения часто достаточно понимания порядка цифр
- 2.** Нежелание использовать примерные или усредненные оценки даже, когда других оценок вовсе нет
- 3.** Использование одного метода оценки, отсутствие «встречных» проверок
- 4.** «Страх» снять трубку и позвонить

# Прогноз спроса и тенденций

---



# Виды прогнозов



# Каким должен быть прогноз

## Хороший прогноз

Всегда учитывает, что результат в равной степени зависит от внешней среды и от самой компании

Отвечает на самые «больные» вопросы

Акцентирует внимание на самом существенном, оценивает только масштаб целевого рынка компании

Описывает несколько сценариев

Каждый вопрос/вывод рассматривает комплексно

Учитывает вероятность качественных изменений, старение технологий, отраслевые тенденции

## Плохой прогноз

Приписывает «плохой» результат внешней среде, а «хороший» - компании

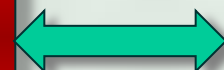
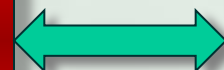
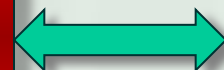
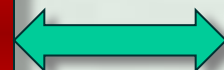
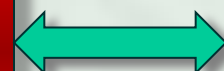
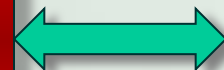
Переполнен анализом и фактами, которые очевидны

Излишне подробен, детально прогнозируется емкость рынка и сегментов

Описывает 1 вариант

Анализирует вопрос/вывод только с одной стороны

Не предполагает кардинальных изменений в отрасли, основывается на трендовом методе



# Выбор перспективных направлений развития

---





# Выбор перспективных направлений развития

**Выбор перспективных направлений развития – ключевая задача стратегического анализа рынков, которая должна решаться в тесной связке с внутренним анализом**



## Проблемы использования матриц и других стратегических инструментов

- ❑ Использование универсальных «жестких» критериев не позволяет учесть специфику отдельных бизнесов
- ❑ Возникает проблема выбора границы: «что считать высоким темпом роста, а что – низким?» или «что делать, если продукт оказывается на границе?»
- ❑ Проблема выбора оцениваемых факторов: какие факторы необходимо включать в анализ для построения матрицы
- ❑ Проблема субъективного характера оценки некоторых факторов: большинство «мягких» факторов сложно оценить количественно
- ❑ Проблема ранжирования факторов: как правило, различные факторы имеют разную степень важности в зависимости от бизнеса, в результате встает вопрос о том, как их проранжировать?
- ❑ Роль матриц и других стратегических инструментов при принятии стратегических решений часто переоценивают
- ❑ Реальная ценность матриц и других стратегических инструментов состоит в структурировании и визуализации информации

## Типовые ошибки при выборе перспективных направлений развития

- 1.** Конкурентоспособность не рассматривается как комплекс факторов. Компания «зацикливается» на технических характеристиках и цене. Упускаются такие факторы, как: сервис, сроки поставки, кредитование потребителя и т.д.
- 2.** При анализе внутренних факторов конкурентоспособности недоучитываются «мягкие» факторы: персонал, навыки, компетенции и т.д.
- 3.** Выбор перспективных направлений развития делается на основании только внешних факторов, внутренние факторы не учитываются в достаточной степени
- 4.** Переоценивается роль специальных моделей и инструментов стратегического анализа (синдром «ну-ка, матрица, скажи»)
- 5.** Важно формулировать стратегические альтернативы (логики), которые дают возможность сделать на первом этапе выбор по-крупному

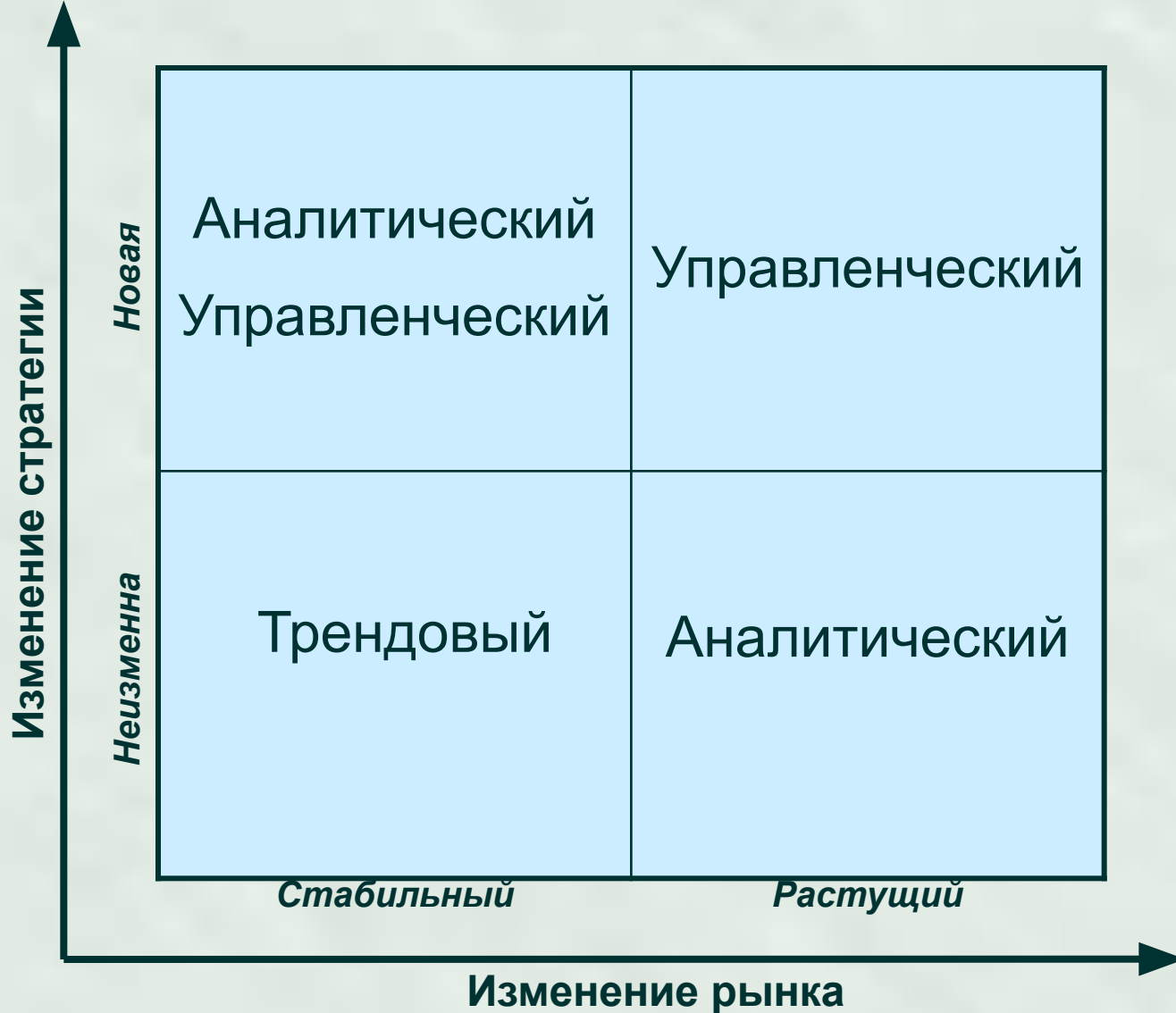
# Прогноз продаж

---



## Применение методов прогнозирования продаж

В зависимости от зрелости рынка и постоянства стратегии компании будет варьироваться эффективность применения тех или иных методов прогнозирования продаж



## Типовые ошибки при прогнозировании продаж

- 1.** Рост продаж не сопровождается ростом затрат и инвестиций
- 2.** Прогнозы составляются «как задача одного отдела». В результате прогноз не стыкуется с возможностями компании (производство, НИОКР, персонал, финансы и т.д.)
- 3.** Прогноз продаж на ближайшую перспективу чрезмерно «реалистичен», на долгосрочную перспективу – чрезмерно «оптимистичен»
- 4.** Хорошим способом «самопроверки» при принятии решения о целевом уровне продаж является сопоставление управленческого подхода с аналитическим, выполненном при максимально оптимистичных предпосылках
- 5.** Наиболее типовая ошибка при управленческом подходе к оценке потенциала продаж: оптимистичная оценка собственных объемов при оптимистичном сценарии развития рынка и оптимистичной оценке необходимых ресурсов и инвестиций

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

**115114**, Москва, ул.  
Дербеневская д. **1/2**, стр. **1**

Телефон:

**7-495-788-59-29**

Факс: **7-495-788-59-29**

**E-mail: alt@altrc.ru**

**199106**, Санкт-Петербург,  
В.О., **21** линия, д. **8.**

Телефон:

**7-812-324-8731**

Факс: **7-812-324-8731**

**E-mail: alt@altrc.ru**

[www.altrc.ru](http://www.altrc.ru)