

МАРКЕТИНГ

Структура и содержание дисциплины

Раздел 2. Стратегический анализ возможностей и планирование маркетинга.

Тема 2. Общая характеристика методов стратегического анализа.

Ситуационный анализ. Типичные ошибки при применении анализа.

SWOT- анализ, основные факторы, влияющие на SWOT-анализ, и источники информации. Типичные ошибки при применении SWOT-анализа.

STEP- анализ,

SNW- анализ,

GAP- анализ.

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – определение

Ситуационный (маркетинговый) анализ, охватывая в комплексе всю производственно-хозяйственную деятельность компании, в конечном итоге должен привести к выдвижению новых идей и целей, выработке и оценке способов их достижения, соответствующих стратегий и направлений развития и принятию решений по их реализации.

Полномасштабный анализ состояния (маркетинговый аудит) маркетинговой деятельности компании - ситуационный анализ, хотя уместен и термин «мониторинг маркетинга».

Такой анализ может быть осуществлен только в том случае, когда его проведением руководит генеральный директор или акционеры.

Ситуационный анализ - главный источник разработки прогнозов предприятия, бизнес-плана и других перспективных планов.

В международной практике принято проводить ситуационный анализ один-два раза в год не только в целях управления маркетинговой деятельностью, но и для контроля за ней.

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – цели

Целью ситуационного анализа является «внутренняя ревизия» и оценка деятельности компании, рассмотрение ее достижений и неудач, вскрытие причин тех и других, выявление компетентности сотрудников и эффективности их работы.

В процессе ситуационного анализа выявляют положение компании с точки зрения требований рынка, возможности изменить (если потребуется) это положение с учетом влияния внешней среды и внутреннего состояния производственной системы (материально-технической базы, трудовых и информационных ресурсов).

Для оценки внутреннего состояния компании в процессе ситуационного анализа выявляют степень готовности элементов производственной системы к обеспечению выполнения требований рынка.

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – направления

1. Рынки.
2. Товары.
3. «Зеркало» нового товара: общее описание, рыночная характеристика, производственная характеристика, рыночный тест товара.
4. Покупатели.
5. Внутренняя среда.
6. Внешняя среда.
7. Конкуренция и конкуренты
8. Цели маркетинга.
9. Программа маркетинга.
10. Организация маркетинга.
11. Цены.
12. Товародвижение.
13. Организация торговли.
14. Формирование спроса и стимулирование сбыта: стимулирование сбыта, реклама, public relations, иностранные филиалы (агенты).
15. Упаковка.
16. Сервис

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – виды анализа

Различают три вида анализа рынка:

1. Анализ рынка в целом и положения компании на нём, масштаб рынка, доля на рынке, анализ претензий и т.д.

В качестве возможных критериев могут быть:

- анализ динамики продаж в целом за последние несколько лет;
- анализ динамики продаж отдельных элементов (по сферам: по видам товаров, по группам потребителей, в том числе конечным, по районам, по каналам сбыта);
- анализ важности по сферам и внутри сфер (выявление тех моментов, на которые следует обратить внимание при управлении продажами компании).

Анализ с использованием временных рядов есть по существу метод, при котором происходит сравнительный анализ данных за долговременный период и выявление тренда в изменении этих показателей с течением времени.

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – виды анализа

2. Анализ по классам ABC. Метод разделения важных и не важных данных о показателях продаж по отдельным видам продукции и отдельным категориям клиентов (20%/80%/30 %).

3. Анализ с помощью гипотез сотрудников и экспертов.

Чаще всего используются следующие показатели:

- сумма (объём) продаж в абсолютном выражении;
- маржинальная рентабельность т.е. (выручка от реализации - переменные издержки)/выручка от реализации;
- темпы прироста прибыли;
- окупаемость.

Оценка ситуации требует не только анализа фактических показателей компании, но и сбора информации из других источников, в том числе путем общения с клиентами, выяснение их запросов и т.д.

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – типичные ошибки

Типичные ошибки при проведении ситуационного анализа.

Жестко различаются и по-разному оцениваются внутренний и зарубежные рынки («двойной стандарт»). Доминирует анализ внутреннего рынка;

Конкуренты недооцениваются. Конкурентоспособность и рыночные перспективы собственной продукции переоцениваются;

Не принимаются во внимание сигналы (угрозы и возможности), которые в перспективе могут сыграть решающую роль в развитии компании;

Анализ носит структурированный по блокам информации характер. Не возникает вопросов на стыке, приводящих к наиболее интересным

ВЫВОДАМ; В конце 90-х г. на Ирбитском Заводе были разработаны новые модели тяжелых одиночных мотоциклов. Но качественно сделать новые мотоциклы на конвейере, настроенном на производство 130.000 мотоциклов с коляской в год, так и не смогли – качество было низким, а цена для конечного покупателя была слишком высока.

Недостаточное внимание смежным рынкам и новым технологиям.

Для всех производителей пром. оборудования самым недооцененным рынком является рынок сервиса и ЗИП. Доля услуг и запчастей в структуре продаж отечественных компаний традиционно не превышает и 20%, хотя у зарубежных производителей доля ЗИП и сервиса в пределах 40-60%. На территории страны имеется огромный парк отечественного оборудования и недостаточное внимание к этому рынку ведет к огромным объемам недополученной прибыли.

МАРКЕТИНГ

Ситуационный анализ – типичные ошибки

Некритическая экстраполяция текущей ситуации и тенденций на долгосрочную перспективу, в частности – формальный трендовый подход;

Наиболее частой ошибкой на данном этапе является то, что при построении прогнозов не учитывается возможность смены технологий в отрасли или коренного изменения предпочтений потребителей.

Несоответствие прогнозов выявленным ограничениям и тенденциям;

Сельское хозяйство. Наиболее платежеспособные потребители не покупают отечественную технику, т.к. качество низкое. Поэтому долгосрочный прогноз рынка, в котором доля отечественной техники - почти 100% - неадекватен существующим на рынке тенденциям.

Отказ учитывать в прогнозе существенные факторы в связи с тем, что их влияние трудно выразить количественно;

Отказ от «плохих» прогнозов;

Внутреннее несоответствие между отдельными прогнозами; Например, прогнозируемый рост доходов не сопровождается ростом расходов (инвестиций). Детальный расчет может показать, что нужны такие значительные инвестиции, что срок их окупаемости совершенно неприемлем для компании.

Некритичное использование статистики, прогнозных данных из госпрограмм и «заинтересованных» источников. Отсутствие «встречных проверок»;

Опыт показывает, что финансирование государственных программ обычно не превышает 20-30%, поэтому оперировать при построении собственных прогнозов цифрами этих программ без дополнительной корректировки нельзя.

Полученные результаты прогнозирования интерпретируются формально, не делается важных для развития компании выводов и предположений.

МАРКЕТИНГ

SWOT- анализ: определение

Акроним SWOT впервые ввел в 1963 г. на конференции по проблемам бизнес-политики профессор К. Andrews (Гарвард). Первоначально SWOT анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях.

В 1965г. профессора Гарвардского университета - Leraned, Christensen, Andrews и Guth предложили технологию использования SWOT- модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов, приводящих к выбору стратегии.

SWOT - анализ в общем виде не содержит экономических категорий, его можно применять к любым объектам (странам, организациям, людям) для построения стратегий в самых различных областях деятельности.

МАРКЕТИНГ

SWOT-анализ: определение

Определение. SWOT - метод анализа в стратегическом планировании, заключающийся в разделении факторов и явлений на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности) и Threats (Угрозы).

Этот акроним может быть представлен в виде таблицы:

Внутренняя среда

Положительное влияние **Strengths**

Отрицательное влияние **Weaknesses**

Внешняя среда

Положительное влияние **Opportunities**

Отрицательное влияние **Threats**

В русском варианте SWOT-анализ иногда называют ССВУ-анализ (сильные и слабые стороны — возможности и угрозы).

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: определение

В полном объеме стратегический анализ доступен лишь очень крупным компаниям. Но в нынешних условиях даже для небольших компаний одной интуиции руководителя становится мало. Поэтому как основной инструмент стратегического управления многие компании выбирают матрицу «качественного» стратегического анализа или SWOT-анализ.

Этот метод дает структурированное информационное поле, в котором руководитель может стратегически ориентироваться и принимать решения. При этом не надо использовать дорогие системы «количественного» анализа и привлекать дорогих экспертов, которые, не всегда зная специфику, могут при ограничениях по времени и неполной информации «навязывать» неоптимальное решение.

Стратегический анализ не всегда связан со большим временем планирования, а скорее характеризуются его влиянием на глубину перестройки бизнеса, что может, например, в периоды кризисов или технологических «скачков», изменяться достаточно быстро.

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: факторы внутренние

Сильные и слабые стороны (каждая из перечисленных ниже категорий может оказаться как силой, так и слабостью):

Категории, которые обычно включают в анализ:

Структура компании

Маркетинг (продукт, ценообразование, продвижение, реклама)

Разработка новых товаров

Производство

Процесс продаж/сбыт

Обработка заказов/сделок

Персонал (навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда, текучесть кадров)

Сервис/обслуживание покупателей

Менеджмент

Ресурсы компании (оборудование, финансы и т.д.)

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: определение

Надо тщательно определить сферу анализа. Желательно выделить конкретный рынок, конкретный товар или услугу. Всеобъемлющий анализ, скорее всего, будет слишком обобщенным и поэтому бесполезным.

Одно и то же обстоятельство может оказаться как силой, так и слабостью. А возможно, этим обстоятельством вообще можно пренебречь. Какие из них значимые, а какие нет?

Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают клиенты. Если преимуществ и слабостей слишком много, то их необходимо ранжировать в соответствии с их важностью в глазах покупателей и включить в конечный список только наиболее важные.

Оптимально, если ограничиться 5-10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: пример

Сильные стороны:

компания давно на рынке - хорошие связи в мэрии — нашу обувь носит Михаил Боярский — действительно из натуральной кожи!

Слабые стороны:

уход в декрет зам. директора - женский, постоянно интригующий коллектив - дизайн устарел - нарекания клиентов на качество.

Сильные стороны:

1. Организация - высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия
2. Производство - высокое качество выпускаемых товаров. Проверенный и надежный поставщик комплектующих

Слабые стороны:

1. Организация - низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство - высокая степень износа оборудования - до 80% по отдельным группам. Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов.

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: факторы внешние

При оценке рыночных возможностей и угроз рекомендуется:

Факторы спроса (емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию предприятия и т.п.)

Факторы конкуренции (количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него и т.п.)

Факторы сбыта (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

Экономические факторы (учитывается курс рубля, уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика и т.п.)

Политические и правовые факторы (уровень коррумпированности власти)

Научно-технические факторы (уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) и т.п.)

Социально-демографические факторы (численность и структура населения региона, уровень занятости населения и т.п.)

Социально-культурные факторы (традиции, ценности, стереотипы)

Природные и экологические факторы

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: пример

Возможности:

на выставке получим там золотую медаль ... - аргентинцы интересовались нашей продукцией, возможен заказ - откроем свой интернет-магазин.

Угрозы:

задержка поставок главным поставщиком стелек - неожиданный визит налоговой инспекции - клеветническая статья конкурентов.

Возможности:

1. Конкуренция - Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходима лицензия на занятие данным видом деятельности.
2. Сбыт - На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков.

Угрозы:

1. Конкуренция - В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента.
2. Сбыт - С этого года крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера.

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: варианты развития

Матрица готова. Комбинации полученных характеристик.

Комбинации «возможности — сильные стороны» можно использовать как ориентиры стратегического развития;

а «угрозы — слабые стороны» рассматриваются как ограничения стратегического развития.

Комбинации «возможности — слабые стороны» следует применять для внутренних преобразований,

а «угрозы — сильные стороны» рассматривать как потенциальные стратегические преимущества.

Попросту говоря, мы получаем все возможные комбинации из четырех клеток SWOT-матрицы. Теперь можно «по клеточно» определять варианты стратегических действий.

Это хорошо тем, что мы можем рассмотреть все возможные сценарии, ничего не упустив. Но вместе с тем непонятно: что дальше делать с этими вариантами? Какой из них выбрать?

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: пример

Пример.

1. Возможности — сильные стороны. Как их использовать ?

Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве продукции

2. Угрозы — сильные стороны. За счет чего можно снизить угрозы?

Удержать покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции

3. Угрозы — слабые стороны. Что мешает возможностям ?

Новая сеть может отказаться от закупок продукции, так как оптовые цены выше, чем у конкурентов.

4. Возможности — слабые стороны. Самые большие опасности?

Появившийся конкурент может предложить рынку товар, аналогичный товару компании, но по более низким ценам.

Правильно заполнив матрицу, можно определить основные направления развития:

как можно воспользоваться возможностями (пункт 1.);

и основные проблемы, подлежащие решению (остальные пункты).

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: определение

Благодаря своей простоте SWOT-анализ стал легко применим для менеджеров и столь же подвержен неправильному применению.

Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT-анализ.

Но, эта простота может привести к бессмысленным выводам, полным таких «ясных» понятий, как «выход на новые рынки», «современное производство», «конкурентные цены».

Достоинства и недостатки самого SWOT-метода.

Достоинства: Простота, дает основные варианты развития событий.

Недостатки: Недостаточная инструментальность: расплывчатость рекомендаций, неясно, что делать с полученным материалом, Дает возможность многочисленных трактовок, но не дает четких указаний, отсутствуют критерии выбора из перечня вариантов.

Имеют место существенные недостатки SWOT- анализа.

Саму идею систематизации возможных рисков стоит всячески приветствовать.

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: типичные ошибки

Типичные ошибки и как их избежать?

Правило 1. Компании часто проводят анализ всего бизнеса. Скорее всего, он будет бесполезным для менеджеров. Фокусирование SWOT- анализа на конкретном сегменте или конкуренте обеспечивает выявление важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Важны различия между элементами SWOT- анализа. Сильные и слабые стороны - это внутренние черты компании, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Нужно включать в анализ только факторы, важные для покупателей. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Таких факторов может быть много. Во избежание этого должно быть ранжирование.

Правило 4. Объективность и разносторонность информации. Необходим анализ, проведенный в виде дискуссии и обмена идеями. SWOT- анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен основываться на фактах и данных исследований.

Правило 5. Часто SWOT- анализ проваливается из-за того, что в него включают утверждения, которые ничего не значат для покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

МАРКЕТИНГ

SWOT - анализ: определение

Не следует буквально следовать рекомендациям стратегических моделей. Эти модели придумали обычные люди, поэтому не надо ограничиваться ими - опирайтесь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности SWOT- анализа следует вникать в суть предлагаемых технологических рекомендаций, пытаюсь понять, что за ними стоит.

Отдавая дань SWOT- анализу, следует иметь в виду, что этот метод требует много сил и времени, в результате чего ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, - на вашу свободную фантазию.

SWOT- анализ нужно применять на промежуточном этапе - для углубленного анализа ситуации в компании, а далее полагаться на свою интуицию, т.е. ограничиться применением этого метода для генерации собственных, новых стратегических идей.

Вывод: SWOT-анализ – это не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка.

МАРКЕТИНГ

PEST- анализ: определение

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый метод/инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Анализ выполняется по схеме «фактор - компания». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, где влияние факторов макросреды оценивается в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

МАРКЕТИНГ

PEST- анализ: основные положения

Основные положения PEST-анализа:

Анализ каждого фактора должен быть системным, так как все они тесным и сложным образом взаимосвязаны и характеризуют различные иерархические уровни общества как системы.

Нельзя полагаться только на эти факторы внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

PEST-анализ не является общим для всех компаний, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

Проводить PEST-анализ несложно. Надо конкретизировать все факторы, влияющие на рынок и на развитие компании.

PEST-анализ помогает изучить «поведение» внешней среды только в том случае, если адекватно и объективно оценивать воздействие на организацию всех четырех факторов.

МАРКЕТИНГ

PEST- анализ: основные положения

Метод - описательный. Последовательное описание факторов четырех групп:

Социальные факторы:

- Демографические изменения;
- Изменения в базовых ценностях;
- Изменения в уровне жизни;
- Изменения в стиле жизни;
- Изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- Изменения в уровне образования;
- Отношение к работе и отдыху;
- Изменение структуры доходов;

Технологические факторы :

- Государственная политика в отношении технологий;
- Новые открытия и возможность их применения в вашей отрасли или смежных отраслях;
- Значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- Скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- Скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
- Изменения в коммуникационных технологиях;
- Появление новых материалов;
- Технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;
- Тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли.

МАРКЕТИНГ

PEST- анализ: основные положения

Экономические факторы:

Общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад);
Динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования и т.д.);

Цикл деловой активности,

Перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;

Изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);

Уровень безработицы.

Политические факторы:

Изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);

Налоговая политика государства, региона;

Отношения с национальными и региональными властями;

Политика приватизации, регулирования бизнеса;

Уровень политической стабильности в стране / регионе;

Приближение выборов государственных и местных властей (президент, дума и т.д.).

Это не полный список всех факторов. На практике анализируются те факторы, которые являются значимыми для данной отрасли и конкретной компании. От того, насколько правильно были подобраны факторы, зависит качество PEST-анализа.

МАРКЕТИНГ

SNW- анализ: определение

SNW- анализ — это анализ слабых и сильных сторон организации, оценивается внутренняя среда по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона).

Как показала практика, в рамках стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Обычно SNW- анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды компании после проведения SWOT- анализа.

Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия.

Задача разрабатываемой стратегии - использование актива для нейтрализации и устранения пассива.

МАРКЕТИНГ

GAP- анализ: определение

GAP-анализ (GAP – разрыв) или «модель расхождений» применяется, когда текущие результаты, которые показывает компания, имеют расхождения с запланированными в отрицательную сторону.

Данный метод анализа позволяет как четко описать существующую ситуацию, так и ту, которая должна быть достигнута. После описания ситуаций разрабатывается план действий по достижению намеченных целей.

Как правило, к анализу разрыв обращаются в том случае, если компания не укладывается в свои стратегические цели. Ведь с ростом разрыва между тем, что запланировали и тем, что есть на текущий момент, понижается мотивация персонала, удовлетворенность работой, уверенность в собственных силах.

МАРКЕТИНГ

GAP- анализ: определение

Обычно GAP-анализ состоит из 5 этапов:

1) Выбор анализируемой области.

В качестве области анализа разрывов может выступать любая деятельность компании. Наиболее часто анализ разрывов проводят в области производительности труда, продаж продукции, компетентности сотрудников.

2) Анализ текущей ситуации.

Описывается текущая ситуация в компании. Например, работники технической поддержки заставляют клиента находиться в режиме ожидания более 3 минут, чтобы получить вразумительный ответ на свой вопрос.

3) Описание запланированной ситуации.

Представители технической поддержки должны отвечать на звонки клиентов в течение 1 минуты. Не больше. Так как в противном случае они заставляют ждать клиента слишком долго, что порождает его недовольство. Он просто уйдет к конкурентам.

4) Определение разрыва.

Почему работники технической поддержки так медленно отвечают на звонки. Просто не хватает людей. Из-за плохого управления. Продукция компании слишком часто ломается. Надо найти реальную причину.

5) Описание действий по преодолению разрыва

Составляется план действий по достижению поставленных целей. Выделяются все необходимые ресурсы. В примере со службой поддержки можно нанять дополнительный персонал, разместить на сайте компании список часто задаваемых вопросов(при условии, что в поддержку поступают регулярно похожие вопросы, а так обычно и бывает), поставлять с товаром инструкцию в которой будут описаны наиболее часто возникающие проблемы, и действия которые необходимо предпринять для их устранения.

МАРКЕТИНГ

GAP- анализ: пример

Фактор	Разрыв	Действия	Цели и показатели
Работа телефонной службы технической поддержки	Уменьшить ожидание клиента на проводе с 3 минут не более чем одной	Создание на <u>веб-сайте</u> компании списка часто задаваемых вопросов, с описанием решения большинства самых популярных проблем. Внесение в комплект с товаром инструкции с этим же списком ЧАВО. Расширение штата технической поддержки, повышение грамотности специалистов этой службы за счет тренингов. Введение денежных бонусов за наиболее быстрые ответы на звонок клиента.	К следующему году уменьшить количество жалоб со стороны клиентов на скорость работы службы технической поддержки на 100%