

GAP-анализ

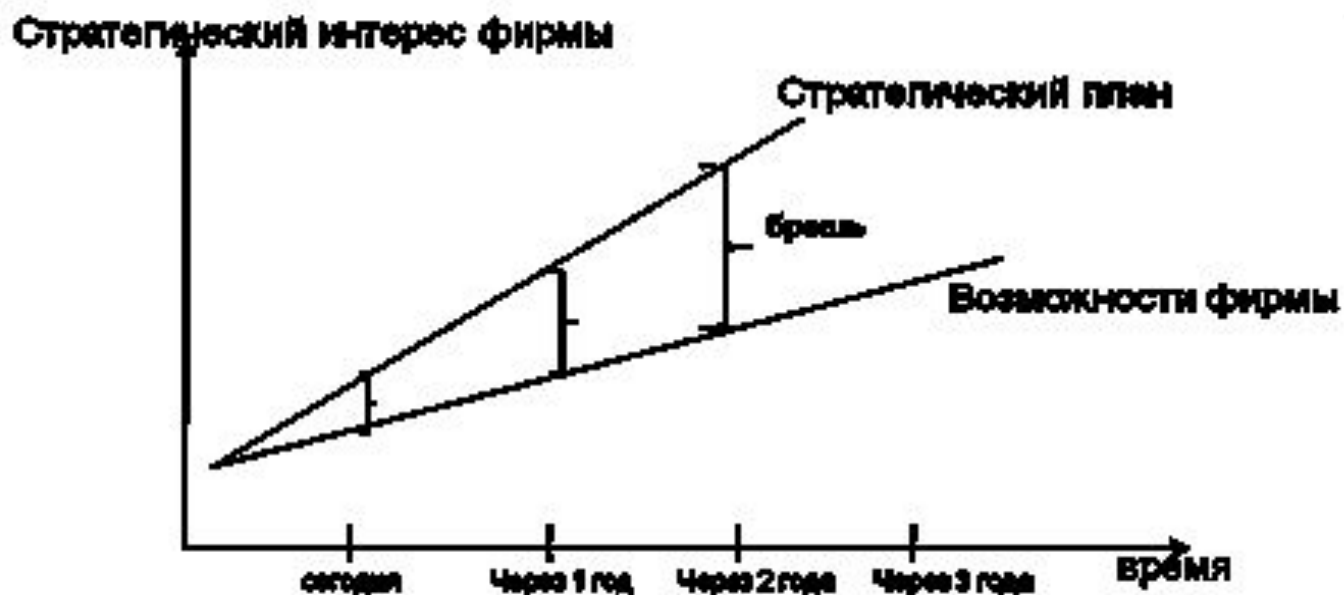


Стратегический менеджмент

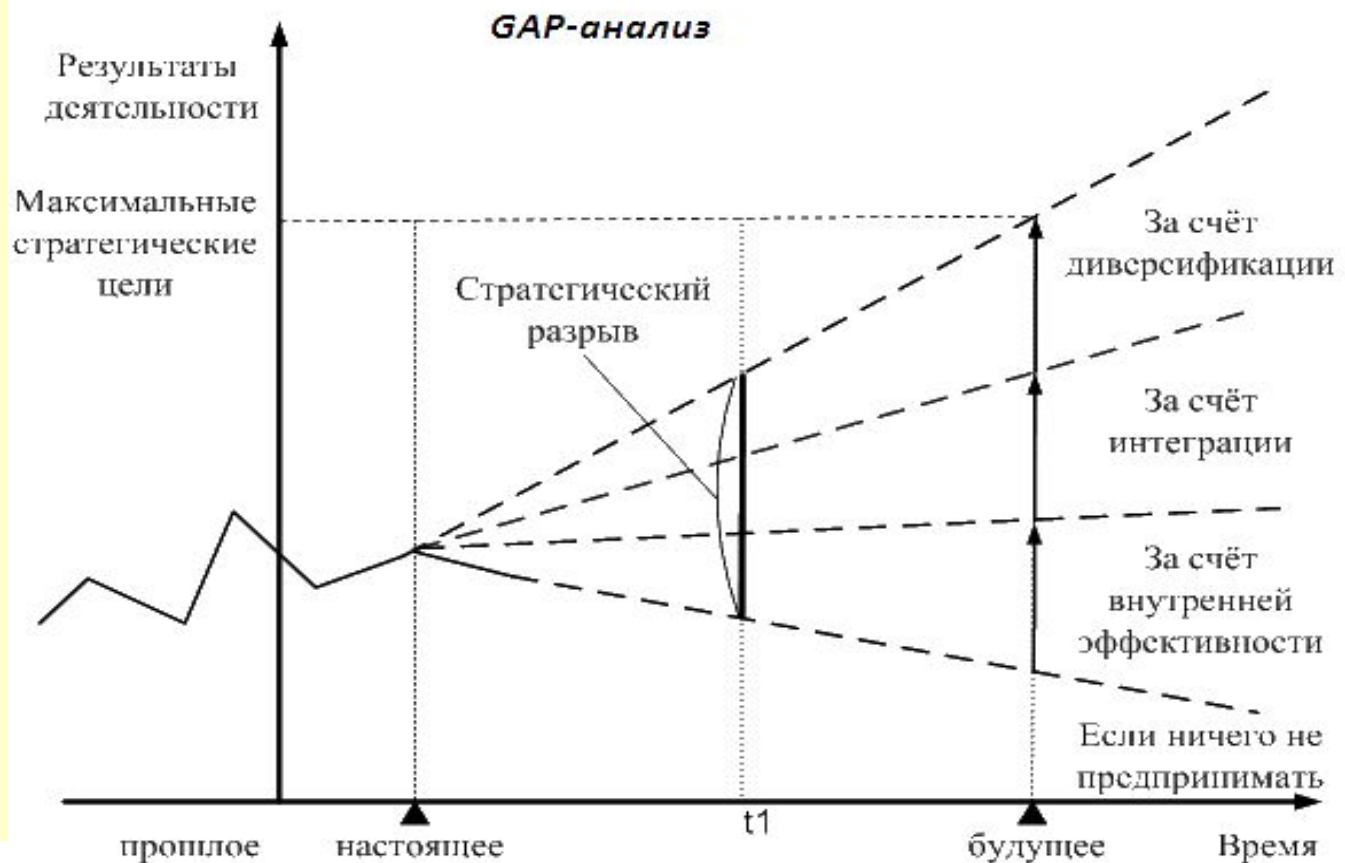
GAP-анализ (англ. «gap» - «разрыв»)

Метод стратегического анализа — называется анализом разрывов

Gap-анализ применяется в случаях, когда текущие результаты компании имеют расхождения с запланированными



Цель Гар-анализа – определить, существует ли разрыв между целями и возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его



GAR-анализ включает в себя следующие этапы

1 этап - Прогноз состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов

Данный этап позволяет:

- а) оценить, какое положение могла бы занимать исследуемая компания;
- б) просчитать все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений

GAР-анализ включает в себя следующие этапы

2 этап - Определение разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением компании (выявление «разрыва»)

В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолим ли он вообще?

Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, целесообразно:

- либо пересмотреть желаемое будущее,
- либо разбить его достижение на несколько переходных этапов,
- либо растянуть процесс на более длительный период времени

ГАР-анализ включает в себя следующие этапы

3 этап - Выбор критерия, по которому будет происходить анализ



Разбиение общего разрыва на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности

В числе групп составляющих могут быть такие, как информационные, коммуникационные, финансовые маркетинговые, административные, технические и др.

GAR-анализ включает в себя следующие этапы

4 этап - набор планов (инициатив) по достижению, определение возможных путей преодоления разрыва (за счет внутренней эффективности, интеграции, диверсификации)

Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы

Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей

Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований

Варианты проведения Гар-анализа:

- 1) Определение расхождений по показателям продаж компании со средними показателями отрасли или отраслевого лидера;
- 2) Определение расхождений по времени разработки продукта;
- 3) Определение расхождений по стоимости продукта со среднеотраслевыми параметрами или параметрами лидера;
- 4) Определение расхождений по качеству продукции.

В случае если стратегический интерес компании представлен одновременно несколькими параметрами используется расширенное представление гар-анализа, которое предполагает одновременную оценку деятельности по нескольким стратегическим направлениям.

ГАР-анализ применяют к решению задачи увеличения объема продаж

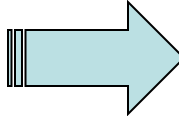
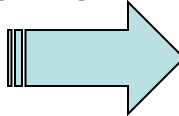
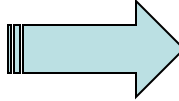
ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ

```
graph TD; A[ПУТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛИ] --> B[В пределах текущего объема рынка можно увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов]; A --> C[Возможно, существует большая группа потребителей, не охваченная нашими товарами/услугами];
```

В пределах текущего объема рынка можно увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов

Возможно, существует большая группа потребителей, не охваченная нашими товарами/услугами

Основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок

<p>Есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями</p> 	<p>В этом случае можно расширить ассортимент товаров</p>
<p>Многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети</p> 	<p>Необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров</p>
<p>Многие потребители не знают, как лучше использовать продукт</p> 	<p>Указать потребителю путь к использованию товара</p>

Рассмотренные вопросы и есть анализ разрывов

Мы рассмотрели текущую ситуацию — это тот объем продукции, который продает фирма сейчас.

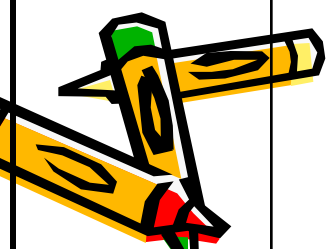

Мы определили «сверхцель» — удовлетворение всего гипотетического спроса на рынке.

Мы выбрали критерий, по которому рассмотрели путь между сегодняшним и желаемым состоянием, — произвели анализ причин нереализации товара.

Мы определили желательный набор действий — защита текущей позиции, захват чужой доли рынка, выпуск дополнительного ассортимента товаров, улучшение работы сбытовой сети, стимулирование применения продукта.

Таким образом, мы поставили перед собой стратегические темы, в рамках которых можно искать конкретные решения

Пример анализа разрывов для фармацевтической компании



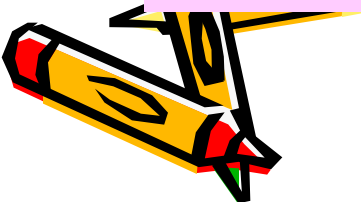
Спрос	Разрыв	Инициатива
Гипотетический	Недостатки товаров	Дополнить гамму товаров: добавить новую номенклатурную группу (например, обезболивающие средства и т. д.)
Полный	Недостатки системы сбыта	Расширить сбыт: заключать прямые контракты с лечебными заведениями на поставку и, может, на разработку лекарственных средств (например, предлагать комплексный набор средств, необходимый больницам, поликлиникам)
	Недостатки в использовании товара	Стимулировать применение, для чего проводить научные семинары с лечащими врачами
	Компании конкуренты	Bayer Group, KRKA , Merz, Гидеон Рихтер GmbH Германия, зарегистрировала в России около 40 гомеопатических препаратов (высокая стоимость — от 5 до 10 долл.) Международный фармацевтический концерн МФК зарегистрировал в России около 20 гомеопатических препаратов (цена от 2-5)

Пример



Проведем анализ разрывов для компании «Московский кондитер» чтобы выработать стратегию захвата рынка для компании.

Предположим, что из проживающих в Москве 12 млн. человек 75% относятся к числу потенциальных потребителей продукции компании (за исключением маленьких детей, больных диабетом и людей, следящих за своим здоровьем), а потенциальная емкость рынка — 9 трлн. руб.



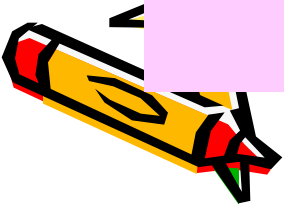
Пример

Соответственно предположим, что каждый потребитель в год может купить кондитерских изделий на 1000 руб.

Следовательно, мы потенциально недополучаем 3988 млрд. руб. или упускаем 8940 млн. потребителей.

Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий.

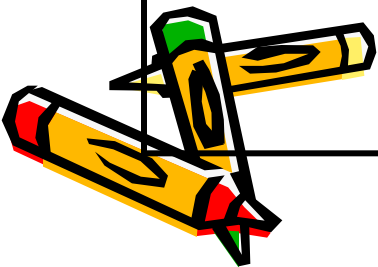
КАКИХ ???



Пример разработки стратегии компании «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов



Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые не могут позволить себе продукцию	Снижение себестоимости продукции	Найти поставщиков сырья с более низкими ценами Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	Оснащение современным оборудованием Использование высококачественного натурального сырья Покупка еще одной фабрики или аренда дополнительных цехов



Пример разработки стратегии компании «Московский кондитер» на основе результатов анализа разрывов



Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые не могут купить продукцию компании	Стимулирование продаж	Развитие дилерской сети Реклама Приобретение новых магазинов Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы

