**Содержание**

**Вводная часть**

**Теоретическая часть**

Методы экспертных оценок

Метод «дельфи»

Роль swot-анализа в процессе стратегического планирования

Этапы проведения swot-анализа.

Проведение аудита маркетинговой среды компании

Конфронтационная матрица. Виды swot-анализа

Выводы по swot (стратегические приоритеры, определение центральной проблемы, анализ стратегического разрыва, ключевых компетенций)

**Список использованных источников и литературы**

«… кто берется за частные вопросы без предварительного решения общего, тот неминуемо будет на каждом шагу бессознательно для себя «натыкаться» на эти общие вопросы».

В.Ленин

**Вводная часть**

В последние несколько лет в российской экономике наблюдается ужесточение процессов конкуренции практически во всех отраслях. Вследствие этого для эффективного развития бизнеса перед собственниками и менеджментом остро встает вопрос качественного стратегического планирования и анализа.

Если в эпоху становления отечественного бизнеса совершение руководством компании даже грубых управленческих ошибок могло привести к незначительным потерям конкурентной позиции, то на данном этапе развития рынка цена ошибки многократно возросла. Одни из базовых элементов успешного развития бизнеса является стратегическое планирование.

Процесс планирования в компании начинается с определения исходных целей ее развития и деятельности, в основу разработки которых многие компании кладут цели-миссии.

По сути дела цели-миссии, или главные стратегические цели, — это видение того, что из себя должна представлять компания или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния (акционеры, менеджеры, сотрудники и рабочие, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.). Цели-миссии должны подчеркивать социальную значимость компании и служить средством консолидации и мотивации персонала компании.

Интересы заинтересованных лиц и организаций (групп влияния) учитываются также при выработке исходных целей компании.

Исходные цели пропускают через тройной фильтр: доступные ресурсы в стране и за границей, окружающая среда, а также внутренние возможности и результаты деятельности компании. Последние два фильтра по существу представляют собой ситуационный анализ. Результаты ситуационного анализа часто суммируются в разделе плана маркетинга под названием «SWOT (СВОТ)-анализ» (первые буквы английских слов: strengths — сильные стороны, weaknesses — слабые стороны, opportunities— возможности и threats — опасности — см. ниже). В результаты ситуационного анализа также включаются предположения о будущих условиях деятельности организации, а кроме того, прогнозные оценки ожидаемого спроса на потенциальных рынках на период действия плана маркетинга. На основе этих предположений и оценок в последующих разделах плана маркетинга устанавливаются цели маркетинговой деятельности, выбираются стратегии и разрабатываются программы маркетинга.

Эффективная, качественно организованная маркетинговая деятельность, в частности стратегическое планирование и анализ, являются неоспоримыми конкурентными преимуществами предприятия.

Актуальность темы видится в следующем: несмотря на то, что тема планирования и анализа освящена в современной литературе, и существует большое количество практического инструментария по реализации SWOT-анализа, можно наблюдать множество разночтений при практическом применении этого важнейшего инструмента.

Цели работы – рассмотреть особенности и показать практическое применение процедуры маркетингового планирования и анализа SWOT на примере начинающего бизнеса.

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

1. Исследовать такие понятия как стратегическое планирование и анализ, методы экспертных оценок, принципы, инструментарий и процесс построения SWOT;
2. Определить роль и место SWOT-анализа в процессе стратегического планирования и анализа;
3. Осветить практические аспекты применения метода «Дельфи» для сбора маркетинговой информации;
4. На примере развивающейся компании, лидера рынка провести маркетинговый аудит внешней и внутренней среды компании;
5. Построить конфронтационную матрицу, выявить стратегические сферы внимания и центральную проблему;
6. Предложить собственное видение по улучшению Практической части данной курсовой работы для эффективной ее интеграции в реальный Бизнес-план компании.

Для раскрытия поставленной темы определена следующая структура: работа состоит из вводной, теоретической, аналитической, практической частей и заключения.

**Теоретическая часть**

**Методы экспертных оценок**

Несмотря на все большую роль математических методов при решении экономических задач, нельзя считать, что формальные методы современной математики окажутся универсальным средством решения всех проблем, возникающих в сферах деятельности общества. Методы, использующие результаты опыта и интуицию, т.е. эвристические (неформальные), безусловно сохранят свое значение и в дальнейшем. Особенно это касается вопросов проведения маркетинговых исследований.

Процедуры формирования целей маркетинговых исследований, вариантов их реализации, моделей, критериев и т.п. не могут быть формализированы. Многие оценки в этой области основываются на видении, интуиции, воображении и опыте того, кто их формируют.

Примерами традиционных, эвристических процедур являются различные экспертизы, консилиумы, совещания и т. д. Порядок их проведения часто регламентируется традицией, т.е. в конечном счете снова опытом, и во многих отношениях представляет собой искусство. Однако постепенно и в эту область начинают проникать разнообразные математические методы обработки исходного материала эвристического происхождения, и в первую очередь статистические методы.

Можно выделить два уровня использования экспертных оценок:

* Качественный.
* Количественный.

Если применение экспертных оценок на качественном уровне (определение возможных направлений развития рыночной деятельности, выбор мероприятий по продвижению продукта и т.п.) не вызывает сомнения, то возможность применения количественных балльных оценок нередко подвергается критике. При этом справедливо отмечают, что балльные оценки нередко скрывают неумение квалифицированно оценивать те или иные действия, явления, перспективы развития.

Кроме того, наиболее часто применяемый метод получения интегральных экспертных оценок на основе взвешенных сумм имеет ряд серьезных недостатков.

Однако в связи с ограниченными возможностями применения в управлении и маркетинге экономико-математических методов, отсутствием во многих случаях статистической и другой информации, а также надежных методов определения соответствия экономико-математических моделей реальным объектам экспертные оценки являются единственным средством решения многих задач. Для повышения достоверности и надежности получаемых с помощью экспертных оценок результатов надо владеть теоретическими и методическими основами использования данных методов, избегать иллюзии простоты их применения.

Методы экспертных оценок используются для прогнозирования событий будущего, если отсутствуют статистические данные или их недостаточно. Они также применяются для количественного измерения таких событий, для которых не существует других способов измерения, например, при оценке важности целей и предпочтительности отдельных методов продвижения. Иными словами, методы экспертных оценок применяются как для количественного измерения событий в настоящем, так и для целей прогнозирования.

Предполагается, что эксперт основывает свое суждение на группе причинных факторов, действующих в рамках определенного сценария, оценивая вероятность их реализации и их вероятное влияние на изучаемый показатель, например уровень спроса.

При этом данная казуальная структура неразрывно связана с личностью эксперта, так что другой эксперт, поставленный перед той же проблемой, может, используя ту же информацию, прийти к другим выводам.

При проведении маркетинговых исследований широко применяются экспертные оценки, основанные на суждениях менеджеров фирм, для которых проводится данное маркетинговое исследование, торговых и иных посредников и потребителей (покупателей). Менеджера просят дать по возможности точную оценку исходя из имеющейся у него информации, с указанием, например в форме вероятностных показателей, степени точности или его уверенности в своих оценках.

В качестве экспертов на фирме чаще всего используют менеджеров и сотрудников сбытовых служб.

Данный вариант в той или иной степени применяется фирмой всегда. Он особенно заметен в организациях, где доминирует лидер, реализующий свое собственное видение. Ценность полученных оценок, очевидно, зависит от опыта и интуиции лица, формулирующего оценку. Путь к уменьшению риска субъективности индивидуального суждения заключается в обращении к группе менеджеров, которые обсуждают свои точки зрения и стремятся прийти к консенсусу. Хорошую возможность достижения консенсуса представляет метод Дельфи.

Включить торговых работников в процесс прогнозирования полезно, прежде всего, для того, чтобы создать у них соответствующую мотивацию и способствовать принятию назначаемых им квот по продажам. Кроме того, они незаменимы при построении прогнозов продаж в очень малых сегментах, на уровне отдельной территории или отдельного клиента.

Очевидно, что зачастую трудно из-за отсутствия статистической и отчетной информации (особенно касающейся деятельности фирм-конкурентов) получить количественные оценки таких показателей, например, как показатели рыночной доли и динамики изменения объема продаж. В этом случае также могут использоваться экспертные оценки, формирующие чисто качественные значения этих показателей (в терминах «выше», «на том же уровне», «ниже» и т.п.).

В то же время экспертные оценки имеют и недостатки. С одной стороны, нет гарантий, что полученные оценки в действительности достоверны, а с другой — имеются определенные трудности в проведении опроса экспертов и обработке полученных данных. Если второй недостаток относится к преодолимым трудностям, то первый имеет принципиальное значение. Существующие способы определения достоверности экспертных оценок основаны на предположении, что в случае согласованности действий экспертов достоверность оценок гарантируется. Это на самом деле не всегда верно, и можно привести случаи, когда отдельные эксперты, не согласные с мнением большинства, давали правильные оценки.

Следовательно, единодушие большинства экспертов не всегда является критерием достоверности оценок. Отсюда вытекает необходимость тщательного отбора экспертов. Дело в том, что при обсуждении многих вопросов, особенно нестандартных, например связанных с прогнозированием рыночной ситуации в нестабильных политико-экономических условиях, должны участвовать эксперты высокой квалификации. Прогнозы, составленные «средними» экспертами, будут основаны в лучшем случае на традиционных, привычных оценках, тогда как высококвалифицированные специалисты обнаружат и оценят скрытые факторы.

Используя экспертные оценки, предполагают, что при решении проблем в условиях неопределенности мнение группы экспертов надежнее, чем мнение отдельного эксперта, т.е. что две группы одинаково компетентных экспертов с большей вероятностью дадут аналогичные ответы, чем два эксперта. Предполагается также, что совокупность индивидуальных ответов экспертов должна включать «истинный» ответ.

Зачастую оценки экспертов не обладают достаточной устойчивостью, т.е. эксперт может одни и те же события при нескольких повторных экспертизах оценить по-разному. Чем устойчивее оценки, тем больше можно им доверять. Однако на практике повторная экспертиза вследствие организационных и финансовых трудностей применяется крайне редко.

Достоверность оценок можно повысить следующим образом. Нужно проанализировать данные о расхождениях экспертных оценок и их действительных значений, найденных в процессе реализации событий, и сделать соответствующие переоценки компетентности экспертов. В частности, поставив оплату труда экспертов в прямую зависимость от уровня их компетентности. Экспертов, обладающих низкой компетентностью, в дальнейшем не привлекать к проводимым экспертизам.

Наличие способа точного определения достоверности априорных оценок по существу предполагает знание истинных оценок, что одновременно исключает необходимость их определения.

При нахождении оценок экспертным путем помимо погрешности, вносимой недостатком информации о событиях и недостаточной компетентностью экспертов, возможна и погрешность совсем иного рода, обусловленная заинтересованностью экспертов в результатах оценки, что обязательно скажется на их достоверности. Наличие такого рода погрешности может значительно искажать оценки, вследствие чего необходимо предусмотреть соответствующие меры для устранения погрешности.

Например, всегда существует опасность систематического занижения оценок, потенциального спроса со стороны сбытовиков, которые заинтересованы иметь легко выполнимый план по продажам, а в конце планового периода добиться значительного превышения плановых показателей. Отметим следующие варианты коррекции таких оценок, снижающие риск систематической погрешности:

— попросить торговых работников самостоятельно определить степень погрешности их оценок. Эти данные можно затем использовать для уточнения прогноза;

— далее возможно скорректировать оценки торговых работников с помощью регионального менеджера по продажам, который может иметь более широкий взгляд;

— возможно ввести корректирующий коэффициент, основанный на учете погрешностей в прошлых прогнозах каждого торгового работника.

Одним из показателей, характеризующих пригодность эксперта, является степень его надежности. Под степенью надежности понимается относительная частота случаев, когда он приписывал более высокую вероятность тем событиям, которые впоследствии реализовывались. На этом основании считается, что чем чаще эксперт оказывался прав, тем выше его авторитет. Однако необходимо иметь в виду, что могут существовать обстоятельства, когда эксперт, несведущий в данном вопросе, дает правильный ответ с высокой степенью вероятности. Например, на стабильных рынках можно успешно прогнозировать ситуацию на ближайшее будущее, принимая ее такой же, как и сегодня.

Применяются как индивидуальные, так и групповые (коллективные) экспертные опросы.

Основными целями использования индивидуальных экспертных оценок являются:

— прогнозирование хода развития событий и явлений в будущем, а также оценка их в настоящем (количественная и качественная оценка вероятности реализации определенного события в будущем, прогнозирование характеристик рынка и направлений их развития, определение целей и стратегий маркетинговой деятельности, ранжирование различных объектов и т.д.);

— анализ и обобщение результатов, представленных другими экспертами;

— составление сценариев;

— выдача заключений на работу других специалистов или организаций (рецензии, отзывы, экспертизы и т.д.).

Отдельный эксперт в раде случаев может быть очень полезен как источник информации и как советник для руководителей, принимающих решения.

Даже в том случае, если работа выполнена одним экспертом, она может по существу обобщить мнения многих людей и дать крайне полезные исходные данные для анализа.

К числу групповых экспертных опросов относятся:

— открытое обсуждение поставленных вопросов с последующим открытым или закрытым голосованием;

— закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием или заполнением анкет экспертного опроса;

— свободные высказывания без обсуждения и голосования. Групповые экспертные оценки могут быть получены при опросе экспертов как одной специальности, так и разных. В последнем случае экспертная оценка часто носит характер деловой игры.

Опыт показал, что традиционные методы обсуждения поставленных перед группой экспертов вопросов, относящиеся к первому типу экспертных опросов, до достижения определенного согласия между ними или до выработки общей позиции не являются наилучшими методами использования группы экспертов. Эти методы обсуждения страдают рядом недостатков, таких, как взаимное влияние мнений экспертов и нежелание участников обсуждения отказываться от точек зрения, ранее высказанных публично. Поэтому на практике при подготовке решений по широкому кругу вопросов находят все большее распространение второй и третий типы групповых экспертных оценок.

Второй тип групповых экспертных оценок можно подразделить на две категории: экспертный опрос, проводимый в один тур путем одноразового заполнения анкет, и проводимый в несколько туров путем многократного заполнения анкет экспертами с целью последовательного уточнения оценок.

## Область применения экспертных методов

Методы экспертных оценок нашли широкое применение в прогнозировании и перспективном планировании, там, где отсутствуют достаточно достоверные статистические данные об изучаемом вопросе, где имеется несколько вариантов решений и необходим выбор наиболее предпочтительного из них. Также эти методы применяются при разработке новых программ в отраслях промышленности, подверженных сильному влиянию новых открытий в фундаментальных науках.

При анализе и прогнозировании экономической ситуации возникает ряд трудностей:

-невозможность точного предсказания последствий принимаемых решений;

-неповторяемость и невозможность экспериментальной проверки предполагаемого хода и результатов решения;

-наличие факторов, которые не поддаются контролю со стороны принимающего решения;

-наличие нескольких возможных путей решения и необходимость выбора одного из них;

-неполнота исходной информации, на основе которой приходится формировать проблему и принимать решение (часто исходная информация имеет качественный характер и не поддается количественному измерению).

Предпосылками использования экспертизы являются:

-недостаточность и недостоверность информации о состоянии тех или иных условий, в которых осуществляется создание и развитие продукции;

-стохастический (вероятностный) характер объекта информации;

-сложность и новизна проблем.

***Организация экспертизы проводится в несколько этапов:***

1.Определение целей и задач экспертизы.

2.Выбор процедуры проведения экспертизы.

3.Отбор и формирование группы экспертов.

4.Организация самой процедуры экспертизы;

5.Обработка информации.

6.Принятие решения по результатам экспертизы.

**Определение целей и задач экспертизы**

Сначала ставится проблема – определяется предыстория, рассматриваются доводы в пользу ее решения, происходит обсуждение со всеми заинтересованными лицами. Главное здесь – распознать мнимые проблемы. Поэтому при постановке проблемы необходима гласность и обсуждение.

После того как проблема обоснована, определяются границы ее существования, совокупность внутренних и внешних факторов, влияющих на проблему. Для этого выделяется центральный вопрос и расщепляется на подвопросы. При этом пытаются ограничить поле только теми вопросами, без которых нельзя получить ответ на центральный вопрос. Далее формулируются цели и задачи реализации выбранной проблемы. Таким образом, выбираются главные события, факторы, центральные и второстепенные вопросы.

Необходимо иметь в виду – с увеличением детализации – увеличивается точность экспертизы, НО снижается согласованность мнений экспертов.

Организаторы проведения экспертизы выбирают процедуру осуществления экспертизы. Известны различные подходы к этому вопросу. Можно проводить

-***индивидуальный или групповой опрос,***

***-очный или заочный;***

***-открытый или закрытый.***

***Индивидуальный опрос*** заключается в интервьюировании эксперта и позволяет максимально использовать способности и знания каждого эксперта.

***Групповой*** – при этом методе эксперты могут обмениваться мнениями, могут учесть упущенный момент каждым из них, скорректировать свою оценку. Недостаток группового мнения заключается в сильном влиянии авторитетов на мнения большинства участников экспертизы, в трудности публичного отказа от своей точки зрения, психологической несовместимости некоторых участников экспертизы.

Из методов ***группового*** опроса используют:

различные модификации **метода Дельфи.**

**Метод «Дельфи»**

Одним из эффективных методов использования суждений экспертов является метод «Дельфи», предусматривающий проведение экспертного опроса в несколько туров.

Первоначально рассматривалось применение метода «Дельфи» только для целей повышения качества прогнозирования. Первый эксперимент, выполненный в конце 40-х годов нашего века, относился к попытке определить лучший выигрыш на бегах по результатам ежедневных сообщений о заездах.

В методе «Дельфи» делается попытка усовершенствовать групповой подход к решению задачи разработки прогноза или оценки путем взаимной критики субъективных взглядов, высказываемых отдельными специалистами без непосредственных контактов между ними и при сохранении анонимности мнений или аргументации в защиту этих мнений.

Метод «Дельфи»— многоэтапный метод, предусматривающий первоначальное изолированное вынесение экспертами своих суждений и дальнейшую многократную их корректировку на базе ознакомления каждого эксперта с суждениями других экспертов до тех пор, пока величина разброса оценок не будет находиться в рамках заранее устанавливаемого желаемого интервала варьирования оценок.

Получаемые посредством данных методик оценки носят статичный и одноразовый характер, в результате чего возникает необходимость повторного обращения к экспертам при составлении прогноза доли рынка на последующие периоды. Кроме того, метод внутреннего и внешнего экспертного прогнозирования характеризуется определенной степенью субъективности.

Надежность метода "Дельфи" считается высокой при прогнозировании на период как от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени. В зависимости от цели прогноза для получения экспертных оценок может привлекаться от 10 до 150 экспертов.

Качественный подход позволяет оценить специфику каждой конкретной ситуации. В некоторых случаях внимательное исследование различных специфических элементов, определяющих ситуацию, может быть более важным, чем проведение систематической количественной оценки. Большим недостатком этого метода является чрезмерная субъективность оценок. Старые стереотипы иностранного общества могут сыграть роковую роль при принятии решений. Дж. Саймон оценил этот подход как “спорадический, основанный на селективном, неконтролируемом восприятии или идеологических и личностных пристрастиях”.

**Методы «Дельфи»** характеризуются следующими чертами:

* анонимность мнений экспертов;
* регулируемая обработка, связь, которая осуществляется аналитической группой за ряд туров опроса, причем результаты каждого тура сообщаются экспертам;
* групповым ответом, который получается с помощью статистических методов и отображает обобщенное мнение участников экспертизы

Метод «Дельфи» - это групповой метод при котором проводится индивидуальный опрос группы экспертов относительно их предположений о будущих событиях в различных областях, где ожидаются новые открытия или усовершенствования.

Опрос проводится с помощью специальных анкет анонимно, т.е. личные контакты экспертов и коллективные обсуждения исключаются. Полученные ответы сопоставляются специальными работниками, и обобщенные результаты снова направляются членам группы. На основе такой информации члены группы, по-прежнему сохраняя анонимность, делают дальнейшие предположения о будущем, причем этот процесс может повторяться несколько раз (так называемая многотуровая процедура опроса). После того как начинает появляться совпадение мнений, результаты используются в качестве прогноза.

Процедуру экспертного опроса по методу "Дельфи" можно выделить в несколько этапов.

ЭТАП 1. ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ

Задача рабочей группы заключается в организации процедуры экспертного опроса.

ЭТАП 2. ФОРМИРОВАНИЕ ЭКСПЕРТНОЙ ГРУППЫ.

В соответствии с методом "Дельфи" группа экспертов должна включать 10-15 специалистов в данной области. Компетентность экспертов определяется путем анкетирования, анализом уровня реферирования (количества ссылок на работы данного специалиста), использованием листов самооценки.

ЭТАП 3. ФОРМУЛИРОВАНИЕ ВОПРОСОВ

Формулировки вопросов должны быть четкими и однозначно трактуемыми, предполагать однозначные ответы.

ЭТАП 4. ПРОВЕДЕНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ

Метод "Дельфи" предполагает повторение нескольких шагов проведения опроса.

ЭТАП 5. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ ОПРОСА

Эксперты должны обязательно познакомиться с результатами и выводами аналитиков, после чего проводится второй (очередной) тур. Эксперты по результатам представленных расчетов могут увидеть, как корреспондируется их мнение с мнением всей группы экспертов. Они могут изменить свои мнения или оставить прежними, но в этом случае выдвинуть контраргументы в свою пользу. При этом строго соблюдается принцип анонимности. Таким образом, проводится 2-3 тура. В итоге получаем довольно точную групповую оценку.

**Роль swot-анализа в процессе стратегического планирования**

*Маркетинговое планирование*представляет собой маркетинговую деятельность, направленную на анализ и диагностику текущей ситуации, факторов внутренней и внешней среды в будущем, составление SWOT-анализа, определение проблем маркетинга, целей и альтернативных решений, а также их детальную разработку и выбор наиболее подходящей альтернативы.

Выбранное решение затем находит отражение в форме операционного плана, который включает в себя маркетинговый микс, различные бюджеты и план действий.

Маркетинговое планирование разделяют на стратегическое и операционное планирование.

* *Стратегическое планирование* включает в себя анализ, планирование и осуществление маркетинговой деятельности, связанной с выбором комбинации «товар/ рынок/ технология», целевой группы и желаемого позиционирования. План разрабатывается на срок 3-5 лет (горизонт планирования) при использовании глобальной информации преимущественно из внешних источников.
* *Операционное планирование*включает в себя анализ, реализацию и оценку конкретных маркетинговых инструментов для конкретной целевой группы. Операционные планы составляют на более короткий срок, обычно до одного года, при использовании детализированной информации, чаще всего, из внутренних источников.

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегия | Тактика |
| - малое количество | - большое количество |
| - относится к различным департаментам и | - составляется для конкретного департаме- |
| стратегическим бизнес-единицам | нта или стратегической бизнес-единицы |
| - перераспределение доступных ресурсов | - перераспределение ресурсов в рамках |
| - долгосрочный характер | департаментов или стратегических бизнес- |
|  | единиц |
|  | - краткосрочный, операционный характер |

Стратегическое планирование является долгосрочным, в то время как операционное планирование - краткосрочным. Часто также выделяют и тактическое, ежедневное планирование. Тактика - это временное действие корректирующего характера в ответ на конкретное событие во внешней среде, направленное на достижение краткосрочных целей (для инструмента или функции). В тактике детально расписано, каким образом следует реализовать стратегию в течение последующего года.

**Маркетинговая близорукость** описывает деятельность организаций, которые ослепленные успехом своих товаров, перестают уделять достаточно внимания рынку, своим товарам и клиентам.

Планирование помогает компании оставаться на правильном пути посредством последовательного создания осведомленности относительно влияния факторов внутренней и внешней среды. Маркетинговое планирование имеет место на всех уровнях организации, т.е. на уровне топ-менеджмента, стратегической бизнес-единицы и товара.

Большинство крупных компаний состоят из стратегических бизнес-единиц.

**Стратегическая бизнес-единица** - единица организации, которая функционирует как более или менее независимая суб-организация. В целом, стратегические бизнес-единицы должны отвечать следующим требованиям:

1. собственная миссия
2. ориентация на среду товар-рынок (собственный товар, комбинация «товар/ рынок/ технология»)
3. четко определенная целевая группа
4. управляемая опытным менеджером, ориентированным на рынок
5. управление своими собственными ресурсами
6. индивидуальная стратегия и стратегический план
7. наличие непосредственных конкурентов
8. отличительное преимущество

Топ-менеджмент имеет три функции:

1.Функция координации. Составление долгосрочных и среднесрочных стратегических планов.

2. Функция руководства. Организация процесса выполнение стратегии

3. Функция контроля. Ответственность за контроль и оценку выполнения плана, а также и за его результаты.

Планирование может быть оборонительным или наступательным:

*Оборонительное —* ориентировано на существующие виды деятельности. "Управление бизнесом"

*Наступательное -* новые виды деятельности. "Создание своего будущего".

**Методы планирования**

**Планирование сверху-вниз** - руководство организации определяет задачи и цели, которые должны быть выполнены на более низких уровнях.

**Планирование снизу-вверх** - более низкие звенья менеджмента определяют цели и задачи, и затем представляют их высшему руководству для комментариев, корректировки и одобрения.

**Планирование «цели вниз - планы наверх»** -руководство определяет цели, после чего на более низком уровне разрабатываются операционные планы для достижения данных целей.

**Иерархия целей**

**Организационная стратегия** относится к организации в целом. Стратегия разрабатывается вокруг миссии и центральной проблемы (какую роль стремится и может выполнять организация, и на каких рынках). Во внимание принимаются интересы заинтересованных сторон, ключевая компетенция и способы реализации стратегии.

**Организационные цели** относятся к организации в целом. Цели могут быть количественными (прибыль, доля рынка, эффективность) или качественными (благополучие потребителей или общества, долгое существование организации).

**Цели стратегической бизнес-единицы** основываются на организационных целях и имеют отношение исключительно к данной стратегической бизнес-единице.

**Цели товар/рынок** относятся к специальным комбинациям товар/рынок (товар/рынок/технология или товар/рынок) и могут основываться как на целях организации, так и на целях стратегической бизнес-единицы.

*Стратегическое планирование*

Стратегическое планирование отражает сущность компании и ее вид деятельности: что мы собираемся делать (определение вида деятельности) и каким образом мы собираемся это делать (миссия/философия), каким образом мы это организуем.

**SWOT в процессе стратегического планирования.**

Анализ настоящего стратегического профиля компании или стратегической бизнес-единицы:

определение вида деятельности, миссии и цели

1. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны компании сопоставляются с возможностями и угрозами внешней среды: Например: конфронтационная матрица
2. Определение стратегического разрыва между настоящими целями и SWOT- анализом
3. Корректировка стратегического профиля
4. Переформулировка стратегических областей деятельности, стратегической бизнес-единицы

**Миссия**

Самая важная, конечная цель многих компаний, зачастую выражена в следующих терминах:

**Корпоративная философия** - достаточно широкое определение целей компании, которое применимо в различных областях.

**Формулировка миссии** отражает роль и амбиции организации в четко определенных областях деятельности. Миссия отражает организационную философию и культуру.

**Определение бизнеса (рода деятельности)** - определение области деятельности организации (или какой-либо ее части) в четырех ракурсах, а именно, функция товара (какая выгода может быть предложена потребителю), потребители, технология (каким образом выполняется функция товара) и уровень в торговой цепочке, в которой организация (или ее бизнес-единица) работает.

Для определения настоящей и будущей области деятельности используется модель Абелла.

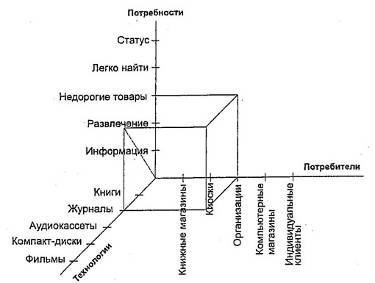
Данная модель Абелла состоит из трех измерений:

1. Решение проблемы (потребности) - чтоЧто необходимо потребителю?
2. Группы потребителей - кто

Какие потребители или целевые группы можно выделить?

3. Технологии - как

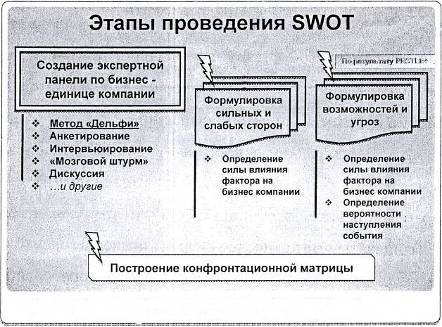
Какая технология поможет удовлетворить данные потребности?



Все возможные потребности, группы потребителей и технологии размещаются вдоль трех осей с целью определения области деятельности. Данные области деятельности включают потребности, потребителей и технологии, с которыми компания работает в настоящий момент. Вдоль осей размещают дополнительные элементы, представляющие собой возможности для развития; такие как новые потребности, которые можно удовлетворить, новые потенциальные потребители и другие технологии, которые можно использовать.

**Этапы проведения swot-анализа**

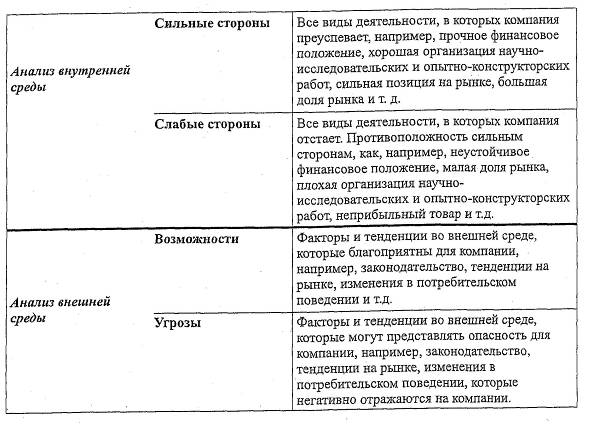
Для проведения SWOT–анализа методом «Дельфи» используется последовательность этапов, которую графически можно выразить следующим образом:



Более подробный графический анализ этапов метода «Дельфи» применительно к SWOT будет рассмотрен в Практической части.

**Проведение аудита маркетинговой среды компании**

В SWOT-анализе очень важно четко различать внутренние факторы от внешних для того, чтобы оценить, представляют ли собой определенные изменения сильную или слабую сторону, либо возможность или угрозу.



Следует обратить особое внимание на то, чтобы не перепутать различные *варианты и альтернативы* с угрозами и возможностями.

При составлении SWOT-анализа включение таких тезисов как, например, "Мясной магазин может начать производство сыра" является ошибкой. Сильными сторонами данного магазина могут выступать расширение ассортимента и хорошая организация НИОКР. Возможности, предоставляемые внешней средой, в данном случае могут заключаться в росте рынка молочных продуктов, а угрозы - в снижении спроса на рынке мясных продуктов.

**SWOT: Анализ внешней среды**

Анализ внешней среды относится к возможностям и угрозам, определенным в SWOT-анализе, и включает в себя следующие элементы:

**■** **Динамика развития рынка** - рост рынка и тенденции на рынке; рост может происходить по причине роста покупательской способности или повышения продолжительности стадий в жизненном цикле товара.

**■ Анализ торговой цепочки** - степень прибыльности торговой цепочки, соотносимые риски, требования к маркетингу, НИОКР и ноу-хау.

**■ Анализ конкуренции** - для анализа конкуренции используется модель пяти сил Портера.

**■** **Изменения в каналах распределения** - качественные (выраженные в показателях распределения) или количественные изменения (выбор между прямыми, короткими или длинными каналами), концентрация посредников, распределение силы влияния между участниками канала.

**■ Поведение потребителей** - типы клиентов (индивидуальные потребители, посредники или промышленные организации), распределение силы влияния в рамках канала, потребности потребителей и насколько продукция компании удовлетворяет данные потребности, какие потребности товар должен и может удовлетворить.

**■ Законодательство** - действующие законы, инструкции и постановления, а также отслеживание благоприятного законодательства.

**SWOT: Анализ внутренней среды**

При анализе внутренней среды следует рассматривать следующие факторы:

**■ Товарная политика**

Какие товары производит компания, и каким образом данные товары удовлетворяют или отвечают потребностям существующих и потенциальных потребителей? Следует уделить внимание физическим, нематериальным и психологическим характеристикам товара.

**■ Политика производства**

Что, сколько и когда необходимо произвести? Для получения ответов на эти вопросы можно применить анализ узких мест или анализ безубыточности.

**■ Конкурентная позиция**

Ассортиментная политика (ширина, глубина, высота и длина ассортимента), доля рынка, степень концентрации отрасли промышленности

**■ Выбор целевых групп**

На какие сегменты или целевые группы ориентируется компания? Почему были выбраны именно эти целевые группы, и как они соотносятся между собой?

**■ Политика распределения**

Используются ли подходящие каналы? Какие разработки появляются на рынке? Сотрудничает ли компания с другими организациями (совместная реклама, совместные акции по продвижению товара)?

**■ Политика коммуникаций**

Рекламная политика и политика продвижения товаров, используются ли ресурсы эффективно?

**■ Финансовое положение**

Каково финансовое положение компании, является ли оно выгодным по сравнению с другими компаниями (в рамках одной и той же отрасли)? Сравните финансовые показатели.

***Анализ рыночных тенденций***

Анализ рыночных тенденций ставит своей целью описание общих тенденций развития спроса в каждом сегменте в течение ближайших 3-5 лет. Конечная же цель — определить стадию жизненного цикла каждого товарного рынка и его объем в количественном (натуральном и стоимостном) выражении.

***Внешний маркетинговый аудит: анализ привлекательности рынка***

Первой составляющей ситуационного анализа является внешний аудит, или анализ *возможностей и* рисков. При анализе привлекательности рынка рассматриваются важнейшие факторы внешней среды, т. е. факторы, которыми фирма не в состоянии управлять, но которые могут повлиять на маркетинговый план. Особое внимание следует уделить следующим аспектам:

• рыночным тенденциям;

• поведению покупателей;

• структуре сбыта;

• конкурентной среде;

• конкурентной среде;

• тенденциям макросреды;

• международной среде

Данные факторы могут представлять собой *возможности или риски,* которые фирма должна стараться предугадывать и отслеживать при помощи маркетинговой информационной системы и делового наблюдения. Ниже мы перечислим наиболее важные вопросы, касающиеся каждого из этих аспектов. Конкретные виды необходимой информации, несомненно, зависят от категории продукции фирмы: потребительские товары длительного или кратковременного пользования, услуги или товары производственного назначения.

***Тенденции эволюции базового рынка***

* Каков объем рынка в натуральных и стоимостных показателях?
* Какова основная тенденция: рост, стагнация, спад?
* Чему равен объем потребления в расчете на одного потребителя?
* Как скоро наступит уровень насыщения?
* Каков процент семей или компаний, которые приобрели товар?
* Каков средний срок службы товара?
* Какую долю совокупного спроса составляет спрос, обусловленный заменой товара?
* Каково сезонное распределение общего объема продаж?
* Какие товары-субституты выполняют ту же функцию?
* Каковы наиболее заметные инновации в секторе?
* Чему равны издержки для различных каналов распределения?
* Какова структура сбытовой системы?
* Как взаимосвязь спроса и предложения влияет на цены?
* Какова общая рекламная активность на рынке?
* Какие средства рекламы пользуются наибольшей популярностью?

Конечно, этот список не претендует на полноту. Он просто иллюстрирует тип необходимой информации. Если продукт фирмы относится к категории товаров производственного назначения, то некоторые вопросы будут относиться не только к спросу со стороны непосредственных покупателей, но и к спросу последующих участников цепочки вплоть до конечных потребителей.

***Анализ покупательского поведения***

Задачей настоящего раздела является анализ поведения покупателей при покупке, использовании и владении товаром. Помимо покупательских привычек необходимо охарактеризовать процесс совершения покупки и выявить влияющие на него факторы.

* Каков социально-демографический профиль покупателей в каждом сегменте?
* Кто входит в состав центра закупки?
* Кто является покупателем, пользователем, плательщиком?
* Как клиенты принимают решение о покупке?
* Каков уровень вовлеченности покупателя, пользователя, плательщика?
* Каковы основные мотивы, стоящие за решением о покупке?
* Какой пакет выгод востребован покупателем, пользователем, плательщиком?
* Каковы способы использования товара?
* Каких изменений запросов и потребностей клиентов стоит ожидать?
* Каковы частота и периодичность покупок?
* К действию каких маркетинговых факторов наиболее чувствительны покупатели?

• Каков уровень удовлетворенности (неудовлетворенности) покупателей?

Эти описательные показатели могут быть дополнены показателями познавательной и эмоциональной реакций (способность вспомнить, отношения, предпочтения, намерения и т. д.), а также анализом имиджа торговой марки или компании.

***Анализ структуры сбыта***

Эта часть внешнего аудита относится скорее к сфере потребительских товаров, нежели к сектору товаров производственного назначения, где обычно применяется метод прямых продаж. Цель — оценить будущее состояние каналов распределения и выявить мотивацию и ожидания торговых партнеров компании.

**Структура и мотивация сбытовой сети**

* Чему равны объемы продаж в отрасли в разных типах сбытовых каналов?
* Чему равны объемы продаж данного вида товара в разных типах сбытовыхканалов?
* Чему равны объемы продаж данного вида товара по методам сбыта?
* Каков уровень концентрации дистрибьюторов?
* Является ли сбыт интенсивным, селективным или эксклюзивным? ;
* Какую часть рекламы берет на себя система сбыта?
* Какие изменения наблюдаются в товарном ассортименте?
* Какую долю рынка занимают частные торговые марки?
* На каких сегментах рынка применяются те или иные методы сбыта?
* Чему равны суммарные сбытовые издержки?
* Чему равна маржа дистрибуции в каждом канале распределения?
* Какая поддержка дистрибьюторов осуществляется в настоящее время?-

Каков потенциал прямых продаж?

Дистрибьютор как деловой партнер имеет ряд преимуществ в переговорах с фирмой. Одна из задач анализа сбытовой системы состоит в том, чтобы определить степень автономности фирмы или степень ее зависимости от своих торговых посредников.

**Конкурентная среда**

Конкурентная структура рынка — это та система, в рамках которой фирма осуществляет свою деятельность. М. Портер отмечал: «Суть формулирования стратегии заключается в борьбе с конкурентами». От силы конкурентов и их способностей во многом зависит привлекательность рыночного сегмента. Таким образом, оценка мотиваций конкурентов имеет жизненно важное значение для фирмы.

***Анализ конкуренции***

* Какова конкурентная структура рынка?
* Какие доли рынка имеются у трех-пяти главных конкурентов?
* Какой тип конкурентного поведения преобладает на рынке?
* Какова сила конкурирующих брендов?
* Какова природа конкурентного преимущества у прямых конкурентов?• Насколько стабильны эти конкурентные преимущества?
* В чем заключаются главные цели конкурентов?
* Какая стратегия достижения этих целей используется в настоящее время?
* Каковы сильные и слабые стороны конкурентов?
* Какие стратегии они могут применить в дальнейшем?• Существуют ли барьеры входа на этот рынок?
* Каковы основные товары-субституты?
* Какой рыночной силой обладают потребители и поставщики?

Сбор такой информации предполагает наличие *системы наблюдения за конкурентами.* Более подробное описание конкурентного анализа см. в работе М. Портера.

***Тенденции макросреды***

В этом разделе описываются тенденции макросреды — демографические, экономические, политические, юридические и социально-культурные, — способные повлиять на развитие изучаемого рынка. Внешние факторы могут способствовать развитию фирмы, но могут стать и серьезным препятствием для ее деятельности.

***Экономическая макросреда***

Ожидаемый темп роста ВНП?

Крупные изменения в экономике?

Ожидаемый уровень безработицы?

Ожидаемый уровень инфляции?

***Технологическая среда***

* Какие крупные изменения происходят в технологии производства?
* Какие коррективы мы можем внести в нашу деятельность, чтобы учесть эти изменения?
* Какие типы товаров-субститутов могут использоваться вместо нашего продукта?
* Располагаем ли мы необходимой научно-исследовательской базой?
* Требуется ли нам модернизация оборудования, и если да, то сколько это будет стоить?

***Социально-демографическая и культурная макросреда***

* Какие демографические тенденции оказывают влияние на наш бизнес?
* Каков культурный климат, в котором работает наша компания?
* Благоприятствуют ли нашему бизнесу существующие в настоящее время и возможные в будущем стили жизни потребителей?
* Изменяется ли отношение общества к нашему бизнесу?
* Изменяется ли система ценностей общества и может ли это повлиять на наш бизнес?

***Политическая и юридическая макросреда***

* Вносятся ли в законодательство изменения, затрагивающие нашу компанию?
* Существуют ли юридические или политические обстоятельства, затрагивающие наших потребителей?
* Какие законодательные акты и прочие нормативные документы могут повлиять на нашу рекламную или сбытовую стратегию?
* Подвергается ли наша отрасль критике со стороны потребительских организаций?
* Существуют ли в политике и законотворчестве тенденции, которые мы могли бы использовать с выгодой для себя?

***Международная среда***

* Как сильно мы зависим от импорта основных компонентов?
* Какова степень экономической и политической стабильности страны-поставщика?
* Какими альтернативами мы располагаем на случай прекращения импортных поставок?
* Какова степень экономической и политической стабильности стран — потребителей нашей продукции?
* Какие возможности представляет европейский общий рынок?
* Возникают ли в нашем бизнесе глобальные сегменты потребителей?
* Влияют ли на наш бизнес изменения принципов мировой торговли?

***Экологическая среда***

• Является ли наша политика (в различных сферах деятельности) экологически

* Существуют ли процессы и применяются ли нами сырье или материалы, представляющие опасность для окружающей среды?
* Может ли наша компания использовать стратегию «зеленого» маркетинга?
* Служит ли наша отрасль потенциальной мишенью для нападок активистов движения в защиту окружающей среды?
* Как нам повысить «экологическое качество» продукции?

***Отраслевая и корпоративная этика***

* Существует ли в нашей компании или отрасли моральный кодекс?
* Каков этический уровень отрасли, в которой мы работаем?
* Соответствуют ли отраслевые ценности ценностям, востребованным обществом?
* Что необходимо для того, чтобы деятельность предприятий нашей отраслине нарушала норм этики?

Вся эта информация о макросреде, в которой существует фирма, незаменима для составления и анализа альтернативных сценариев развития рынка. В целом речь идет как минимум о двух таких сценариях: базовом сценарии, а также об одном или нескольких альтернативных сценариях, в основу которых ложатся различные факторы уязвимости.

***Внутренний аудит: анализ конкурентоспособности компании***

Цель внутреннего аудита, называемого также анализом сильных и слабых сторон компании, заключается в оценке ресурсов фирмы и определении типа устойчивого конкурентного преимущества, который является основой стратегии развития. Сильные и слабые стороны — это внутренние факторы (в отличие от возможностей и рисков, являющихся факторами внешней среды). Сильные стороны компании, или ее отличительные качества, показывают, какие стратегии могут помочь компании добиться успеха, в то время как слабые стороны указывают на недостатки, которые она должна исправить. Анализ конкурентоспособности не дол-гжён иметь абстрактный характер. Изучение конкурентов в целом приводит, как 'правило, к слишком пространным выводам. Под конкуренцией следует понимать наиболее опасных соперников по рынку, называемых приоритетными конкурентами.

В качестве иллюстрации рассмотрим отличительные качества торговой марки портативного компьютера. Все они формулируются относительно приоритетного конкурента:

• Очень высокая осведомленность о торговой марке и имидж товара высокого качества.

• Квалифицированные и опытные продавцы.

• Развитая сеть сервис центров: покупатели знают, что в случае необходимости могут рассчитывать на быстрый ремонт.

*Слабые стороны* того же бренда выглядят следующим образом:

* Видимого отличия в качестве дисплея компьютеров данной марки не существует, хотя именно качество дисплея во многом определяет выбор компьютерного бренда.
* На рекламу и стимулирование сбыта выделяется всего 5% от выручки, в то время как основные конкуренты тратят на это в два раза больше.
* Компьютеры данной марки стоят дороже, чем компьютеры других марок, при этом их качественное отличие не воспринимается.
* Сильные стороны компании или торговой марки составляют потенциальные *конкурентные преимущества,* становясь основой стратегии позиционирования и коммуникации. Слабые стороны указывают *неуязвимые места* бренда и требуют корректирующего воздействия. «Слабости» могут быть структурными, т. е. связанными с размером фирмы. Исправить такие недостатки очень сложно.
* Приведем несколько примеров:
* Лидерство в доле национального рынка, не подкрепленное международной сбытовой сетью, является уязвимым местом для фирмы в том смысле, что, будучи атакована зарубежным конкурентом, она не в состоянии предпринять ответные действия на его внутреннем рынке.
* Если весь объем продаж компании генерируется одним влиятельным дистрибьютором, то фирма практически не обладает рыночной силой.
* Малая или средняя компания не располагает финансовыми ресурсами для размещения рекламы в наиболее влиятельных средствах массовой информации, таких как телевидение.

Таким образом, следует различать недостатки, которые компания в состоянии исправить и которым в связи с этим следует уделить приоритетное внимание в плане, и структурные недостатки, выходящие за рамки возможностей фирмы, сопряженные с большим риском и требующие самого пристального внимания.

С точки зрения организации анализ конкурентоспособности во многом схож с анализом привлекательности. Главное отличие заключается в том, что центральным объектом анализа становится не рынок, а компания.

***Текущая маркетинговая ситуация в компании***

В настоящем разделе по каждому из выпускаемых фирмой товаров приводятся данные об обслуживаемых рынках. Это собранные за последние несколько лет сведения об объемах продаж и долях рынка с разбивкой по географическим регионам, а также данные о текущем маркетинге-микс.

* Чему равны текущие объемы продаж для каждого из товаров, сегментов рынка, каналов сбыта, регионов, государств и т. д. в натуральном и денежном выражении?
* Чему равна текущая доля рынка в каждой товарной категории, сегменте, канале распределения, регионе, стране и т. д.?
* Каково качество нашей продукции по сравнению с продукцией конкурентов?
* Насколько силен имидж торговой марки компании?
* Располагает ли фирма полной партией товаров?
* Какова структура нашей клиентуры?
* Насколько сконцентрирован наш суммарный оборот?
* Какой возрастной ценз нашего продуктового портфеля?
* Какова прибыль с каждого товара, сегмента, канала и т. д.?
* Чему равны текущие номинальные и относительные цены?

Данный анализ проводится по каждому из имеющихся в портфеле фирмы товаров. Во всех случаях необходимо приложить отчеты о прибылях и убытках за последние три года, а также бюджет текущего года. Типичный отчет о прибылях и убытках приведен в табл. 10.7 (см. ниже).

***Анализ приоритетных конкурентов***

На каждом товарном рынке необходимо установить приоритетного(ых) конку-рента(ов). В данном случае для анализа собираются те же данные, что и для анализа продуктового портфеля. Составляется единая таблица анализа конкурентов. Помимо этого, для оценки сильных сторон приоритетных конкурентов необходима дополнительная информация.

* Какова относительная доля рынка?
* Обладают ли конкуренты преимуществом по издержкам?
* Какова относительная цена?
* Каково конкурентное поведение соперников по рынку?
* Насколько силен имидж конкурирующих товаров?
* Что является основой для дифференциации товаров-конкурентов?
* Насколько велики финансовые ресурсы конкурентов?
* На какие ответные действия способны конкуренты в случае фронтальнойатаки?
* Каковы их основные слабости?
* Какие агрессивные действия они могут предпринять?
* Какие ответные или защитные меры можем предпринять мы?
* Какие изменения могут нарушить существующий баланс сил?

Способны ли соперники ликвидировать наше конкурентное преимущество?

***Анализ ценовой политики***

Цена — единственный элемент маркетинга-микс, приносящий доход. Кроме того, цена является самым очевидным фактором на рынке и может легко сравниваться с ценами конкурентов.

* Чему равна ценовая эластичность первичного спроса?
* Чему равна ценовая эластичность нашего собственного спроса или доли рынка?
* Чему равны «максимальные приемлемые» для рынка цены на товары наших марок?
* Каков уровень воспринимаемой ценности товаров наших марок в стоимостном выражении?
* Как соотносятся наши цены с ценами прямых конкурентов?
* Значительно ли различается чувствительность к ценам у потребителей из разных сегментов?
* Какова наша политика в плане снижения цен и скидок?
* Конкурентоспособны ли наши цены на европейском рынке, если перевести их в евро?

• Какой тип корректировки цены необходим для выхода на европейский рынок?

Важно помнить, что цена — детерминирующий фактор стратегии позиционирования торговой марки и что она должна соответствовать остальным элементам маркетинга-микс.

***Анализ системы сбыта***

Торговые компании, партнеры фирмы по маркетингу, контролируют доступ конечных пользователей к рынку и играют важную роль в обеспечении успеха маркетинговой программы. Кроме того, при наличии большого товарооборота дистрибьютор получает возможность оказывать давление на своих поставщиков. Дистрибьюторов следует рассматривать как промежуточных потребителей, по сути своей не отличающихся от конечных пользователей. Анализ потребностей и запросов этих промежуточных потребителей является задачей *торгового маркетинга,* развивающего взаимовыгодные отношения обмена.

• Сколько торговых посредников существует у нас в каждом канале сбыта?

• Каковы наши объемы продаж в каждом канале (в натуральном и денежном выражении)?

* Как распределен наш объем продаж в соответствии с типами посредников?
* Каковы перспективы роста различных каналов?
* Каков уровень эффективности различных дистрибьюторов?
* Какие из существующих условий поставок являются мотивирующими для торговых фирм?
* Какие события могут привести к изменению наших отношений с дилерской сетью?
* Есть ли необходимость в пересмотре системы сбыта?
* Каковы перспективы прямого маркетинга в нашем виде бизнеса?
* Появляются ли на рынке новые формы сбытовой деятельности?

Фирма и ее торговые посредники необязательно преследуют одни и те же цели, а в каналах сбыта могут возникать конфликты. Торговые компании более не являются теми пассивными посредниками, какими они были в свое время на большинстве рынков. «Торговый маркетинг» призван выработать подход к посредникам как к партнерам и промежуточным потребителям.

***Анализ коммуникационной программы***

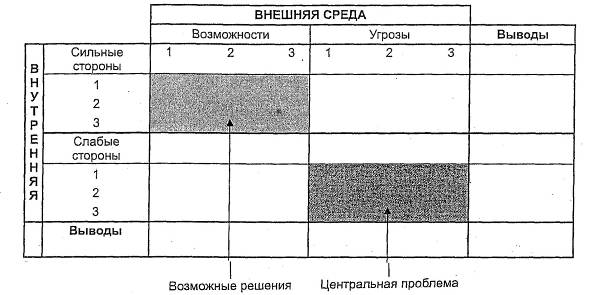
Реклама в средствах массовой информации, интерактивная реклама, личная продажа, паблисити и т. д. — при надлежащем применении все эти методы продвижения превращаются в мощные орудия конкурентной борьбы. Надлежащее применение предполагает, во-первых, правильный выбор целевых рынков, во-вторых, соответствие содержания коммуникационной программы позиции товара стратегиям ценообразования и сбыта.

* Какова наша рекламная активность по сравнению с прямыми конкурентами?
* Чему равны затраты на рекламный охват тысячи целевых покупателей при использовании разных рекламоносителей?
* Какова коммуникационная эффективность рекламы в СМИ?
* Что думают потребители о содержании нашей рекламы?
* Какое количество купонов возвращается при применении прямой рекламы?
* Насколько четко определены цели рекламы?
* Чему равна эффективность рекламы с точки зрения увеличения объема продаж или доли рынка?
* Чему равно воздействие рекламы на осведомленность, отношения, намерения?
* Сколько контактов с потребителями в среднем совершает торговый представитель за неделю?
* Сколько новых потребителей мы привлекаем за один период?
* Сколько денег тратится на содержание торгового персонала (в процентах от общей выручки)?

Данные вопросы следует рассматривать как общие направления периодического анализа маркетинговой ситуации в компании в рамках маркетингового

**Конфронтационная матрица. Виды swot-анализа**

Один из способов определить позицию компании на конкретном рынке - так называемая конфронтационная матрица. В ней возможности и угрозы противопоставляются соответственно сильным сторонам и слабым сторонам компании на определенном рынке. Конфронтационная матрица графически отображает SWOT-анализ таким образом, что взаимосвязь между сильными сторонам и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами становится заметной визуально.



В конфронтационной матрице сильные и слабые стороны **пересекаются** с возможностями **и** угрозами. Так возникает четыре квадранта (каждый из которых затем подразделяется на более мелкие ячейки). Например, в квадрант 1 могут быть внесены три возможности и трех сильные стороны; всего девять ячеек. В точках пересечения сильных сторон / возможностей и слабых сторон / угроз ставятся знаки плюс (+ или ++) и минус (- или - -) в зависимости от воздействия факторов друг на друга. Факторы, которые не влияют друг на друга, обозначают нулем либо «-/+».

Примеры конфронтации:

|  |  |
| --- | --- |
| сильная сторона/возможность | лидер рынка / рост рынка |
| сильная сторона/ угроза | лидер рынка или сильные инновации / растущая  конкуренция или увеличивающееся влияние потребителей |
| слабая сторона/ возможность | низкая валовая прибыль или потеря доли рынка / рост рынка или большой объем рынка |
| слабая сторона/угроза | низкая валовая прибыль или потеря доли рынка / растущая конкуренция или увеличивающееся влияние потребителе |

В зависимости от количества плюсов или минусов в каждом квадранте возникают четыре вопроса.

**Сильные стороны**

**Слабые стороны**

**Возможности**

Квадрант 1

Может ли эта сильная сторона использовать эту возможность? В этом случае: нападать

Квадрант 3

Препятствует ли эта слабая

сторона использованию этой

возможности?

В этом случае: укрепить

**Угрозы**

Квадрант 2

Может ли эта сильная сторона предотвратить эту угрозу? В этом случае: защитить

Квадрант4

Препятствует ли эта слабая

сторона предотвращению этой

угрозы?

В этом.случае: уходитВИДЫ SWOT-АНАЛИЗА.

Существует два вида отображения SWOT-анализа:

- качественный

- количественный

Рассмотрим в таблице ниже пример качественного SWOT-анализа коммерческого банка:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности**   * Рост ипотечного рынка * Банки-партнеры * Копирование продуктов конкурентов * Стабильный экономический рост   Рефинансирование рублевых кредитов | **Угрозы**   * Новые сильные конкуренты * Снижение доходности * Рефинансирование долларовых кредитов * Дефицит предложения на рынке Москвы * Копирование продуктов конкурентами   Несовершенство законодательства |
| **Сильные стороны банка**   * Дешевые ресурсы * Эффективные бизнес-процессы * Финансовая устойчивость * Профессионализм персонала   Уровень сервиса | * Ввести новый рублевый продукт для регионов * Ввести рефинансирование рублевых кредитов для регионов   Использовать нововведения банков-партнеров, запуская аналогичные продукты | * Использовать доступ к дешевым ресурсам на международном рынке для удержания конкурентной цены;   Позиционироваться как исключительно профессиональный банк – помощник и проводник на рынке ипотеки |
| **Слабые стороны банка**   * Отсутствие сети в регионах * Отсутствие диверсификации * Отсутствие сети в Москве   Политика снижения издержек акционером | Развиваться в регионах с помощью банков-партнеров | * Отслеживать действия конкурентов и стараться опережать изменения продуктового ряда * Опробовать другие каналы – открыть офисы в Москве, работающие по агентской схеме   Стремиться минимизировать издержки на маркетинг путем использования новых дешевых каналов (Интернет, BTL) и бюджетов банков-партнеров |

Далее предлагается к изучению форма количественного SWOT-анализа.

Цветом выделены основные преимущества и наибольшая проблема банка.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **2 - высокая значимость1 - средняя значимость0 - низкая значимость** | | **Возможности** | | | | | **Угрозы** | | | | | |
| Рост ипотечного рынка | Банки-партнеры | Копирование продуктов конкурентов | Стабильный экономический рост | Рефинансирование рублевых кредитов | Новые сильные конкуренты | Снижение доходности | Рефинансирование долларовых кредитов | Дефицит предложения на рынке Москвы | Копирование продуктов конкурентами | Несовершенство законодательства |
| **Сильные стороны банка** | Дешевые ресурсы | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 |  |
| Эффективные бизнес-процессы | 2 | 2 | 1 |  | 2 | 2 | 2 | 2 |  | 2 | 1 |
| Финансовая устойчивость | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 |
| Профессионализм персонала | 2 | 1 |  | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 |
| Уровень сервиса | 2 | 2 | 1 |  |  | 2 | 1 | 1 | 2 |  |  |
| **Слабые стороны банка** | Отсутствие сети в регионах | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |  |  | 1 |
| Отсутствие диверсификации | 2 |  | 1 | 2 |  | 2 | 2 |  | 2 |  | 2 |
| Отсутствие сети в Москве | 2 |  |  |  |  | 2 | 2 | 1 | 2 |  | 1 |
| Политика снижения издержек акционером | 2 | 2 |  | 1 |  | 2 | 2 |  |  |  |  |
| Суммарный балл | 15 | 11 | 7 | 6 | 6 | 16 | 13 | 8 | 9 | 5 | 7 |

Из четырех квадрантов можно сформулировать **стратегические сферы внимания** (также **важные стратегические вопросы).** Этими стратегическими сферами внимания, чаще всего в форме вопроса, следует заниматься руководству в ближайшее время, возможно, в ближайшие годы. Из примеров конфронтации, названных выше, можно вывести такие важные стратегические вопросы:

1. Каким образом следует преобразовать товарный ассортимент, чтобы укрепить и развить нашу позицию лидера рынка?
2. Каким образом можно структурно улучшить процесс логистики, чтобы повысить валовую прибыль наших потребителей и нашу валовую прибыль, и потребители меньше злоупотребляли своим влиянием?

Стратегическая сфера внимания включает элемент как внутренней, так и внешней среды.

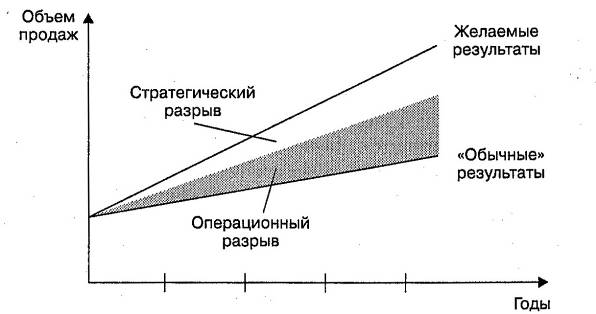
**Выводы по swat**

***Анализ стратегического разрыва***

Конфронтационная матрица с данными SWOT-анализа позволяет проанализировать позицию компании в настоящий момент и в будущем. Анализ стратегического разрыва -это подход с количественной стороны, цель которого сравнить развитие текущей политики с поставленными целями.

Для этого новую политику для следующего периода (разработанную на основании SWOT-анализа и подкрепленную финансовыми расчетами) сравнивают с прибылью или объемом продаж, заложенными в настоящих целях и стратегиях, т.е. в текущей политике. Разница между новыми целями (с изменениями в политике) и ранее запланированным прогнозом (без изменений) представляет собой стратегический разрыв.

На рис. представлен график, иллюстрирующий различные возможности роста при двух сценариях развития:



Стратегический разрыв напрямую зависит от **стратегических сфер внимания.** Последние можно найти в конфронтационной матрице как сильные стороны и возможности, усиливающие друг друга (два плюса «++» в матрице), или слабые стороны и угрозы внешней среды, которые также усиливают друг друга (два минуса «--» в матрице). Все положительные и отрицательные точки внимания являются источником стратегического разрыва.

Когда компания выбирает новую или откорректированную политику, изменяется стратегический профиль и цели компании. Соответственно, миссию и определение деятельности компании можно также откорректировать.

При окончательной формулировке целей каждой бизнес-единицы целесообразно проецировать текущие результаты деятельности на последующие периоды и определять, достаточны ли они для достижения плановых показателей. Если между текущими и запланированными результатами существует разрыв, следует задуматься об изменениях стратегии.

* сценарий «при прочих равных условиях», когда рост достигается посредством стратегии проникновения на существующие рынки с существующими товарами, т. е. без изменения текущей стратегии;
* сценарий «желаемого развития», когда рост является результатом осуществления маркетинговой программы и использования иных возможностей развития.

Как видно из рисунка, разрыв между сравниваемыми уровнями можно разделить на две части:

* *«Операционный разрыв»,* выявляющий потенциал для совершенствования текущей деятельности, реализовать который можно при помощи стратегии рационализации товара и рынка, т. е. путем снижения издержек и/или повышения эффективности маркетинга. Структура продуктового портфеля при этом не претерпевает серьезных изменений.
* *«Стратегический разрыв»,* требующий новых возможностей роста, т. е. выпуска новых товаров, освоения новых рынков, международного развития, диверсификации или интеграции.

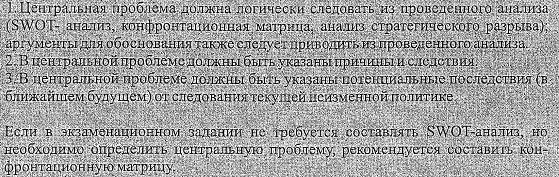
Анализ стратегического разрыва можно проводить для любого аспекта политики, например, для доли рынка, узнаваемости торговой марки, географического покрытия распределения и т.д. Анализ разрыва показывает «последствия» использования конкретной политики, но не «причины» разрыва. Сократить разрыв можно, например, при помощи стратегий роста.

**Определение центральной проблемы**

Определение центральной проблемы компании завершает этап стратегического анализа. Точная формулировка центральной проблемы является исходным пунктом для разработки откорректированной (или новой) стратегической политики.

**Центральная проблема** - это нечто, что больше всего мешает компании достичь желаемых целей в долгосрочной перспективе. Центральная проблема должна быть сформулирована достаточно кратко, но вместе с тем иметь широкий смысл с тем, чтобы ее можно было применить к различным сферам деятельности. Часто она указывает приблизительную продолжительность периода, например, "... по этой причине прибыльность в течение данного периода была временно низкой" (аналогично и о доле рынка). В целом, центральную проблему компании сформулировать непросто, но в этом помогут конфронтационная матрица и анализ стратегического разрыва.

В конфронтационной матрице центральную проблему можно установить из четвертого квадранта (темно-серого цвета). Центральная проблема, по сути - это то место, где встречаются слабые стороны и угрозы со знаком двойного минуса (- -). Первый квадрант (светло-серого цвета) показывает возможные решения, это место - где встречаются сильные стороны и возможности со знаком двойного плюса (++). А стратегический разрыв всегда появляется вследствие нескольких причин. Например, прогнозируемое снижение прибыли может быть результатом плохого товара, слабой политики распределения, растущей конкуренции, нечетких решений руководства и т.д. Как правило, центральную проблему компании лишь в редких случаях можно отнести к простой причинно-следственной связи, а вот определение результатов неизмененной текущей политики практически всегда вызывает удивление от действительного положения вещей.



**Ключевая компетенция** - "коллективный процесс обучения в организации, связанный с координацией различных производственных процессов и интеграцией различных технологий" (Хамел и Прахалад, 1990). Ключевая компетенция является источником конкурентного преимущества организации, т.е. специфических знаний, умений и технологий, характерных для данной организации и используемых при выполнении наиболее важных процессов. Три основные черты ключевой компетенции:

1. обеспечивает до ступ к большому числу различных областей применения и рынков,
2. явно добавляет ценность к преимуществам товара в восприятии потребителя, и
3. достаточно трудна для имитации со стороны других конкурентов.

**Отличительная компетенция** - характеристика компании, которая обеспечивает конкурентное преимущество.

**Комбинация «товар/рынок»** представляет собой сочетание предметов обмена (товары и услуги) и субъектов операций обмена (рынки), основанное на стратегическом выборе потребностей, которые компания собирается удовлетворять, а также групп потребителей, на которые компания ориентируется.

Комбинация «товар/рынок/технология» представляет собой сочетание предметов обмена, субъектов операций обмена и технологий, основанное на стратегическом выборе потребительских потребностей, которые компания собирается удовлетворять, групп потребителей, на которые компания ориентируется, а также технологий (каким образом компания будет все это осуществлять).

**Критические факторы успеха**

Критические факторы успеха - это навыки или средства, которые имеют решающее значение для работы организации на определенных рынках, сейчас и в будущем. В принципе, видение должно основываться на нескольких критических факторах успеха. Различают два типа критических факторов успеха или факторов, определяющих успех организации:

■ гигиенические критические факторы успеха

■ критические факторы успеха, относящиеся к видению

Гигиенические критические факторы успеха важны для продолжительного существования компании, поскольку без реализации этих факторов организация не сможет работать. Примеры гигиенических факторов успеха:

■ точка безубыточности

■срок выполнения заказов

* качество товаров и услуг
* количество жалоб
* регистрация автомобилей в автоинспекции
* технический персонал и пилоты в авиационных компаниях
* оборудование в учебных заведениях■общественный транспорт

Критические факторы успеха, относящиеся к видению, оказывают решающее значение не столько для существования компании, сколько для ее успеха. При отсутствии этих критических факторов успеха стратегия организации становится нечеткой и уязвимой к действиям конкурентов. Критические факторы успеха, относящиеся к видению, мотивируют сотрудников и клиентов, стимулируют персонал достигать целей и работать в команде. Они порождают стремление к знаниям, способствуют креативности и установлению контактов внутри организации и за ее пределами. Критические факторы успеха, относящиеся к видению, обеспечивают:

■гибкость организации

■интегральный обмен информацией

■направленность на результат, предприимчивость и ситуации «win-win»

■проактивное обслуживание клиентов и нахождение решений для клиентов

■четкие намерения и четкую политику организации

■ оптимальные внутренние процессы.

Сочетание критических факторов успеха, относящихся к видению, может служить основой для ключевых компетенций. Критические факторы успеха, которые сложно сформулировать таким образом, чтобы впоследствии их можно было измерить, преобразуют в показатели эффективности. Показатели эффективности отражают, успешно ли работает компания. Если уровень профессионализма сотрудников важен для компании, то есть они являются критическим фактором успеха, значит, привлечение и удержание персонала являются решающими факторами. Показателями эффективности могут быть текучесть кадров, отсутствие по причине болезни и удовлетворенность работой, количество новых сотрудников и т.д. Затем для этих показателей определяют нормы и конкретные цели, такие как, например, бюджет тренингов, уровень образования сотрудников, конкретные выплаты и премии и т.д.

**Маркетинговые цели**

Результатом маркетингового аудита и SWOT-анализа должна стать постановка маркетинговых целей. Следует рассмотреть два типа целей: стратегическое наступление и стратегические цели

# **Стратегическое наступление**

Стратегическое наступление определяет, какие продукты и на каких рынках следует продавать. Альтернативы будут следующими: существующие продукты на действующих рынках (проникновение на рынок или экспансия), новые/сопутствующие продукты для существующих рынков (развитие продуктов), существующие продукты на новых/сопутствующих рынках (развитие рынков) и новые/ сопутствующие продукты для новых/ сопутствующих рынков (выход на новый рынок).

# **Стратегические цели**

Следует установить стратегические цели по следующим показателям: доля продаж и доля рынка, норму прибыли, и пр.

# **Основополагающая стратегия**

Основополагающая стратегия заключается в достижении маркетинговых целей путем:

* определения целевых рынков,
* целей конкурентной борьбы и
* создания конкурентного преимущества

# **Целевые рынки**

Следует выбрать целевой рынок (рынки). Целевой рынок представляет собой группу людей/организаций (сегмент), которому фирма намеревается предложить свои товары, и на которую будут направлены ее коммуникации. Целевой рынок определяет, **на каком участке** фирма собирается вести конкуренцию.

# **Цели в отношении конкурентов**

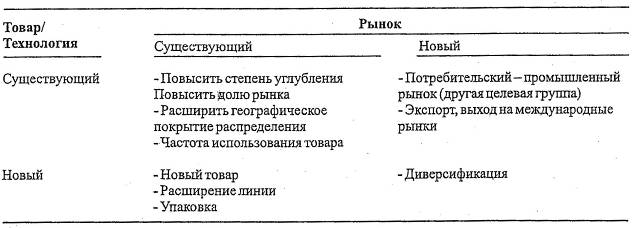
Помимо определения целевой аудитории, фирме придется обдумать и цели в отношении конкурентов. Слабые конкуренты могут рассматриваться как легкая добыча. Политика в отношении конкурентов зависит от выбора целевых рынков: сегменты рынка, где конкуренция слаба, могут стать привлекательной целью для фирмы.

# **Конкурентное преимущество**

Конкурентное преимущество – это положительное отличие от конкурентов в тех факторах, которые являются значимыми для целевой аудитории. Это то, **как** компания ведет борьбу за потребителя. Успех зависит от того, как компания создает конкурентное преимущество, становясь лучше (например, в качестве либо обслуживании), быстрее реагируя или отвечая на нужды потребителей, нежели конкуренты, либо будучи ближе к ним, устанавливая близкие долгосрочные отношения с клиентами.

**Альтернативы и выбор из альтернатив**

Из анализа внутренней и внешней среды становится очевидным, какие долгосрочные возможности и стратегические альтернативы открываются перед компанией на определенном рынке. Эффективный инструмент для этого - конфронтационная матрица. Портфельный анализ и анализ рыночной привлекательности бизнеса (подход компании General Electric) могут помочь сформулировать альтернативы. Кроме того, известные стратегии роста Ансоффа могут стать основой стратегических альтернатив.



Следует принять во внимание тот факт, что среди стратегий роста наиболее успешной является стратегия углубления на рынке, т.е. «продавать больше тех же товаров». Эмпирически известно, что вероятность успеха стратегии углубления равна приблизительно 70%, по сравнению с 15% стратегии развития рынка и около 10% разработки товара. Получается, что более 90% товаров даже не попадает на полки магазинов! Вероятность успеха стратегии диверсификации также невысока.

Альтернативы должны решать установленную проблему и соответствовать целям организации. Альтернативы, которые удовлетворяют этим двум условиям, затем оценивают по достоверности наличной информации и откладывают для дальнейшего рассмотрения.

**Каким критериям должны удовлетворять альтернативы?**

**Соответствие**

1. Альтернативы не должны противоречить целям
2. Альтернативы должны решать центральную проблему и быть лучше нулевой альтернативы.

3.Альтернативы должны хорошо сочетаться со SWOT-анализом и существующей сферой деятельности (то есть, извлекать выгоду из сильных сторон и возможностей, и минимизировать слабые стороны и угрозы).

4. Использованная информация (данные) должна быть надежной.

**Выполнимость**

5. Альтернативы должны быть реально выполнимыми и досягаемыми (это проверяется при помощи анализа факторов микросреды (финансовые, организационные, экономические, технологические, социальные, юридические и экологические факторы)либо составления глобального операционного плана с финансовыми данными).Присутствуют ли в альтернативе критические факторы успеха, стратегии Портера иТрейси и Вирсемы?

**Приемлемость**

6. Альтернативы должны нести в себе преимущества для заинтересованных сторон(включая акционеров).

Все имеющиеся альтернативы должны быть реально выполнимыми, то есть, выбрав данную альтернативу, компания в действительности сможет реализовать ее. Часто для полной оценки альтернатив необходима дополнительная информация, такая как, например, результаты маркетингового исследования, пробный маркетинг многообещающего товара, анализ инвестиций и т.д. Оценку альтернатив можно либо отложить до момента появления данных, либо следует учитывать некоторую неопределенность.

Даже при наличии всех собранных фактов не всегда бывает легко составить надежный прогноз для каждой альтернативы. Конкурент также может в тайне планировать выведение подобного товара на рынок. Решением в данной ситуации может послужить составление нескольких прогнозов, основанных на различных сценариях.

Помимо того, что альтернативы должны быть реальными (выполнимыми и достижимыми), они должны еще и действительно отличаться друг от друга.

**Выбор альтернативы**

При анализе ситуации и формулировании целей появилось несколько альтернатив изменения текущей политики. Альтернативы могут быть следующими:

**Альтернатива 1** Выведение нового товара

**Альтернатива 2** Повышение эффективности: снижение себестоимости посредством структурных инвестиций

**Альтернатива 3** Развитие рынка: экспорт снизит уязвимость компании

**Альтернатива 4** Поглощение другой компании: улучшение маркетинг-микса

**Альтернатива 5** Углубление посредством агрессивной кампании продвижения, стратегия проталкивания

**Альтернатива 6** Закрытие предприятия

Альтернативы всегда сравниваются с исходной ситуацией или неизмененной текущей политикой (так называемой нулевой альтернативой). Из всех альтернатив выбирают самую подходящую, оценивая их по ряду критериев. Альтернативы и критерии помещают в одну, матрицу и оценивают в баллах либо по шкале +, 0, -.

После оценки альтернатив плюсами и минусами становится ясно, какие альтернатив подходят компании. Некоторые альтернативы иногда можно объединить в одну, если каждая из них не удовлетворяет всем критериям. Если же подходит несколько альтернатив то дальнейшими критериями выбора могут стать прибыльность, поток наличности: жизненный цикл и т.д.

Выбор и последующая разработка стратегической альтернативы определяются ответами на следующие три вопроса:

1. Какую стратегию мы выбираем из стратегий Портера или Трейси и Вирсемы?
2. Какое стратегическое направление мы выбираем: приостановление деятельностиполное изменение, консолидация или рост?
3. Каким образом реализуется стратегия: своими силами, посредством приобретения другой компании или в сотрудничестве?

Итак, выводы по SWOT можно записать следующим образом.

1. Бизнес-единица, рассмотренная в анализе.
2. Экспертная панель.
3. Внешние факторы.
4. Внутренние факторы.
5. Стратегические приоритеты (возможные решения).
6. Центральная проблема с оценкой негативного влияния.
7. Рекомендации по реструктуризации бизнес-процессов с календарным планом реализации.
8. Рекомендации по модификации УТП с календарным планом реализации.
9. Бюджет по мероприятиям реализации комплекса маркетинга.

**Список использованных источников и литературы**

* Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 2003
* ЖЖ Дамбен. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб.: Питер, 2007
* Данько Т.П. Управление маркетингом. — М.: ИНФРА-М, 2001

3. Ресурсы Интернет.