

Инструменты стратегического планирования

Модель BCG

- Изучение бизнеса организации на рыночная показало, что она фактически конкурирует в 10 бизнес-сегментах рыночная.
- Исходные данные для примера взяты из книги Richard Koch. The Financial Times Guide to Startegy. Pitman Publishing., 1995.

Бизнес-область организации Ренди	Объем продаж / размер области,	Годовые темпы прироста рынка за 2 года
Сортовой чай. США	\$200т/2.5	5%
Сортовой чай. Канада	\$23.7т/0.3	1%
Сортовой чай. Европа	\$45т/0.6	3%
Сортовой чай. Третьи страны	\$45т/0.6	5%
Чай марки "Биг Бой"	\$355т/4.4	12%
Чай марки "СмолФрай"	\$36т/0.4	12%
Травяной чай. США	\$55.5т/0.7	17%
Травяной чай. Экспорт	\$11т/0.1	17,5%
Фруктовый чай. США	\$23.2т/0.3	18%
Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т/0.06	18,5%

Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области	Объем продаж у крупнейших конкурентов	Относительная доля организации на рынке соотв. сегмента
United Foods	\$150т	
Canadian Tea	\$25т	
United Foods	\$200т	
United Foods	\$15т	
Cheapco	\$490т	
George's Contracts	\$45т	
Herbal Health	\$20т	
Auntie Dot's	\$20т	
Fruit-Tea Fun	\$8.5т	
Auntie Dot's	\$10т	

Тем-
пы
при-
роста
рынка



- Организация придает незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как "чай частных марок США". Эта область относится к категории "собак" и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), существует очень мощный конкурент в лице организации Shearso, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой

- Если в отношении будущего такой бизнес-области, как "чай частных марок США", можно еще подумать на предмет того, продолжать делать сюда инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении "сортового чая из Европы", "сортового чая из Канады" и "сортового чая из США" все оказывается предельно ясно.

- От такого рода бизнеса надо освобождаться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация Ренди, не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.
- .

- Очевидно, что организация Ренди явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка "фруктового чая США" и "травяного чая США". Эти области бизнеса – явные "звезды". Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом

Пример № 1 модели GE/McKinsey (компании холдинга «РРТ»)

Холдинг «РРТ» работает в основном с пятью автопроизводителями, автомобили которых представляют обширный ассортиментный ряд марок и моделей и направлены на удовлетворение потребностей различных целевых групп покупателей: «Дженерал Моторс», «Хонда», «Субару», «Ниссан», «Шкода».

В целях позиционирования отдельных направлений деятельности автобизнеса на основе матрицы GE/McKinsey следует использовать методы экспертизы для оценки десяти факторов, влияющих на привлекательность отраслевого рынка, и десяти характеристик сильных сторон. Пример расстановки экспертных оценок по пятибалльной шкале для компаний холдинга «РРТ» приведены в таблице

**Экспертные оценки характеристик, влияющих на конкурентное
преимущество компаний холдинга «РРТ», балл**

Характеристики сильных сторон компаний холдинга	Экспертная оценка по направлениям (маx 5 баллов)				
	Субару	Дженерал Моторс	Ниссан	Хонда	Шкода
Относительная доля на рынке России	5	4	4	2	1
Рост занимаемой доли рынка	5	4	2	2	1
Охват дилерской сети по сравнению с конкурентами	5	4	2	2	1
Наличие программ финансирования покупателей	2	5	3	2	3
Квалификация персонала	4	4	4	2	1
Лояльность покупателей	5	2	2	3	1
Технические преимущества автомобилей	4	2	4	4	2
Стоимость автомобилей	1	4	3	2	4
Маркетинговые преимущества (акции, условия)	3	4	2	1	3
Наличие отношенческих (особых условий) компетенций с поставщиком	5	4	3	1	1
Итого	39	37	29	21	18

Факторы оценки привлекательности отрасли

КРИТЕРИИ	ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ		
	НИЗКАЯ	СРЕДНЯЯ	ВЫСОКАЯ
Темп роста	Менее 5%	5-10%	Более 10%
Длительность ЖЦ	Менее 2 лет	2-5 лет	Более 5 лет
Конкуренция	Структурирова нная олигополия	Неструктуриро ванная конкуренция	Распыленная конкуренция
Возможности ценовой конкуренции	Товар стандартизирова н	Товар слабо дифференцирова н	Товар сильно диверсифициро ван
Концентрация конкурентов	Более 2000	2000-200	Менее 200

Экспертные оценки характеристик, влияющих на конкурентное преимущество компаний холдинга «РРТ», балл



В результате позиционирования холдинга «РРТ» в матрице GE/McKinsy, представленного на рисунке 1, направление «Субару» и «Дженерал Моторс» заняли положение, наиболее близкое к позиции «Победитель 1». Направления бизнеса «Ниссан» и «Хонда» приближаются к позиции «Победитель 2», «Шкода» – к позиции «Вопрос».

Согласно методике GE/McKinsey, для направлений «Субару» и «Дженерал Моторс» становится актуальной угроза возможного усиления позиций отдельных конкурентов, что может привести к необходимости формирования оборонительных целей по защите своего конкурентного положения на рынке на основе привлечения в текущие планы денежных средств.

Стратегической задачей направлений «Ниссан» и «Хонда» становится выборочное инвестирование в свое развитие, исходя из имеющихся сильных сторон. В результате по данным направлениям необходимо определить географические рынки (регионы), требующие больших объемов инвестирования для последующего увеличения долей на рынках до максимума, т.е. внедрения стратегии расширения и захвата новых рынков.

Рыночная позиция направления «Шкода» вызвана весьма коротким сроком существования автосалона данной марки. Для данного направления рекомендуем придерживаться аналогичной стратегии, выбранной для «Ниссан» и «Хонда».

**Составить и проанализировать
матрицу для модели
GE/McKinsey**

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА

Параметры	Коэффициент взвешивания	Оценка (максимум 5 баллов)
Прирост рынка	2,5	1
Размеры рынка	1,0	4
Рыночный риск	0,5	3
Затраты на вхождение в рынок	0,5	2
Ситуация в сфере конкуренции	1,0	4
Эластичность цен	0,5	3
Частота заказов	0,5	2
Инвестиционная привлекательность	1,5	3
Привлекательность сырья	1,0	4
Инновационный потенциал	1,0	3
Социальная привлекательность	1,0	3
Результат	11	32

СИСТЕМА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ

Параметры	Коэффициент взвешивания	Оценка (максимум 5 баллов)
Объем продаж	2,5	2
Качество продукции	1,5	3
Бухгалтерский и экономический учет	0,5	2
Производство	0,5	3
Организация труда	0,5	2
Каналы реализации продукции	2,5	2
Сбыт	1,5	1
Структура маркетинга	0,5	4
Финансовый результат	1	3
Результат	11	22

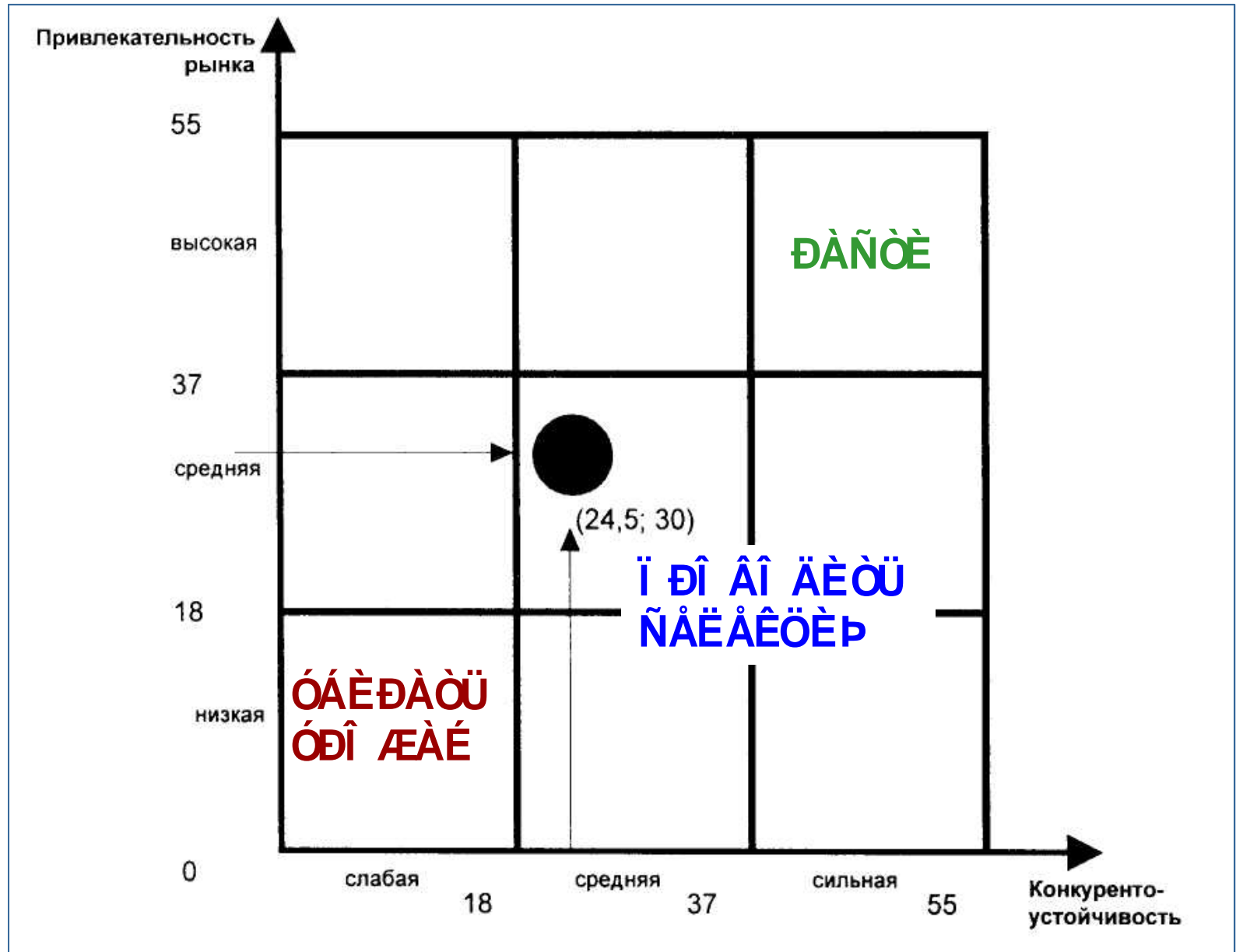
Пример № 2 модели GE/McKinsey

СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА				
Параметры	Коэффициент взвешивания	Оценка (максимум 5 баллов)	Оценка с учетом коэффициента	Максимально возможная оценка
Прирост рынка	2,5	1	2,5	12,5
Размеры рынка	1,0	4	4,0	5,0
Рыночный риск	0,5	3	1,5	2,5
Затраты на вхождение в рынок	0,5	2	1,0	2,5
Ситуация в сфере конкуренции	1,0	4	4,0	5
Эластичность цен	0,5	3	1,5	2,5
Частота заказов	0,5	2	1,0	2,5
Инвестиционная привлекательность	1,5	3	4,5	7,5
Привлекательность сырья	1,0	4	4,0	5,0
Инновационный потенциал	1,0	3	3,0	5,0
Социальная привлекательность	1,0	3	3,0	5,0
Результат	11	32	30,0	55

СИСТЕМА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОУСТОЙЧИВОСТИ

Параметры	Коэффициент взвешивания	Оценка (максимум 5 баллов)	Оценка с учетом коэффициента	Максимально возможная оценка
Объем продаж	2,5	2	5	12,5
Качество продукции	1,5	3	4,5	7,5
Бухгалтерский и экономический учет	0,5	2	1	2,5
Производство	0,5	3	1,5	2,5
Организация труда	0,5	2	1	2,5
Каналы реализации продукции	2,5	2	5	12,5
Сбыт	1,5	1	1,5	7,5
Структура маркетинга	0,5	4	2	2,5
Финансовый результат	1	3	3	5
Результат	11	22	24,5	55

Матрица GE/McKinsey с результатами расчётов



- Составить матрицу модели ADL – LC.
Планирование холдинга по направлениям продаж

Пример 1. Экспертные оценки переменных характеристик
сильных сторон холдинга «РРТ» по направлениям, балл

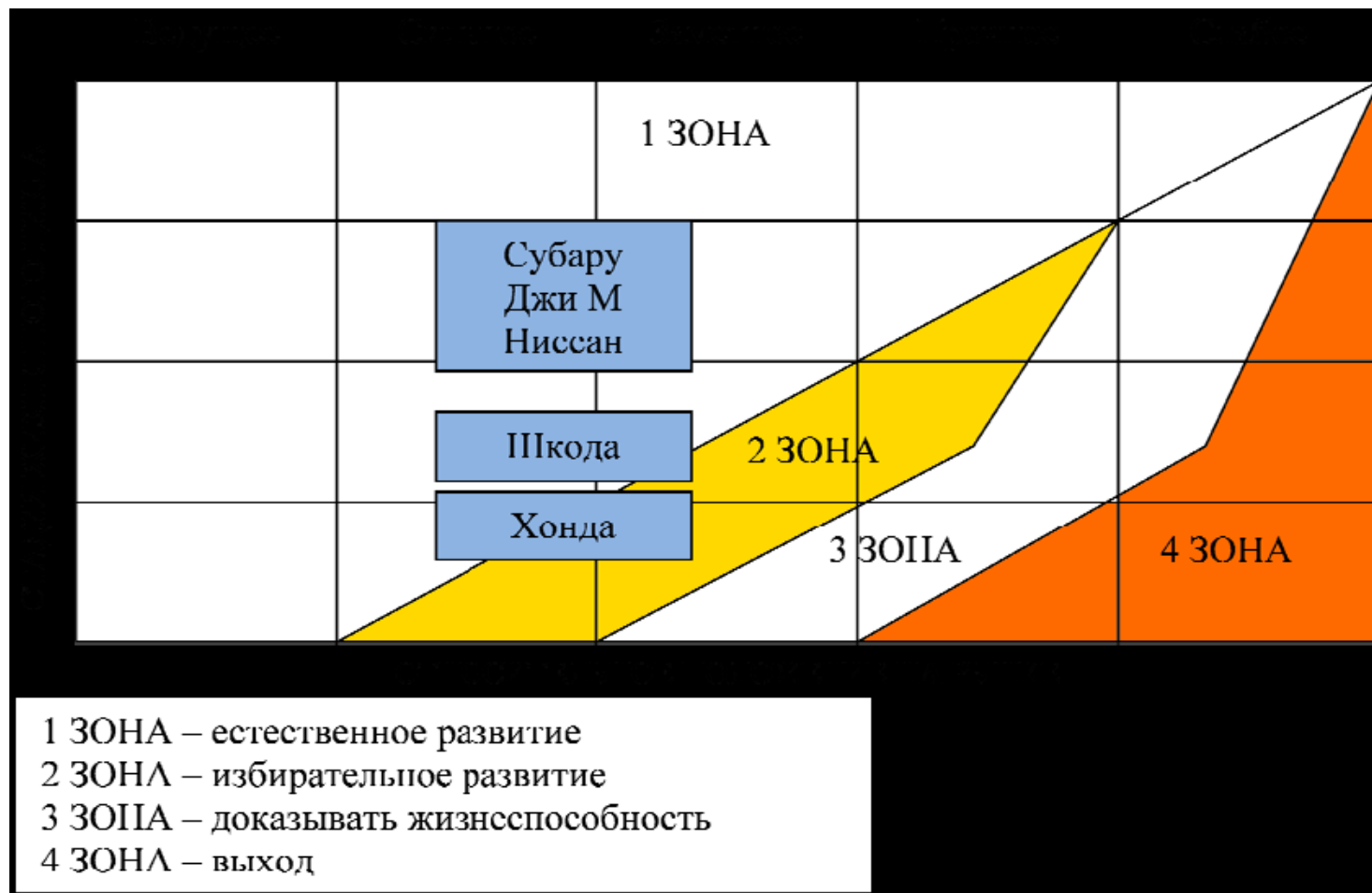
Название переменных характеристик сильных сторон бизнеса	Экспертная оценка направления, балл				
	Субару	Дженерал Моторс	Ниссан	Хонда	Шкода
Общая конкурентоспособность холдинга	5	7	6	4	6
Патенты в наличии	6	4	7	2	2
Эффективность торговли	6	8	8	3	6
Уровень качества обслуживания	8	8	8	7	6
Наличие вертикальной интеграции	1	1	1	1	1
Степень учета факторов риска	7	7	5	2	5
Итого	33	35	35	19	26

Таким образом, холдинг «РРТ» занимает пограничное положение между «сильным» и «заметным» и находится на стадиях или развития или роста. Даже принимая во внимание общее падение потребительского спроса на всех рынках автомобилей по сравнению с преддущим годом на 40–50% ввиду мирового экономического кризиса, можно констатировать, что на 5–7 летнем временном отрезке новые автомобили будут пользоваться спросом у все большего числа покупателей.

Переменные характеристики стадий жизненного цикла авторитейла

Переменные характеристики стадий жизненного цикла отрасли	Экспертная оценка, балл (max 10 баллов)
Стадия жизненного цикла	5
Темпы роста рынка	8
Характеристики конкуренции	8
Приверженность клиента торговой марке	5
Стабильность доли на рынке	6
Препятствия на входе нетехнологического (определяющегося наличием нематериальных активов и ключевых компетенций) плана	7
Широта производственных линий	7
Степень развития технологий	9
Итого	55

Планирование холдинга по направлениям продаж ADL-LC



Следовательно, по нашему мнению, будет происходить усиление конкуренции между крупными дилерскими сетями, такими как ГК «Автомир», ГК «Рольф», «Genser», ГК «Независимость», «Транстехсервис», «Атлант–М», «СИМ», ГК «Авилон», «Мега–авто», «Модус», ГК «Блок» за обладание большими долями автомобильного рынка России. Как следствие, будет происходить повышение входных барьеров для новых дилеров на исследуемый рынок из–за роста цен на автосалоны, как имущественные комплексы, и необходимости открытия сразу нескольких автосалонов одновременно, как основного условия конкуренции с действующими дилерскими сетями. В перспективе объем продаж будет быстро увеличиваться, что приведет к значительному росту прибыли.

К числу основных рекомендаций в данной конкурентной позиции обычно относят необходимость инвестирования с целью увеличения темпов роста объемов продаж, что и подтверждается позиционированием в матрице GE/McKinsey.

Пример факторов SWOT-анализа региональной розничной сети по продаже бытовой техники и электроники

Внутренняя среда	Сильные стороны	<ul style="list-style-type: none">● Опыт работы на рынке.● Лояльные поставщики.● Наличие информационной системы для учета товара.● Высокая управленческая квалификация менеджмента.● Наличие бренда (идентификация компании в глазах покупателей).● Сложившиеся отношения с государственными органами.
	Слабые стороны	<ul style="list-style-type: none">● Неэффективные торговые точки (плохое месторасположение).● Бедный ассортимент.

Пример факторов SWOT-анализа региональной розничной сети по продаже бытовой техники и электроники

Внешняя среда	Возможности	<ul style="list-style-type: none"> • Рост рынка бытовой электроники (прежде всего за счет роста доходов населения). • Развитие интернета как нового канала сбыта. • Рост рынка торговых площадей в регионе. • Развитие потребительского кредита.
	Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> • Рост ставок аренды и стоимости площадей. • Рост стоимости на рынке труда. • Законодательные изменения по защите прав потребителей. • Сокращение «теневых схем поставок» и рост себестоимости продаваемой продукции.

Пример SWOT-анализа АТП

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>1.большой объем оказываемых услуг</p> <p>2.муниципальная поддержка</p> <p>3.стабильное положение на рынке</p> <p>4.высокое качество услуги</p> <p>5.высококвалифицированный персонал</p>	<p>1.ограниченный выпуск новых видов услуг</p> <p>2.моральный и физический износ оборудования</p> <p>3.ограниченный объем поступающего сырья</p> <p>4.использование не всех единиц транспортных средств</p>

Пример SWOT-анализа АП

Угрозы	Возможности
1. жесткая конкуренция на рынке	1. рост количества автотранспорта в регионе
2. ожидание покупателями низких цен	2. расширение областей использования
3. возможные сбои в поставках материалов	автомобильного транспорта

Экспертные количественные оценки.

		Сильные стороны					Слабые стороны				
		Большой объем оказываемых услуг	Муниципальная поддержка	Стабильное положение на рынке	Высокое качество услуги	Высококвалифицированный персонал	Ограниченный выпуск новых видов услуг	Моральный и физический износ оборудования	Ограниченный объем поступающего сырья	Использование не всех единиц транспортных	Итого
Угрозы	Жесткая конкуренция на рынке	5	4	4	5	4	5	4	3	2	40
	Ожидание покупателями низких цен	4	1	3	4	2	2	3	2	1	25
	Возможные сбои в поставках материалов	5	1	3	2	1	4	1	4	1	26

Экспертные количественные оценки

Возможности	Рост количества авто-	5	1	4	3	1	4	1	4	1	29
	Расширение областей использования автомобильного	3	1	4	3	3	5	5	4	3	33
Итого		22	8	18	17	11	20	14	17	8	

Проблемное поле предприятия

			Сильные стороны					Слабые стороны			
Сильные и слабые стороны			Большой объем оказываемых услуг	Муниципальная поддержка	Стабильное положение на рынке	Высокое качество услуги	Высококвалифицированный персонал	Ограниченный выпуск новых видов услуг	Моральный и физический износ оборудования	Ограниченный объем поступающего сырья	Использование не всех единиц транспортных
Угрозы и возможности			1	2	3	4	5	6	7	8	9
Угрозы	Жесткая конкуренция на рынке	1	6	3	6	1	11	2	4	5	7
	Ожидание покупателями низких цен	2	8	3	8	1	11	8	4	5	7
	Возможные сбои в поставках материалов	3	3	16	5	17	14	5	13	5	5
Возможности	Рост количества ав-	4	6	10	6	1	11	12	4	5	7
	Расширение областей использования автомо-	5	6	15	2	2	11	2	4	5	7

Ранжирование проблем предприятия по значимости.

№ п/п	Формулировка проблемы	Оцен- ка про-	Ранг про-
1	Дальнейшее увеличение качества услуги исходя из требований потребителя	12	6
2	Освоение новых видов услуг	17	4
3	Замена оборудования более совершенным	15	5
4	Поиск новых поставщиков сырья	34	1
5	Увеличение объема оказываемых услуг	21	3
6	Расширение номенклатуры оказываемых услуг	23	2
7	Жесткая политика государства в отношении оказываемой услуги	14	6
8	Снижение налоговой нагрузки	1	12
9	Квалификация персонала, достаточная для освоения новых технологий	11	8
10	Создание и оборудование новых стоянок	1	12
11	Обучение персонала работе в форс-мажорных обстоятельствах	1	12

Пример № 3. Таблица внутренних факторов ООО «Этон»

Сильные стороны предприятия

- 1) Высокий технический уровень производства — новое высокопроизводительное оборудование, прогрессивные технологии
- 2) Известная товарная марка, высокий имидж у потребителей;
- 3) Высокая доля рынка;
- 4) Экологичное производство
- 5) Постоянное сокращение сроков поставки готовой продукции

Пример № 3. Таблица внутренних факторов ООО «Этон»

Слабые стороны предприятия

- 1) Неустойчивое финансовое положение предприятия;
- 2) Снижение рентабельности производства;
- 3) Отсутствие высококвалифицированных менеджеров.
- 4) Удовлетворительный инновационный потенциал предприятия

Пример № 3. Таблица внешних факторов ООО «Этон»

Внешние возможности предприятия

- 1) Повышение общего научно-технического уровня развития отрасли, в которой работает предприятие;
- 2) Возможность доступа к новым рынкам или сегментам (в том числе международным);
- 3) Уход с рынка или ослабление позиций на нем конкурентов;
- 4) Снижение таможенных барьеров для выхода на международный рынок;
- 5) Положительные изменения налогового законодательства;
- 6) Увеличение спроса на продукцию.

Пример № 3. Таблица внешних факторов ООО «Этон»

Внешние угрозы предприятию

- 1) Высокие барьеры доступа на рынок (в том числе таможенные для выхода на международный рынок);
- 2) Усиление позиций конкурентов на рынке (в том числе иностранных);
- 3) Дополнительные требования к качественным характеристикам продукции, в том числе, экологическим;
- 4) Изменение законодательства (налогового, экологического, таможенного).

- Выводы: главные угрозы для предприятия – это высокие барьеры доступа на рынок и появление на рынке конкурентов, главные возможности – это увеличение спроса на продукцию, и уход с рынка конкурентов. Основные сильные стороны – высокая доля рынка и высокий имидж у потребителя, главная слабая сторона – это низкий инновационный потенциал.

матрицу, где в проблемном поле укажем номера той или иной проблемы, выявленной на основе комбинации угроз, возможностей и сильных и слабых сторон предприятия.

		Сильные стороны					Слабые стороны				Номер п/п
		Высокий тех-ний уровень пр-ва	Высокая доля рынка	Высокий имидж у потребителей	Экологичное пр-во	Сокращение сроков поставки	Неустойчивое фин. положение предп.	Снижение рента-ти пр-ва	Отсутствие высоко-квалиф. менеджеров	Удов-лет. инновационный	
Угрозы	Высокие барьеры доступа на рынок	5	3	2	3	3	3	3	7	6	1
	Появление на рынке конкурентов	3	3	3	3	3	1	1	7	6	2
	Доп. треб. к качест. хар-кам продукции	1	1	3	5	5	1	1	2	5	3
	Изменение законодательства	4	3	4	6	6	4	4	7	6	4
Возможности	Повышение общего научно-тех. уровня	1	3	2	3	3	5	5	7	5	5
	Возможность доступа к новым рынкам или сегментам	2	1	1	2	2	1	2	7	6	6
	Уход с рынка или ослабление позиций на нем конкурентов	2	2	1	2	2	1	2	7	6	7
	Снижение таможенных барьеров	4	3	1	5	4	3	3	7	5	8
	Положительные изменения налогового за-ва	4	3	4	5	5	3	5	4	6	9
	Увеличение спроса на продукцию	2	1	1	3	3	2	1	2	2	10
	Номер п/п	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Количественные оценки проблем (задач) и их ранги

№ п/п	Формулировка задачи	Оценка проблемы	Ранг пробле мы
1	Расширение объемов производства	68	1
2	Увеличение спроса продукции	49	2
3	Усиление конкурентоспособности продукции	68	1
4	Снижение таможенных барьеров и налоговой нагрузки	22	5
5	Увеличение качества продукции	36	3
6	Внедрение инновационных технологий	33	4
7	Повышение квалификации персонала	22	5
8	Увеличение технического уровня производства, что позволит получить конкурентные преимущества	8	6