

Стратегический анализ: типовые проблемы и ошибки

ИКФ «АЛЬТ»

Конгресс

ИД Гребенникова



Стратегический анализ рынков – анализ рынков для принятия стратегических решений

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

Стратегический анализ рынков

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





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

Анализ структуры рынка



Сегментация

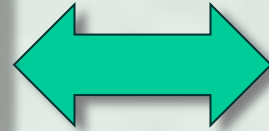
Критерии сегментации:

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

Сегменты как правило формируются на стыке нескольких критериев

Анализ устройства рынка

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



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

Сегментация и карта рынка

Гипотезы о наиболее и наименее перспективных сегментах и направлениях развития

Задачи анализа структуры рынка

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

Пример: Карта мирового рынка металлургического оборудования



Системные интеграторы

Инжиниринг завода, цеха или крупной машины

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

Изготовители

Детальный инжиниринг или работа по чертежам

Изготовление «железа»

Специалисты

Ноу-хау одного металлургического процесса

Сборка или изготовление узла или машины

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

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



Типовые ошибки анализа структуры рынка

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

Оценка емкости рынка



Типовые ошибки при оценке емкости рынка

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

Прогноз спроса и тенденций



Виды прогнозов



Каким должен быть прогноз

Хороший прогноз

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

Отвечает на самые «больные» вопросы

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

Описывает несколько сценариев

Каждый вопрос/вывод рассматривает комплексно

Учитывает вероятность качественных изменений, старение технологий, отраслевые тенденции

Плохой прогноз

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

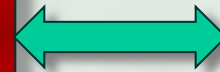
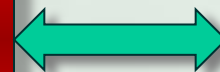
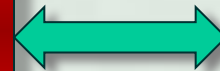
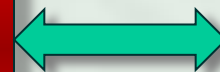
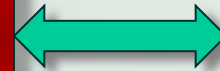
Переполнен анализом и фактами, которые очевидны

Излишне подробен, детально прогнозируется емкость рынка и сегментов

Описывает 1 вариант

Анализирует вопрос/вывод только с одной стороны

Не предполагает кардинальных изменений в отрасли, основывается на трендовом методе



Выбор перспективных направлений развития



Выбор перспективных направлений развития

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



Проблемы использования матриц и других стратегических инструментов

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

Типовые ошибки при выборе перспективных направлений развития

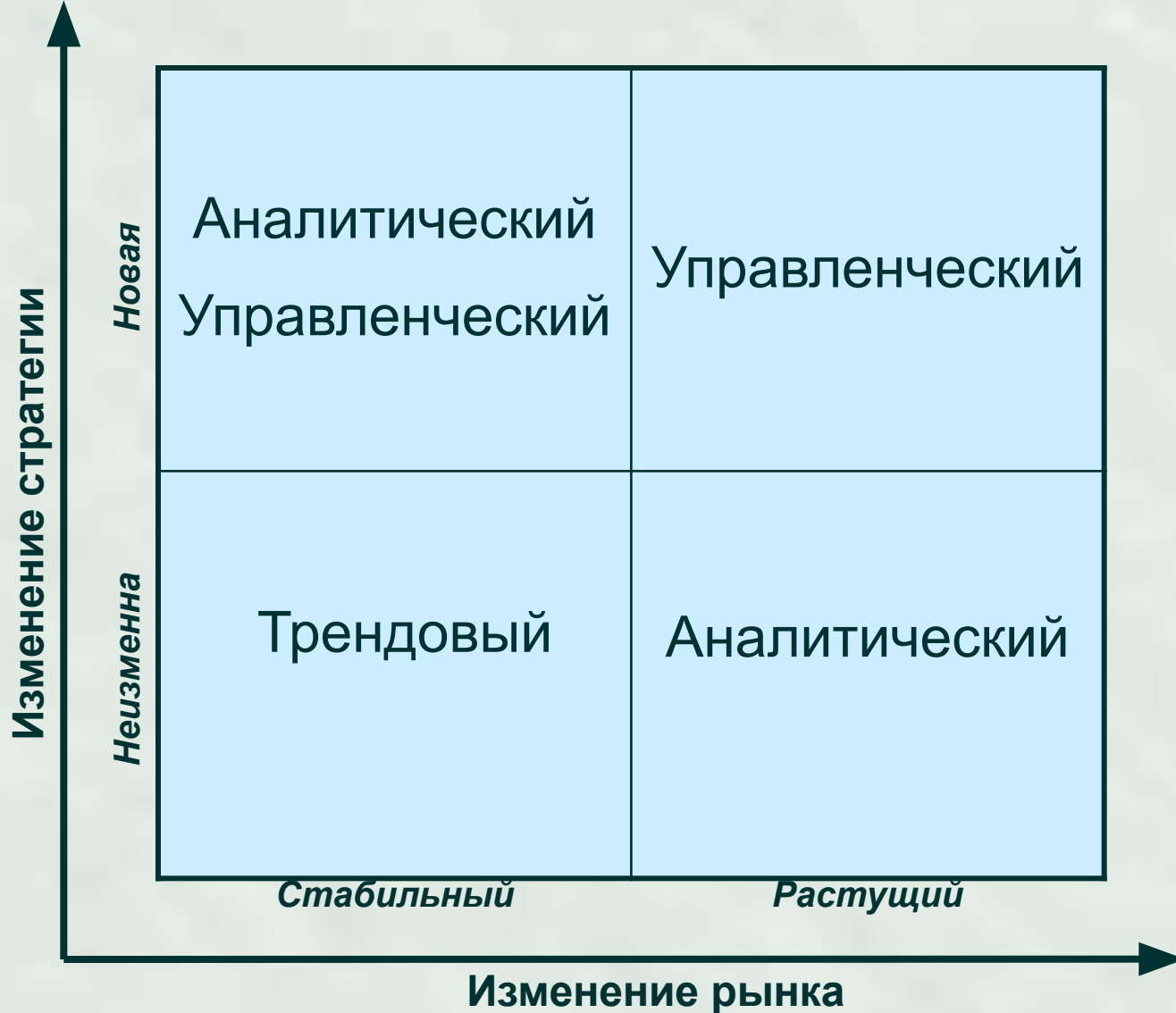
- 1.** Конкурентоспособность не рассматривается как комплекс факторов. Компания «зацикливается» на технических характеристиках и цене. Упускаются такие факторы, как: сервис, сроки поставки, кредитование потребителя и т.д.
- 2.** При анализе внутренних факторов конкурентоспособности недоучитываются «мягкие»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

Прогноз продаж



Применение методов прогнозирования продаж

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



Типовые ошибки при прогнозировании продаж

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

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !

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

Телефон:

7-495-788-59-29

Факс: **7-495-788-59-29**

E-mail: alt@altrc.ru

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

Телефон:

7-812-324-8731

Факс: **7-812-324-8731**

E-mail: alt@altrc.ru

www.altrc.ru