

Методологічні засади маркетингового стратегічного аналізу підприємств

Щоб отримати потенціал майбутньої прибутку -

*підприємство повинно знайти
свою стратегічну мету в
зовнішньому середовищі.*



- **Маркетинговий стратегічний аналіз** — це спосіб дослідження і перетворення бази даних, одержаних внаслідок аналізу середовища, на стратегію підприємства.

Пам'ятаємо, **стратегія** — це план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів та досягнення передбачених цілей.



вивчення та оцінка підприємницького оточення

оцінка внутрішніх ресурсів підприємства

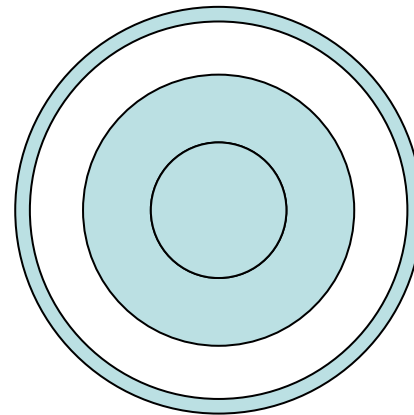


вибір між досягненням негайного результату і перспективами на майбутнє

- Маркетинговий стратегічний аналіз є початковим етапом розробки стратегії діяльності підприємства, яка ґрунтується на дослідженні та оцінці внутрішнього та зовнішнього середовища, в якому знаходиться підприємство, і дає можливість виявити:
 - Які в дійсності стратегічні можливості підприємства?
 - Яка стратегія найкраща?

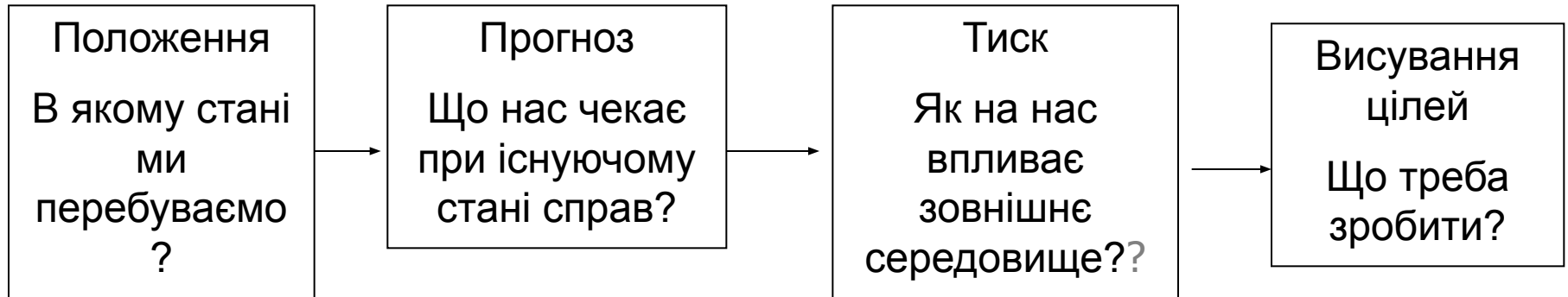
МСА

аналіз макрооточення
(макросередовища)
аналіз
безпосереднього
оточення
(мезосередовища),
аналіз внутрішнього
середовища
підприємства.





Процес аналізу ситуації



Ключові питання стратегічного аналізу
середовища підприємства

МАКРО



Які основні економічні показники характеризують сферу бізнесу?



Яким є рівень конкуренції і вплив кожної з конкурентних сил?



Що викликає зміни в сфері бізнесу?



Які підприємства мають найбільш сильні (слабкі) позиції?



Чи приваблива галузь з точки зору перспективи одержання прибутку вище середнього?

МІКРО



Чи підходить діюча стратегія?



Які сильні та слабкі сторони підприємства, можливості та прогнози?



Чи конкурентоспроможне підприємство за витратами?



Наскільки сильна конкурентна позиція підприємства?



Які стратегічні проблеми повинні бути вивчені?

- Маркетинговий стратегічний аналіз підприємства — це процес визначення критично важливих ключових чинників зовнішнього і внутрішнього середовищ, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей як у коротко-, так і довготерміновій перспективі.

МСА — інструмент вибору підприємством стратегії

Аналіз загальної ситуації
та конкуренції

Аналіз ситуації всередині
підприємства

Які стратегічні можливості підприємства?

Чи змушене підприємство
покращувати існуючу
стратегію?

Чи є у підприємства
можливості змінити
стратегію?

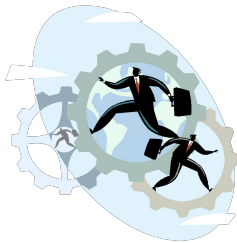
Яка стратегія найкраща?
Ключові критерії

Чи повністю вона
відповідає ринковій
ситуації?

Чи допомагає
вона створити
конкурентні
переваги?

Чи спрямована вона
досягнення цілей
маркетингової
діяльності?

Джерела отримання інформації



Критичні точки точки

- З усього різноманіття існуючих на підприємстві факторів потрібно виділити тільки ті, які є для нього найбільш важливими. *Вони називаються критичними точками.* Виявлення їх дозволяє визначити межі аналізу середовища. Для кожної господарської організації існує свій "набір" критичних точок.

Фактори зовнішнього середовища прямого впливу:



Формування бази даних

Обмеживши значущі фактори зовнішнього і внутрішнього середовища організації, можна приступити до формування бази даних, яка здійснюється наступним чином:

сканування середовища (пошук вже сформованої інформації);

моніторинг середовища (відстеження поточної, знову з'являється інформації);

прогнозування (створення інформації про майбутній стан середовища)

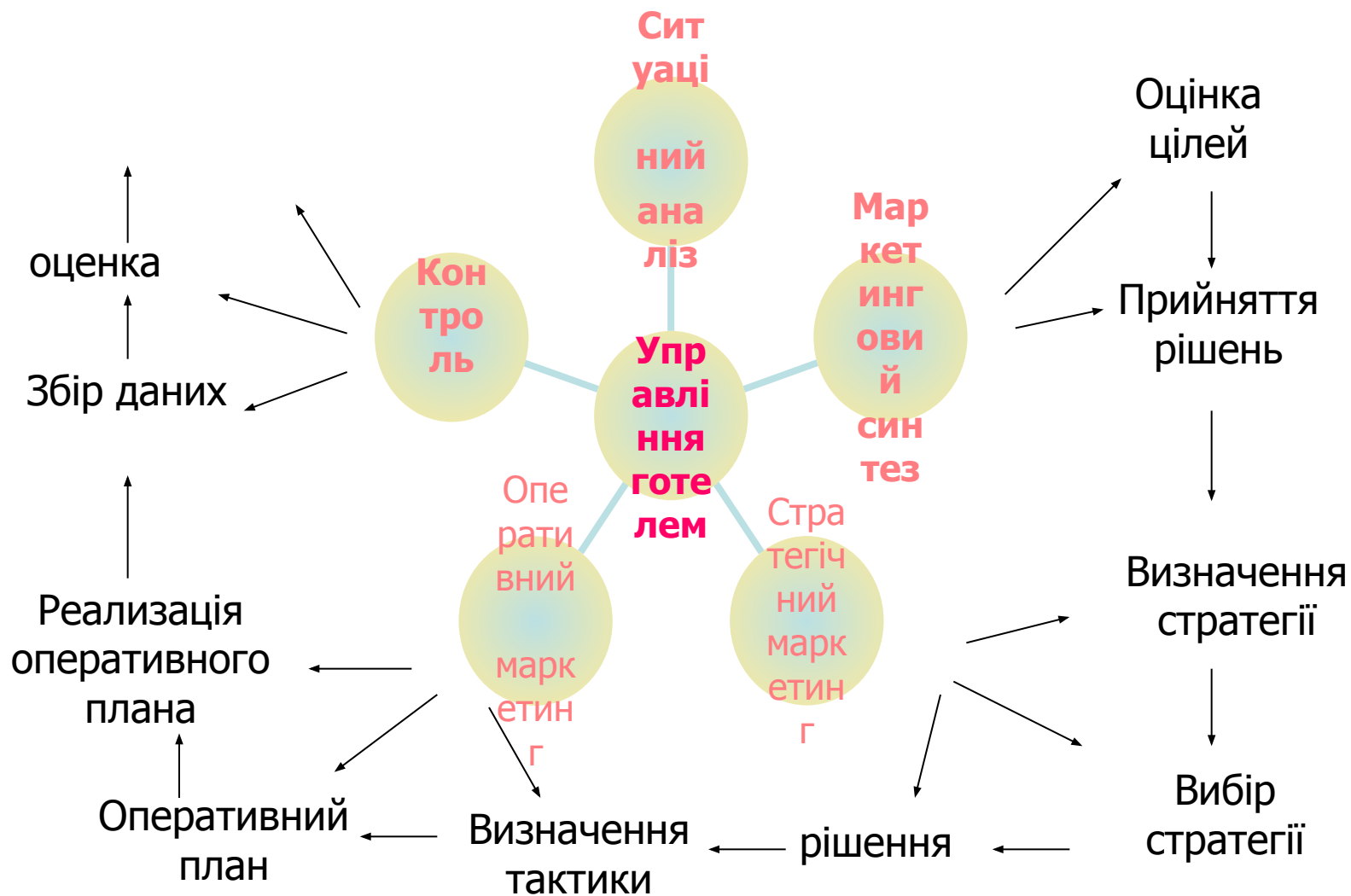
Методи маркетингового стратегічного аналізу

середовища підприємства

У зовнішньому середовищі відбуваються динамічні процеси змін. Одні з цих процесів відкривають нові можливості для підприємства, створюють для нього сприятливі умови. Інші, навпаки, створюють додаткові труднощі.

У процесі маркетингового стратегічного аналізу необхідно зосередити увагу на майбутніх загрозах і можливостях, пов'язаних зі станом зовнішнього середовища, а також врахувати сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства.

Взаємозв'язок вибору стратегії, її виконання і контролю в стратегічному маркетингу.



Маркетинговий стратегічний аналіз складається з:

- Аналізу сильних і слабких сторін у їх взаємодії з погрозами і можливостями зовнішнього середовища (SWOT-аналіз)
- Аналізу конкуренції та стратегічної позиції, займаної підприємством Аналізу портфеля продукції

SWOT - АНАЛІЗ



- *Сильні сторони:*

- високий рівень компетентності;
- адекватні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація персоналу;
- добра репутація у покупців і клієнтів;
- відомий лідер ринку;
- винахідливий стратег у функціональних сферах діяльності підприємства;
- можливість одержання економії від збільшення обсягу виробництва;
- захищеність від сильного конкурентного тиску;
- технологія, що відповідає сучасним вимогам;
- наявність інноваційних здібностей і можливості їх реалізації;
- переваги в сфері витрат;

- *Слабкі сторони:*

- відсутність чітких стратегічних напрямів;
- погіршення конкурентної позиції;
- застаріле обладнання;
- низька прибутковість;
- відсутність спеціалістів ключової кваліфікації і компетентності;
- вразливість щодо відношення до конкурентного тиску;
- наявність внутрішніх виробничих проблем;
- відставання у сфері досліджень і розробок;
- вузька виробнича лінія;
- слабке знання ринкової ситуації;
- неспроможність фінансувати необхідні зміни в стратегії.

Можливості:

- вихід на нові ринки або сегменти ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення випуску різноманітної продукції;
- вертикальна інтеграція;
- можливість перейти до групи, яка має кращу стратегію;
- прискорення росту ринку.

Загрози:

- можливість появи нових конкурентів;
- сповільнення росту ринку;
- зростаючий конкурентний тиск;
- несприятлива політика держави;
- зміна потреб і смаків споживачів;
- несприятливі демографічні зміни.

Матриця сильних і слабких сторін,
можливостей та загроз

	Можливості 1, 2, 3 ...	Загрози 1, 2, 3 ...
Сильні сторони		
1	Поле СіМ	Поле СіЗ
2		
3		
Слабкі сторони		
1	Поле СліМ	Поле СліЗ
2		
3		

- Ліворуч у матриці виділяють два блоки, в які вписують усі виявлені на першому етапі аналізу сильні і слабкі сторони підприємства. У верхній частині — блоки можливостей і загроз.
- На перетині блоків утворюються чотири поля: СiМ (сила і можливості);
 - СiЗ (сила і загрози);
 - СлiМ (слабкості і можливості);
 - СлiЗ (слабкості і загрози).
- На кожному полі дослідник розглядає усі можливі парні комбінації і виділяє ті з них, які необхідно врахувати при розробці стратегії поведінки підприємства.
- Аналіз таких взаємопов'язаних чинників дає можливість зробити висновки про реальне становище підприємства і необхідність стратегічних змін.

«дерево компетенції»

Стрижневі компетенції повинні:
забезпечувати «доступ до великого числа ринків»;
«Вносити істотний внесок в створення враховує запити споживачів кінцевої продукції»;
«Повинні бути складними до відтворення для конкурентів» (К. Прахалад и Г. Хэмел)



Метод оцінки конкурентоспроможності

- Ґрунтується на аналізі галузі і оцінці конкурентів. У процесі такого аналізу виявляються головні фактори успіху та конкурентні критерії, за якими учасники ринку розподіляються на лідерів та аутсайдерів. Дослідження конкурентів та їх порівняльна оцінка є основою для визначення переваг і можливостей основних суперників.
- Аналіз починається із виявлення ключових чинників успіху підприємства у даній галузі і важливих показників їх конкурентних переваг або недоліків. Після цього підприємство та його конкуренти оцінюються за кожним показником.

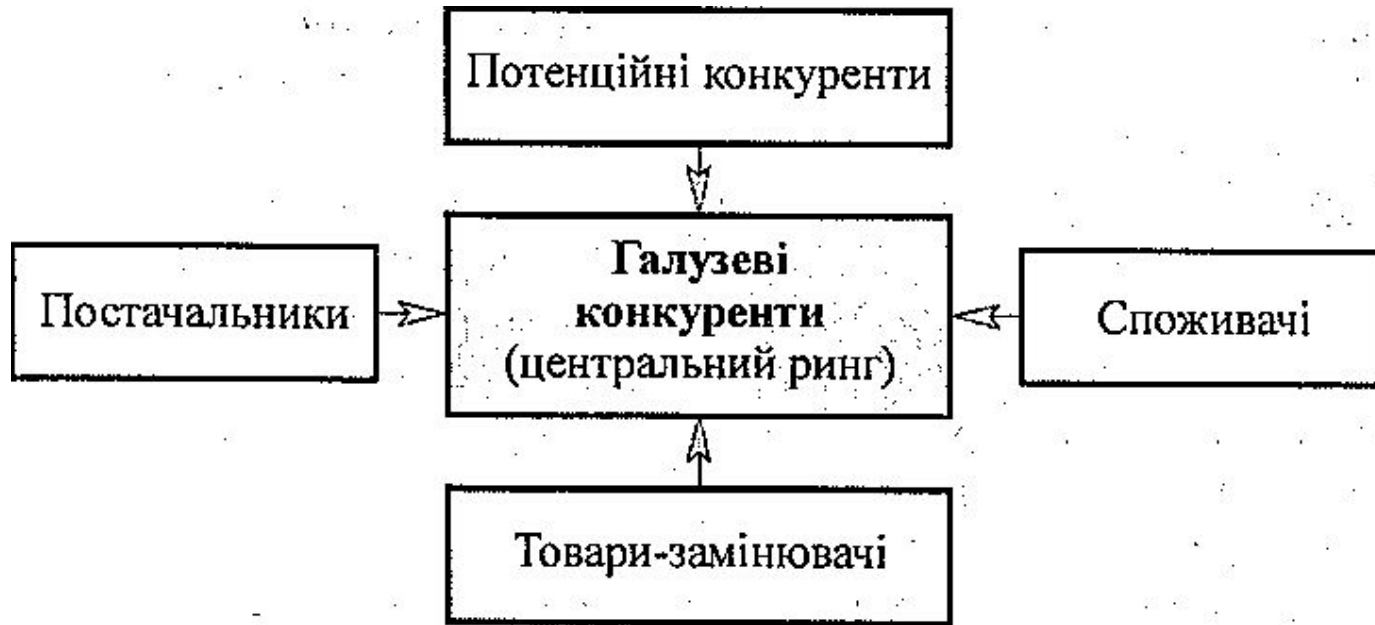
НЕЗВАЖЕНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СИЛИ ПІДПРИЄМСТВА

№ п/п	Ключові чинники успіху	Підприємство	Конкуренти		
			А	Б	В
	Якість продукції (послуг)	3	4	5	7
	Збутова мережа				
	Загальна оцінка				

ЗВАЖЕНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОЇ СИЛИ ПІДПРИЄМСТВА

№ п/п	Ключові чинники успіху	Підприємство	Конкуренти			Вага
			А	Б	В	
	Якість продукції (послуг)	3	4	5	7	
	Збутова мережа					
	Загальна оцінка					

- Під час аналізу конкурентів важливе значення має розроблена М. Портером модель п'яти сил конкуренції

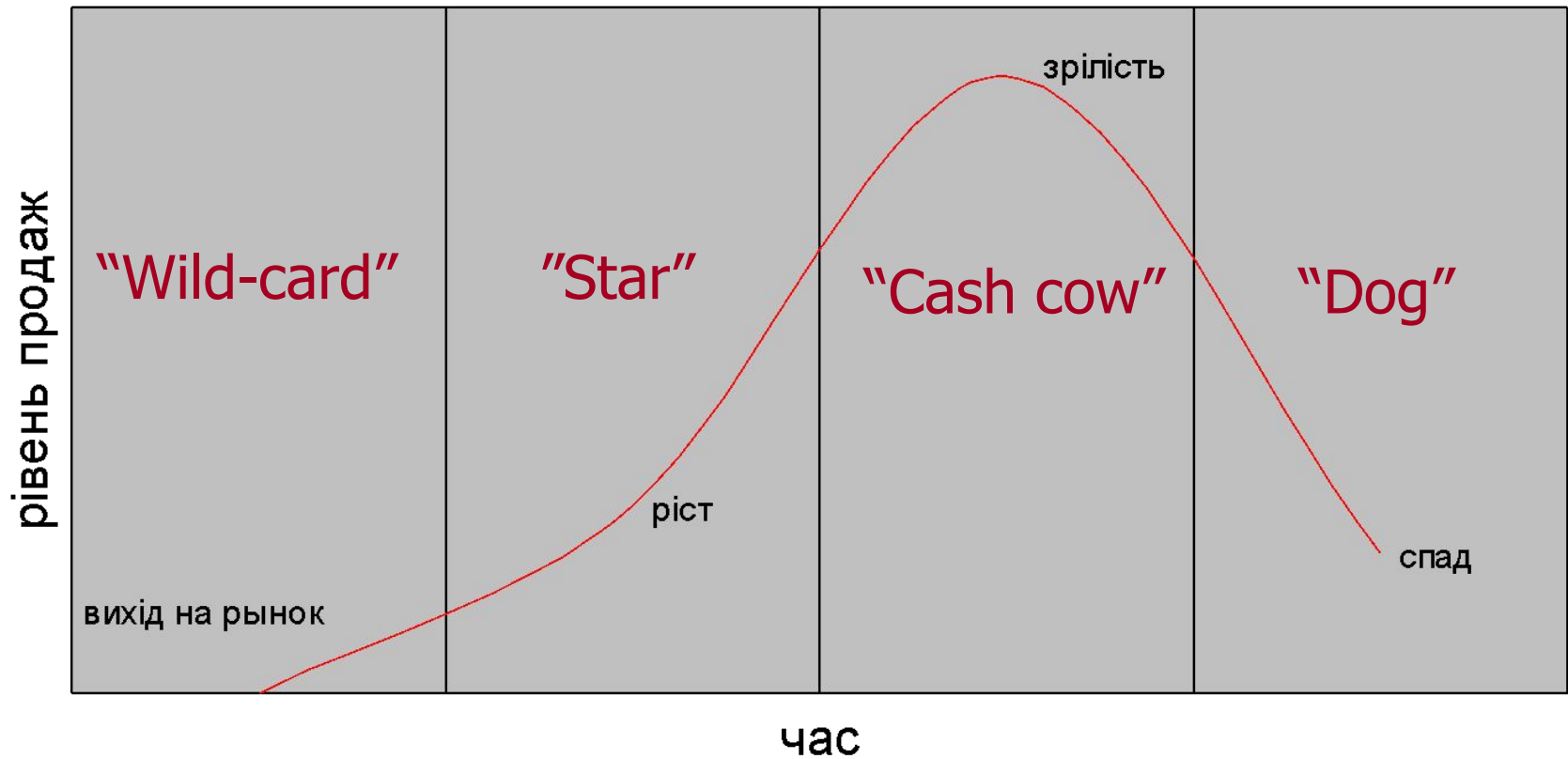


Модель п'яти сил конкуренції М. Портера

Аналіз портфеля продукції

- це оцінка асортименту або окремої продукції).

ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОДУКТУ



Матриця Boston Consulting Group

Частка ринку (щодо частки головного конкурента)

Ріст ринку (попиту)

	ВИСОКА	НИЗЬКА
ВИСОКА	<p>Star</p>  	<p>Wild-card</p>  <p>???</p>
НИЗЬКА	<p>Cash cow</p>  	<p>Dog</p> 

Матриця вибору стратегії в залежності від динаміки зростання ринку на продукцію і конкурентної позиції організації

Швидкий ріст ринку

1. Перегляд стратегій концентрації
2. Горизонтальна інтеграція або злиття
3. Скорочення
4. Злиття

1. Концентрація
2. Вертикальна інтеграція
3. Концентрична диверсифікація

Слабка конкурентна позиція

1. Перегрупування
2. Диверсифікація
3. Скорочення
4. Ліквідація

Сильна конкурентна позиція

1. Концентрична Диверсифікація
2. Конгломератна диверсифікація

Медленный рост рынка

Інформаційна база маркетингового стратегічного аналізу

- Інформаційна база маркетингового стратегічного аналізу — це постійно діюча система взаємозв'язків фахівців, обладнання і концептуальних моделей, призначених для збору, класифікації, аналізу та оцінки інформації, необхідної для стратегічного управління підприємством. Джерелом такої інформації є середовище. За ступенем зв'язків елементів середовища зі стратегічним управлінням підприємства розрізняють такі його складові частини:
 - макрооточення;
 - безпосереднє оточення;
 - внутрішнє середовище

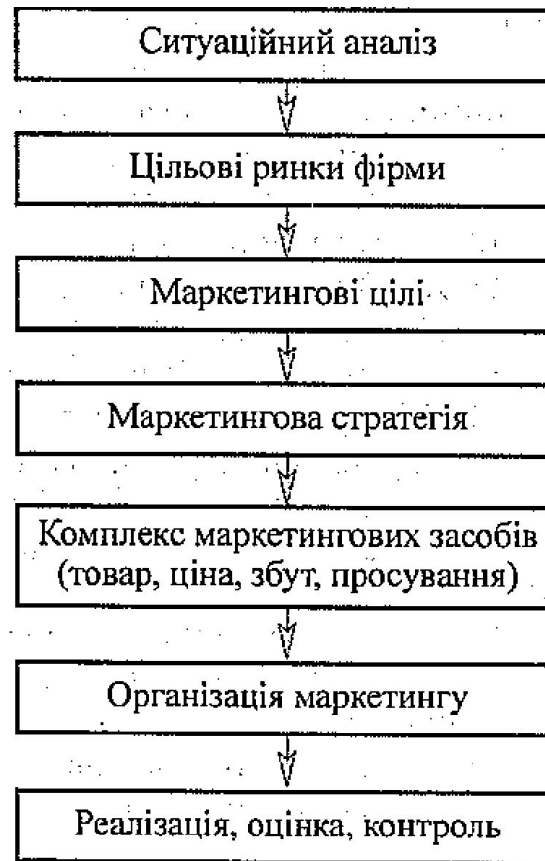


Рис. 1.7. Зміст плану маркетингу

6 незамінних порад

- 1. Включайте в МСА тільки ті показники, які Ви в змозі отримати і обробити. Пам'ятайте: немає необхідності аналізувати заради процесу аналізу. Важливі тільки ті висновки, які можуть бути корисні при формуванні стратегії.
- 2. Обов'язково проведіть маркетингові дослідження, які можна організувати навіть при незначному маркетинговому бюджеті. Від розміру бюджету залежить виключно розмір вибірки. Але для розуміння попиту на ринку, потреб цільового ринку досить буває навіть кількох глибинних інтерв'ю зі споживачами.

- 3. Візьміть за правило: після аналізу кожного блоку інформації робити висновки. Навіть тоді, коли вони очевидні.
- 4. Коли Вам недостатньо даних, вдавайтеся до експертної оцінки та очікуванням.

- 5. Використовуйте для отримання інформації менеджерів з продажу. Ви здивуєтеся, скільки вони можуть знати про конкурентів і про стан ринку.
- 6. Складіть короткий план аналізу ринку. План аналізу не повинен бути надто докладним, так як він всього лише виконує роль систематизатора процесу. Але він необхідний, щоб в процесі аналізу ринку, товару або послуги Ви не витрачали час на даремний аналіз інформації