

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Кафедра маркетинга и торгового дела

МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В ОБОСНОВАНИИ СТРАТЕГИИ
РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Курсовая работа

Работу выполнил магистрант

Д.Д. Евстигнеева

Факультет экономический

Направление 38.04.06 «Торговое дело»

Программа «Маркетинг в торговле»

Научный руководитель

к.э.н., доцент

Е.В. Шевченко

Нормоконтролер

Е.В. Шевченко

Краснодар 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты использования стратегического подхода в решении маркетинговых задач	5
1.1 Сущность и роль использования стратегического подхода в маркетинге....	5
1.2 Классификация стратегии развития современной компании	9
1.3 Использование опыта зарубежных стран в стратегическом анализе деятельности фирмы	24
2. Методические аспекты стратегического анализа в маркетинге.....	27
2.1 Основные этапы и алгоритм проведения стратегического анализа	27
2.2 Основные методы стратегического анализа деятельности фирмы, их преимущества и недостатки.....	29
3. Анализ стратегии деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию.....	41
3.1 Социально-экономическая характеристика и анализ маркетинговой деятельности компании	41
3.2 Анализ стратегии развития предприятия и выявление недостатков в деятельности фирмы	46
3.3 Рекомендации по модернизации стратегии компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»	55
Заключение	59
Список использованной литературы.....	61
Приложение 1	

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью развития торговых предприятий в Российской Федерации в условиях жесткой конкуренции с целью эффективного использования потенциала предприятий для успешного совершенствования.

Развитие компании и повышение конкурентоспособности невозможно без применения элементов стратегического анализа. Ужесточение требований на рынке к качеству товара и сервиса, рост конкуренции среди альтернативных товаров и появление онлайн-площадок требуют использования стратегического менеджмента, в том числе методов стратегического анализа, для создания качественной стратегии совершенствования.

Объектом исследования является ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». А предмет исследования – методы стратегического анализа.

Цель научно-исследовательской работы: исследовать основные методы стратегического анализа на примере ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», сделать выводы и разработать практические рекомендации по модернизации стратегии компании.

Задачи научно-исследовательской работы:

- 1) изучение сущности и роли использования стратегического подхода в маркетинге;
- 2) рассмотрение классификации стратегии развития современной компании;
- 3) изучение опыта зарубежных стран в стратегическом анализе деятельности фирмы;
- 4) рассмотрение этапов и алгоритма проведения стратегического анализа;
- 5) рассмотрение основных методов стратегического анализа деятельности фирмы, их преимуществ и недостатков;

- б) составление социально-экономической характеристики и анализ маркетинговой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»;
- 7) анализ стратегии развития предприятия и выявление недостатков в деятельности фирмы;
- 8) разработка рекомендаций по модернизации стратегии компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».

Основой анализа дипломной работы являются эмпирические методы исследования: наблюдение и измерение.

Практическая значимость дипломной работы в том, что результаты проведенных исследований могут быть использованы компанией, на основе которой проводится исследование. Отдельные материалы могут быть использованы, как основа для других аналитических расчетов.

Первая глава отображает теоретическую часть раскрытия сущности стратегического подхода в маркетинге. В ней рассмотрены: роль стратегического анализа в маркетинге, классификация стратегии развития современной компании и зарубежный опыт в развитии стратегического анализа.

Второй раздел раскрывает методические аспекты. В ней рассмотрены: основные этапы и алгоритм проведения стратегического анализа, методы стратегического анализа и их преимущества и недостатки.

В третьей главе, на основе первой и третьей главы, проведен анализ стратегии компании ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц» и выработаны рекомендации по развитию стратегии.

1. Теория стратегического подхода и решения маркетинговых задач

1.1 Сущность и роль использования стратегического подхода в маркетинге

Принципиальная возможность развития маркетинга в России была определена реформами 90-х гг., направленными на построение основных контуров рыночного хозяйства.

В зависимости от стадии развития маркетинга и его ориентации на внешнюю среду можно выделить три уровня использования маркетинговой концепции в управлении организацией [1, с. 31].

- 1) изолированная реализация отдельных элементов маркетинга (реклама, стимулирование сбыта, ценообразование с учетом спроса и др.);
- 2) использование отдельных комплексов взаимосвязанных методов и средств маркетинговой деятельности (разработка продукции, исходя из оценки конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и т.п.);
- 3) маркетинг как концепция рыночного управления организацией, что предопределяет не просто создание службы маркетинга, но и изменение философии ее деятельности.

Традиционный подход к маркетингу, ориентированный на краткосрочный период и достижение заданных объемов продаж, не способен обеспечить адаптивность к изменениям внешней среды, поэтому на первый план выходит стратегический подход.

В общем виде стратегия трактуется как система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сфер, форм и способов деятельности в условиях изменения окружающей среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Исходные положения стратегии связаны с маркетингом. Маркетинговая политика фирмы служит базой для планирования всех аспектов ее деятельности и предусматривает два направления (рис. 1): стратегический маркетинг – аналитический процесс, ориентированный на долгосрочную перспективу; операционный (тактический) маркетинг (организация сбыта, продаж и коммуникаций для

демонстрации отличительных качеств товара при снижении затрат на поиск покупателей) – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования.

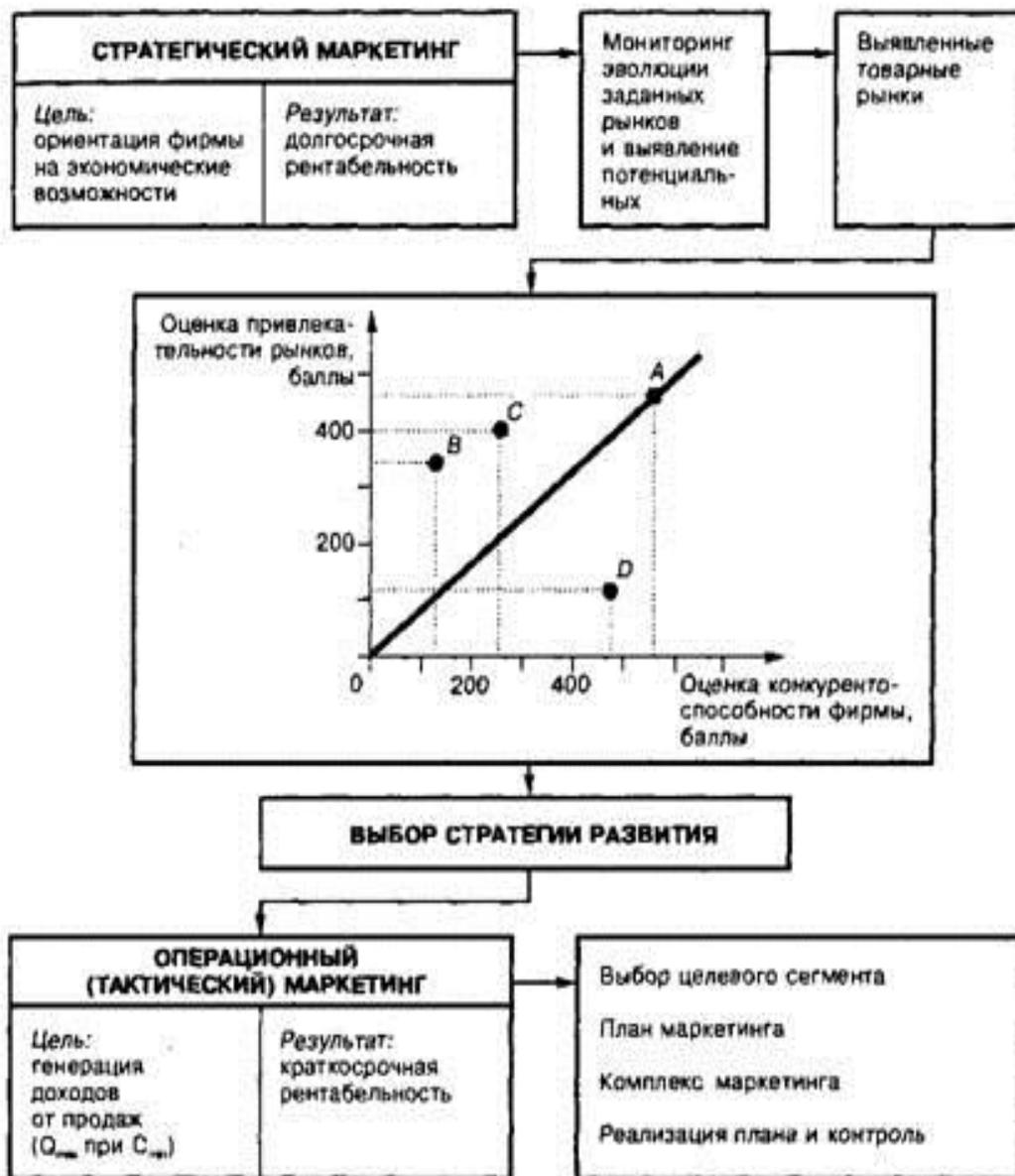


Рис. 1. Сущность и взаимосвязи стратегического и операционного (тактического) маркетинга [10, с. 44]

Стратегический маркетинг подразумевает постоянный анализ потребностей, разработку эффективных товаров и сервиса, обеспечивающих признание потребителя и устойчивое конкурентное преимущество фирмы.

Операционный (тактический) маркетинг включает в себя организацию сбыта, продаж и коммуникаций для демонстрации отличительных качеств товара при снижении затрат на поиск покупателей.

Управление маркетингом (marketing management) – это процесс планирования, исполнения и контроля маркетинговой деятельности в целях достижения маркетинговых целей и решения маркетинговых задач результативно и эффективно. Это подготовка и реализация решений, необходимых для маркетинга конкретных товаров, услуг, идей [1, с. 13].

Сегодня, в период динамичной, сложной, а потому трудно предсказуемой рыночной среды, управление маркетингом необходимо строить на основе стратегического подхода. Маркетинговая деятельность должна быть адекватна реалиям среды деятельности, она должна быть направлена на достижение стратегических целей организации, интегрироваться и координироваться с другими функциональными подсистемами (информационные технологии, финансы, операции, человеческие ресурсы, исследования и разработки). Программа маркетинга должна представлять собой звено в цепи стратегических решений организации. Только в этом случае маркетинговая функция может рассчитывать на поддержку топ-менеджмента.

Стратегический подход к маркетингу – это система управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации в условиях окружающей среды, а также порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.

Стратегия маркетинга – это рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация решает свои маркетинговые задачи.

Сущность стратегического маркетинга – это планирование, разработка и реализация стратегических направлений развития предприятия с использованием средств и методов маркетинга. Причем следует выделить следующий основной момент, что стратегический маркетинг – это постоянный анализ потребностей, разработка эффективных товаров и сервиса, обеспечивающих признание потребителя и устойчивое конкурентное преимущество фирм [10, с. 10].

Роль стратегического маркетинга – это прослеживание эволюции заданного рынка и выявление существующего или потенциального рынка и его сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Главная задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т. е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные горизонты, его задачами являются [10, с. 25]:

- 1) уточнение миссии фирмы;
- 2) определение целей;
- 3) разработка стратегии развития;
- 4) обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

Как известно, к ключевым компонентам рыночной ориентации относятся [10, с. 30-32]:

1) ориентация на конечного потребителя – направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей;

2) ориентация на промежуточного клиента – готовность относиться к торговым фирмам не просто как к посредникам, но и как к своим клиентам, т. е. стремление учитывать их специфические потребности;

3) ориентация на конкурентов – усиление собственного положения за счет слабостей конкурентов, "вычисление" их стратегии и быстрота реакции на их действия;

4) межфункциональная координация – распространение информации о рынке внутри организации, функциональная интеграция при формулировании стратегии и использование "видения" и знаний различных подразделений (а не только отдела маркетинга) для оценки потребностей и проблем покупателей;

5) мониторинг среды – постоянный анализ альтернативных технологий, социальных перемен и законодательных актов, которые могут представлять собой благоприятные возможности или угрозы для фирмы.

Таким образом, стратегический маркетинг, во-первых, обеспечивает эффективное сопряжение спроса и предложения, во-вторых, запускает благотворный цикл экономического развития:

- 1) стратегический маркетинг обслуживает неудовлетворенные потребности и разрабатывает адаптируемые товары;
- 2) операционный маркетинг осуществляет план действий, что в свою очередь приводит к созданию и росту спроса на эти товары;
- 3) рост спроса приводит к снижению издержек, что ведет к снижению цен, благодаря чему на рынок выходят новые группы покупателей;
- 4) расширение рынка привлекает новые инвестиции, что позволяет разработать усовершенствованные или новые товары.

До начала ведения маркетинговой работы необходима оценка среды, формулирование миссии и целей деятельности организации. Оценивая внешние и внутренние факторы, условия деятельности организации, топ-менеджер формулирует видение как интеллектуальный образ среды деятельности организации.

Видение – описание экономических, политических, технологических, социокультурных и других факторов окружающей действительности [1, с. 8]. Это картина окружающей действительности, информация о которой может использоваться маркетинг-менеджером для SWOT-анализа. Каждая организация должна располагать такой картиной. Топ-менеджмент организации ответствен за формулирование видения среды деятельности организации. Однако маркетинг-менеджер нередко должен быть готов сам формировать видение — рисовать картину реальности для того, чтобы аргументировать свои маркетинговые решения для всей остальной организации.

Миссия – социально значимый статус организации, ее роль в обществе. Формулировка миссии должна отражать [19]:

- 1) общую характеристику потребностей, удовлетворяемых организацией;
- 2) общую характеристику потребителей;
- 3) характер продуктов организации;
- 4) основные конкурентные преимущества организации.

Миссия – результат синтеза (и компромисса): персональных ценностей ключевых руководителей, организационных приоритетов и целей общества.

Формулировка миссии должна быть емкой, но лаконичной, т. е. уместиться в одной фразе. Ясная формулировка миссии направляет поведение людей, занятых в организации или связанных с ней. Миссия должна демонстрировать занятым значимость их работы для других людей и общества в целом. Ответственность за формулировку миссии несет топ-менеджмент.

В американских компаниях формулировка видения и миссии представлена на одной из основных страниц корпоративного сайта; она — неотъемлемая часть годовых отчетов и стратегий компаний. Однако в российской действительности маркетинг-менеджер должен быть готов формулировать миссию, так же, как и видение компании, для того, чтобы аргументировать свои маркетинговые решения (программы, планы, бюджеты, отчеты).

Миссия должна быть пафосной, чтобы вдохновлять. Примерно так представляет себя Intel: «...Мы инновационны, потому что это в нашей крови и это наше наследие и потому что технологии, которые мы изобретаем сегодня, формируют будущее мира» [19]. Традиционной ошибкой является формулировка миссии в продуктных терминах или в терминах конкретных технологий. Например: «Мы издаем газету "АВС"». Или: «Мы предоставляем образовательные услуги». Формулировка миссии должна быть рыночно-ориентированной. Так, например, миссия Amazon.com — это не просто «продажа книг, дисков, видеофильмов, игрушек или потребительской электроники». Компания стремится «превратить интернет-покупки в самый быстрый, самый легкий и самый увлекательный способ шоппинга, быть местом, где можно найти и обследовать все, что возможно купить онлайн».

Корпоративная миссия должна быть обращена в систему целей для менеджмента. Цель – количественно определенное желаемое состояние организации. Целей у организации может быть несколько, поэтому нужно определить, на достижение каких организационных целей нужно ориентировать маркетинговую деятельность. Так, например, целью компании может быть выход на зарубежный рынок (продать за рубежом в течение следующих полутора лет продукции на N миллионов долларов) или достижение второго места на рынке по объему продаж в следующем году.

Для увеличения объемов продаж недостаточно предпринимать какие-то внутризаводские меры. При хорошей продукции, но отсутствии эффективной системы сбыта и дистрибуции даже самая лучшая реклама не поможет увеличить продажи. А если производимую продукцию предприятия никто не хочет покупать, то увеличение продаж не достичь ни хорошей организации сбыта, ни рекламой. Стройное и всеобъемлющая стратегия маркетинга охватывает и координирует всю деятельность предприятия от разработки продукции до сбыта, дистрибуции и послепродажного обслуживания.

1.2 Классификация стратегии развития современной компании

Разработка стратегий компаний является одним из важнейших условий их эффективного развития. Но часто менеджеры ограничивают разработку стратегий представлением их в самом общем виде, без учета их конкретных видов. В результате стратегическое планирование обедняется, связать различные стратегии воедино не удастся, нарушаются принципы целостности, единства и комплексности в планировании и управлении, а сами стратегии становятся нежизнеспособными, носящими общий, мало связанный с реальными условиями управления характер.

Стратегии являются основными продуктами процесса стратегического менеджмента, но если продукт стратегического управления носит размытый, фрагментарный характер, вместо ясной и четкой стратегии, то такая стратегия не может дать никаких результатов, а только ухудшит позицию компании на рынке.

Компания может применять для решения задач развития и достижения поставленных целей различные стратегии. Существует множество различных видов стратегий развития производства, роста, сокращения, маркетинга, продаж, инвестиционные, финансовые и многие другие. Для ориентации среди множества стратегий в стратегическом менеджменте используют различные классификации стратегий, позволяющие упорядочить их в целостную систему и создать общий язык для понимания менеджерами их сущности.

Классификация стратегий по уровням компании [1, с. 86-95].

Стратегии менеджмента, прежде всего, разделяют по уровням управления на общекорпоративную, бизнес-стратегии и функциональные стратегии. С учетом интенсивного развития процессов децентрализации и самоорганизации в современных организациях следует также учитывать стратегии развития команд, групп и работников от которых зависит успех разработки и реализации стратегических планов.

По уровням иерархической структуры компании все стратегии разделяются на четыре группы, представленные на рисунке 2:

- 1) главная стратегия (стратегия компании в целом);
- 2) стратегии бизнес-единиц или стратегии на уровне бизнеса, (СБЕ — стратегическая бизнес-единица);
- 3) функциональные стратегии, их также называют обеспечивающими;
- 4) стратегии команд, рабочих групп и работников

Главная стратегия, корпоративная.

Эта стратегия описывает развитие организации как единого целого, формулируется на высшем уровне и является обязательной для всех подразделений организации, независимо от степени их автономии и децентрализации. Организация может сохранять свою целостность и успешно развиваться только при

условии эффективной главной стратегии. В ней описываются общие данные развития компании, например, общая прибыль, суммируемая по всем подразделениям, общий объем продаж. Лишь по наиболее важным, ключевым видам бизнеса и стратегическим бизнес-единицам могут приводиться их главные характеристики результатов деятельности, например, объемы продаж, рентабельность, вклад бизнес-единицы в общие результаты компании.

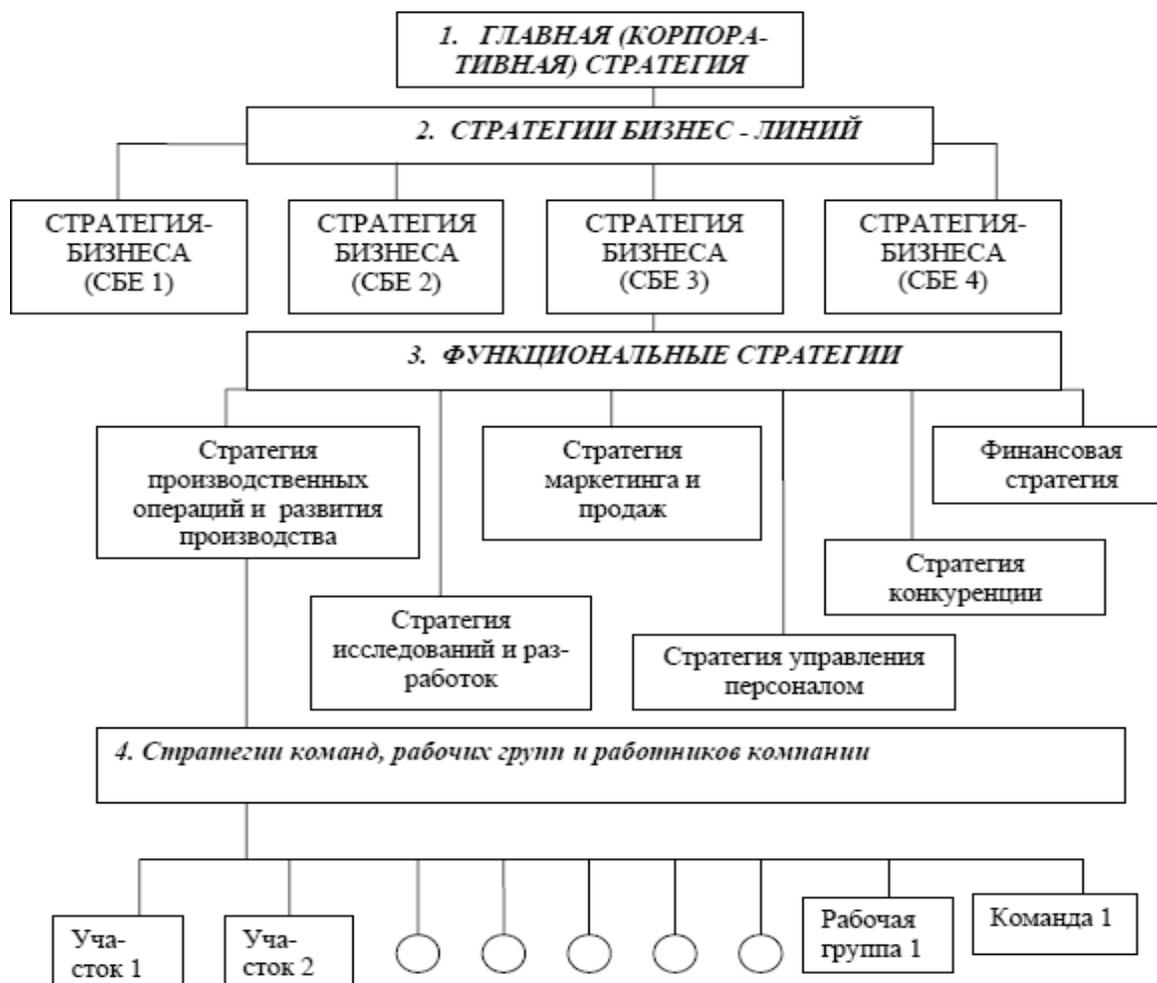


Рис. 2. Классификация стратегий по уровням компании [10, с. 63]

Главная стратегия также должна обеспечить эффект синергии. Синергия – это важнейшая характеристика сложных систем, означающая, что при взаимодействии различных подразделений и бизнес-единиц компании общий результат превышает сумму простых эффектов от их деятельности. Например, компания приобретает дистрибьюторскую сеть, в результате резко увеличиваются объемы

ее продаж, нескольких бизнес-единиц, ранее не имевших доступа к новым клиентам. Общий результат существенно выше, чем сумма прибылей дистрибуторской сети и бизнес-единиц, если бы они действовали отдельно друг от друга.

Поэтому главная стратегия – это не сумма стратегий ее подразделений, как это пытаются иногда разработать на практике, а синтез стратегий развития подразделения, на основе которого следует достигать нового уровня развития.

Разработка этой стратегии является наиболее сложной задачей стратегического менеджмента. Необходимо определить комбинацию и масштабы видов деятельности, составить так называемый портфель видов бизнеса, выбрать рынки, определить главные приоритеты, сформулировать ключевую идеологию, подобрать и расставить менеджеров на ключевые должности.

Стратегии бизнес-линий или стратегии бизнес-единиц [10, с. 110-121].

Эти стратегии разрабатываются в том случае, когда в компании существуют самостоятельные виды бизнесов и автономные или полуавтономные стратегические бизнес-единицы. Бизнес-единица – это подразделение компании, осуществляющее полный цикл – маркетинг, производство, сбыт, а в ряде случаев и исследования, и разработки. Бизнес-единицы обладают большой самостоятельностью, их менеджеры самостоятельно определяют стратегии производства, ценообразования и сбыта, стимулирования и подбора персонала, развития производства. В различных компаниях могут быть установлены ограничения на те или иные решения, принимаемые менеджерами СБЕ. В целом СБЕ – это компания внутри компании, но все же даже в условиях ее максимальной автономии должны соблюдаться следующие ограничения на ее самостоятельные решения. СБЕ не могут самостоятельно:

- 1) изменять вид деятельности, профиль производства;
- 2) продавать оборудование и технологии;
- 3) брать кредиты более установленных в компании ограничений (например, объемом более 10% суммарной стоимости активов СБЕ);
- 4) увольнять руководителя СБЕ и ключевых менеджеров.

Стратегию развития каждой СБЕ также следует разрабатывать с учетом главной стратегии компании.

Функциональные стратегии [10, с. 127-132].

Назначение этих стратегий – обеспечить выполнение стратегий бизнес-единиц и компании в целом. При их разработке учитываются общекорпоративные задачи и одновременно задачи развития подразделений в целом. Во многих компаниях ошибочно считают возможным обходиться без разработки данных стратегий и ограничиваться главной стратегией и стратегиями бизнес-единиц. Но в этом случае цели и задачи, поставленные в них «повисают в воздухе», так как возникает неясность в том, кто за что отвечает, какие задачи нужно решать в первую очередь, как координировать выполнение задач.

Эти стратегии чаще всего классифицируют по функциональным подразделениям компании. Другой подход связан с классификацией их по общим видам деятельности. Например, в таком виде: стратегия маркетинга, финансовая стратегия, инновационная стратегия, стратегия производства, социальная стратегия, стратегия организационных изменений, экологическая стратегия. Следует отметить, что подход на основе разработки стратегий для функциональных подразделений более конкретен, так как ясно кто отвечает за разработку и внедрение. Кроме того, в каждом функциональном подразделении разрабатывают инновационную стратегию, стратегию организационных изменений, социальную и другие. Стратегию маркетинга должно разрабатывать маркетинговое подразделение, но неясно, кто должен разрабатывать социальную, инновационную и ряд других стратегий и отвечать за их внедрение. Следует также иметь в виду, что каждая стратегия должна быть инновационной. Функциональные стратегии – это стратегии нижнего уровня, и они должны быть предельно конкретны. Во всех случаях необходимо разрабатывать стратегии развития функциональных подразделений. Классификацию стратегий по видам деятельности целесообразно рассматривать отдельно от функциональных стратегий.

Стратегии команд, рабочих групп и работников [10, с. 135-138].

Опыт стратегического менеджмента показал, что стратегия компании будет эффективно реализована, лишь, когда общие стратегические цели верхнего уровня преобразуются в стратегические цели работников нижних уровней, от которых зависит внедрение стратегий.

При бюрократическом подходе стратегия определяется верхним уровнем управления и механически передается нижним уровням управления. При этом не решаются проблемы связи стратегии развития фирмы в целом, стратегии ее подразделения и стратегии развития групп, команд и самих работников. Такой подход приводит к стратегическому разрыву, когда стратегические цели поставлены руководством, но стратегии неэффективны из-за отсутствия связей между стратегическими целями высших и нижних уровней компании и заинтересованности работников нижних уровней в их достижении. Стратегический менеджмент предполагает обеспечение взаимосвязей между стратегическими целями всех уровней управления компании. На Рис. 1 показана связь функциональной производственной стратегии со стратегиями двух производственных участков, работников, рабочей группы и команды, созданных для решения проблем повышения качества и внедрения нового процесса.

Значимость стратегий четвертого уровня в настоящее время увеличивается в связи с развитием самоуправления и самоорганизации в компаниях, когда центр тяжести управленческих действий и решений переносится на сетевые структуры команды, рабочих групп и непосредственно на работников, реализующих стратегии.

Классификация стратегий по типу развития фирмы

Классический подход к выделению стратегий в зависимости от характера развития компании включает разделение стратегий на группы [1, с. 92-106]:

- 1) стратегии роста, включают стратегии концентрации, вертикальной интеграции, диверсификации;
- 2) стратегии стабилизации;
- 3) стратегии защиты, включающие стратегии сбора урожая, поворота, банкротства, ликвидации.

Эта классификация в настоящее время широко применяется в системах обучения стратегическому менеджменту. Но современные условия требуют иного подхода. Состав стратегий должен быть расширен с учетом новых стратегий, применяемых в последние годы и многоцелевым характером базовых стратегий. Необходимо учитывать возможность использования стратегии одного и того же вида, например, диверсификация, реинжиниринг и другие не только для роста фирмы, но и для ее стабилизации или для защиты. Такой подход дает возможность гибко использовать те или иные возможности отдельных стратегий и отвечает реальным условиям их применения. Так реинжиниринг часто проводится и в успешно работающих компаниях, в целях обеспечения роста и в проблемных компаниях в целях повышения их устойчивости. Проблемные компании могут в результате диверсификации, не получая дополнительных прибылей, увеличить свою устойчивость на рынке.

С учетом различных типов развития фирм стратегии можно разделить на следующие виды, как представлено на рисунке 3:

1. Стратегии роста нацелены на расширение рыночной деятельности, увеличения активов компании, росте объемов инвестирования. Во многих случаях менеджмент компании сознательно выбирает стратегии роста, связанные с высоким уровнем риска, так как никто не может гарантировать, что быстрое увеличение товаров и услуг принесет ожидаемые прибыли в условиях острой конкуренции.

В зависимости от темпов развития компании (темпов роста ее прибыли, продаж, активов) могут быть:

стратегия суперроста или гиперроста, к ним относят компании, которые в течение 10 лет набирают высокие темпы развития и достигают суммарных продаж на сумму более 1 млрд. долл. или занимают доминирующее положение на рынке;

стратегия динамичного роста, когда компания входит в группу лидирующих компаний по темпам развития, но доминирующего положения не занимает.

Обязательное условие – это превышение средних темпов роста рынка и ускорение темпов развития;

стратегия скачкообразного роста (скачка), когда компания внезапно в течение короткого промежутка времени увеличивает темпы развития;

стратегия умеренного роста означает адаптацию компании к средним темпам роста рынка;

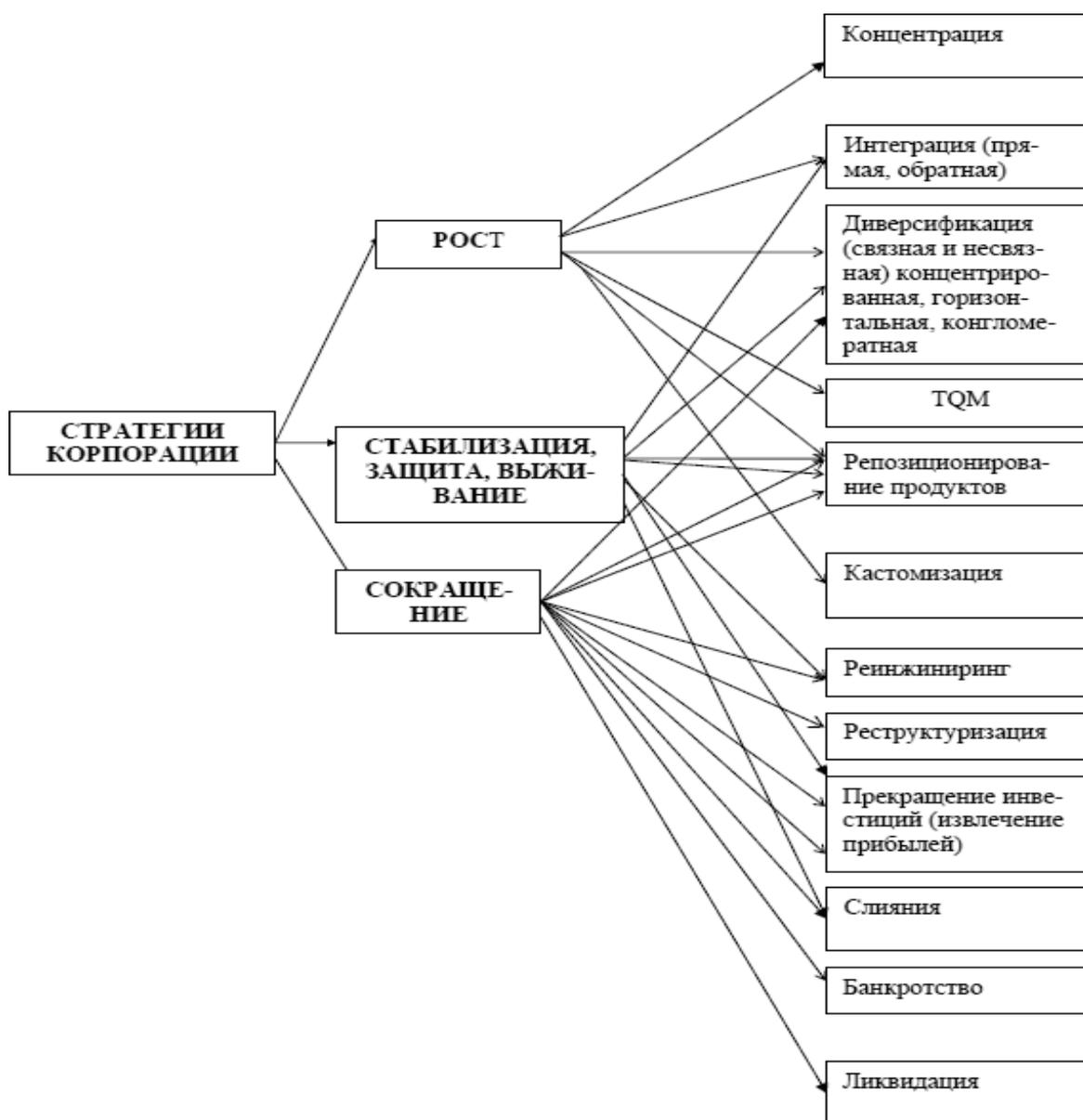


Рис. 3. Классификация стратегий компании по типу развития [10, с. 146]

стратегия медленного роста означает увеличение экономического потенциала компании, темпы ее развития ниже рыночных возможностей и средних темпов увеличения рынка;

стратегия замедления роста, когда происходит рост экономических показателей прибыли, продаж, активов в абсолютном значении, но при этом темпы увеличения этих показателей по сравнению с прошлыми периодами снижаются. Такая стратегия может быть связана как с исчерпанием возможностей самой компании, так и со снижением потенциала развития рынка, достижения им зрелости и насыщения.

2. Стратегии стабилизации, защиты и выживания направлены на сохранение рыночной ниши и доли рынка. В этих условиях главная задача – поиск внутренних резервов и выгодных рыночных возможностей с минимальными уровнями риска.

3. Стратегии сокращения имеют главной целью свести к минимуму затраты компании на виды бизнеса, которые наносят ей убытки. В этих условиях прибыли компании минимальны, рентабельность низкая, чаще всего она несет убытки. Задача менеджеров заключается в радикальном изменении компании, ее полной реорганизации, изменении видов деятельности, переходе к стратегиям 1 или 2. Если это не удастся, то ставится задача выйти с рынка с минимальными потерями при закрытии бизнеса.

Рост, стабилизация и сокращение фирмы могут реализовываться различным образом посредством стратегий следующего уровня [19]:

концентрации – рост объемов выпуска основной продукции или услуг. Возможны варианты этой стратегии: горизонтальная концентрация на основе приобретения или открытия компаний, производящих такую же продукцию; концентрация на основе развития рынка – увеличение доли рынка, повышение рыночного рейтинга компании; концентрация на основе развития продукта – повышение его качества, увеличение семейства продуктов;

интеграции (прямая и обратная), иногда ее называют вертикальная интеграция, означает рост контроля компании над потребителями и поставщиками, за счет приобретения или создания компаний, находящихся в верхнем и нижнем звене технологической цепи производства и сбыта;

диверсификация – предусматривает производство товаров и услуг, отличающихся от ее базовых. Различают связную и несвязную диверсификации. Стратегия связной диверсификации означает производство новых товаров и услуг прямо или косвенно аналогичных базовым. Несвязная диверсификация означает производство товаров и услуг, совершенно не связанных с основной деятельностью компании. Пример несвязной диверсификации: компания по производству машиностроительного оборудования открывает производство пищевых продуктов. Несвязную диверсификацию также называют конгломератной. Если компания расширяет свое производство в новые области, но ее товары и услуги остаются близкими к базовым, говорят о концентрированной диверсификации;

TQM (Всеобъемлющий менеджмент качества) – стратегия развития компании на основе выдвижения качества продукции и услуг в качестве главной цели и приоритетного критерия оценки эффективности развития. Стратегия повышения качества пронизывает всю компанию от руководства до рядовых исполнителей. Каждое нововведение оценивается, прежде всего, с точки зрения его влияния на рост качества продукции и услуг. Уровень качества контролируется ежедневно. Главной задачей персонал компании в условиях TQM является переход к нулевому уровню брака;

стратегия репозиционирования – основывается на изменении позиции продукта в сознании потребителей за счет рекламы, изменения его некоторых свойств, цены. В результате продукт перемещается из одного сегмента в другой. Эта стратегия отражает принцип перехода на более высокие позиции в новом сегменте. Если продукт не может добиться лидерства в своем сегменте, он может стать одним из лидирующих в новых сегментах;

кастомизация предусматривает увеличение ценности продукта за счет привязки его к индивидуальным потребностям и характеристикам потребителей. Кастомизация имеет разные формы. Так, она может осуществляться в виде привлечения потребителей к участию в производстве продукта или услуги, путем индивидуального подбора компонентов товара или услуги, привлечения к дизайну конечного продукта;

реинжиниринг – предусматривает полное перепроектирование существующего бизнеса. Ревизии и сомнению подвергаются все продукты и услуги, бизнес-процессы, функции управления. Главная цель – создать новые более эффективные производство, сбыт и систему управления. В отличие от модернизации или инноваций, влияющих на отдельные подсистемы компании, реинжиниринг коренным образом изменяет ее облик;

реструктуризация – изменение внутренней структуры компании, прежде всего, за счет освобождения от малорентабельных и непрофильных производств, устранения избыточных звеньев в управлении. В результате реструктуризации, как правило, сокращается численность работников на 20-40%, часто приходят новые собственники и менеджеры, создается новая структура, компании, более простая, экономичная и производительная;

прекращение инвестиций (извлечение остаточных прибылей) – эта стратегия основана на прекращении инвестиций в развитие компании и ее подразделений, из компании извлекаются прибыли и ее готовят к продаже, реорганизации или ликвидации;

слияния – эта стратегия построена на объединении компаний. Часто эта стратегия является единственным выходом для неэффективной компании избежать банкротства. Но нередко эта стратегия принимает форму поглощения или захвата, когда одна компания с целью устранить конкурента приобретает его контрольный пакет акций и лишает его самостоятельности;

банкротство – эта стратегия применяется компаниями, находящимися в сложном финансовом положении, когда компания не может рассчитаться полностью по своим долгам, ее осаждают кредиторы. Примером этой стратегии может служить банкротство известной авиастроительной компании Дуглас в 1966 г., которое компания вынуждена была применить вследствие возникшего острого дефицита денежных средств, хотя она имела крупные заказы на производство 409 самолетов;

ликвидация – последняя стадия жизненного цикла организации. При ликвидации компания полностью лишается активов, прекращает деятельность, осуществляется выплата задолженности кредиторам. Стратегия ликвидации имеет смысл для компаний в условиях, когда выгоднее создать новое производство, чем вкладывать средства в реорганизацию убыточного.

В существующих подходах к классификации стратегий стратегии третьего уровня (интеграция, диверсификация, реструктуризация и другие) относят либо к классу стратегий роста, либо защиты или стабилизации. Но в действительности многие из стратегий третьего уровня обладают многоцелевым характером. Как видно (рисунок 1), они могут быть использованы как для роста компании, так и для стратегий защиты или сокращения. Наиболее универсальны в этом смысле стратегии диверсификации и реинжиниринга, которые могут применяться в любых условиях.

Было бы неправильным считать, что всегда существует лишь один путь решения стратегических проблем, путем выбора стратегий одного вида. И. Ансофф в принципах стратегического управления привел гипотезу многоэлементности, отвергающую предположение о том, что один какой-то компонент управления, будь то ключевые менеджеры, структура, культура или система являются главным условием успеха. Наоборот успех компании – результат взаимодействия и взаимодополнения нескольких ключевых элементов (хотя при определенных условиях один или несколько компонентов могут преобладать над другими).

Классификация стратегий также проводится по функциональным видам деятельности фирмы, как представлено на рисунке 4.

Продуктовая стратегия (товарно-рыночная, производственная) – определяет, какие продукты, в каких объемах будут производиться и для каких рынков.

Стратегия выбора и развития технологий определяет выбор типов технологий, расчет потребностей в мощностях, уровень их конкурентоспособности, пути их развития и совершенствования.

Ресурсная стратегия определяет, какие виды ресурсов будут применяться, потребности в объемах ресурсов, альтернативные возможности их использования, состав поставщиков и контроль качества поставляемых материалов и сырья, пути экономии ресурсов и другие их технико-экономические характеристики.

Инновационная стратегия – определяет инновационную политику организации, какие инновации и в каких подразделениях компании будут разрабатываться и осуществляться, сроки и затраты на их разработку и внедрение.



Рис. 4. Классификация стратегий по функциональным видам деятельности организации [10, с. 129]

Логистическая стратегия – определяет общую логистическую модель компании, оптимальные маршруты поставки ее ресурсов и доставки товаров клиентам, наиболее эффективные варианты складирования запасов и товаров, внутри-заводских перевозок.

Маркетинговая стратегия – определяет принципы разработки и сбыта товаров и услуг, ценовую политику, отношения с клиентами, поведение по отношению к конкурентам, рекламу и продвижение товаров, и другие характеристики, обеспечивающие компании наиболее успешный сбыт и рост.

Стратегия продаж – тесно связана с маркетинговой стратегией, разрабатывается для сбытовых подразделений компании, определяя для них объемы и графики продаж, цены, скидки, послепродажное обслуживание и другие факторы, влияющие на сбыт.

Стратегия исследований и разработок – определяет выбор ключевых направлений разработки новых продуктов и услуг, стратегические альянсы по совместным разработкам, целевые показатели новых продуктов и их жизненные циклы.

Финансовая стратегия – определяет способы привлечения и объемы привлекаемых финансовых ресурсов, соотношение между собственным и заемным капиталом, основные показатели эффективности финансово-экономической деятельности, принципы управления денежными потоками, расчеты с кредиторами и другие ключевые финансовые характеристики.

Инвестиционная стратегия – определяет источники инвестиционных ресурсов, характер финансирования инвестиционных проектов, направления инвестирования, распределение инвестиционных ресурсов между подразделениями компании, показатели отдачи инвестиций, экономические результаты инвестиционных процессов.

Стратегия социальной ответственности – определяет принципы поведения компании и ее обязательства перед государством и обществом, клиентами, персоналом компании, конкурентами, поставщиками.

Стратегия формирования и поддержания имиджа (стратегия PR — Public Relations) – эта стратегия, направлена на создание позитивного образа компании в общественном сознании путем участия компании в деятельности, направленной на социальный прогресс, поддержку малообеспеченных слоев населения, производства товаров и услуг, отвечающих заявленным в рекламе характеристикам.

Данные стратегии направлены на развитие внутреннего потенциала компании, усиление ее факторов, обеспечивающих рыночный успех.

М. Портер разработал классификацию стратегий на генерические (видовые) типы. В результате классификации образуются четыре типа стратегий, принадлежащих к трем видам.

Первый вид — стратегия лидерства по издержкам, означает, что все усилия компании сосредоточены на производстве и сбыте более дешевой продукции, чем конкуренты.

Для того чтобы добиться конкурентных преимуществ компания использует принцип модели экономии от масштаба производства или кривой опыта. Суть этой модели в том, что статистически установлена связь между снижением удельных издержек на производство единицы товаров или услуг и объемам производства. При удвоении производства затраты на производство единицы товаров или услуг уменьшаются на 15-30%, по сравнению с предыдущим уровнем, как показано на рисунке 5.

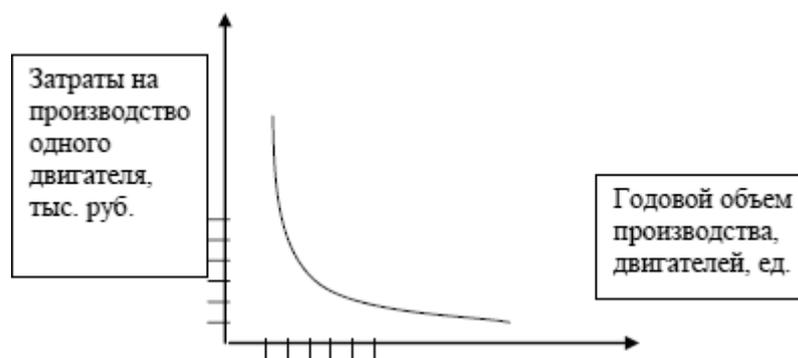


Рис. 5. Пример кривой опыта или эффекта от масштаба производства двигателей [18, с. 31]

Второй тип – стратегия дифференциации может проводиться как на широком рынке, многих сегментах, так и на отдельном узком сегменте рынка. Если для стандартного продукта создается новое качество или свойство, речь идет о стратегии широкой дифференциации, если на узком – возникает третий тип генетической стратегии.

Третий тип стратегии – стратегия фокусирования, означает сосредоточение усилий компании на узком сегменте. Если компания на этом сегменте пытается достичь конкурентного преимущества за счет более низких издержек по сравнению с конкурентами, эту стратегию называют фокусированием на издержках. Если на отдельном сегменте компания фокусирует (концентрирует) свои усилия на дифференциации, росте качества и появлении новых свойств в предлагаемых ею продуктах и услугах, эту стратегию называют стратегией фокусирования на дифференциации.

М. Портер утверждает, что компания должна выбрать единственную генерическую стратегию и следовать ей, так как, по его мнению, нельзя добиться успеха, пытаясь проводить стратегии дифференциации и низких издержек одновременно. Такие стратегии он называл «застрявшими посередине» [1, с. 126].

Различные комбинации факторов рыночной среды и организационных факторов компании создают большое количество возможных вариантов стратегического развития. Задача менеджмента фирмы разработать стратегию развития продуктов на основе инноваций, создать и удержать устойчивые конкурентные преимущества, обеспечивающие фирме успех.

Понимание менеджерами и руководителями компаний сущности стратегий, их особенностей образует важнейший компонент базы знаний менеджмента компании в целом.

1.3 Использование опыта зарубежных компаний в стратегическом анализе деятельности фирмы

Возросшее количество публикаций, конференций и прочих мероприятий позволяет говорить об уверенном росте интереса к теме стратегии и большой (гранд) стратегии в США, что превращает подготовку даже краткого обзора наиболее важных публикаций в обширную тему для исследований. Одним из выводов, который уже сделан – это осознание провала в сфере стратегического анализа и планирования. Востребованная в годы Холодной войны тема стратегического и долгосрочного анализа и планирования, остававшаяся таковой вплоть до конца 90-х годов XX в. и начала XXI века, вновь становится актуальной. Мозговые центры, традиционно занимавшиеся темой, стремятся разработать новые и адаптировать уже существующие методы стратегического анализа и планирования к среде безопасности XXI века. В 2013 году, например, вновь стали актуальны и востребованы стратегические игры и рабочие семинары, в рамках которых просчитываются и обыгрываются сценарии развития ситуации в том или ином регионе, на геополитической арене в целом.

Таким образом, можно говорить о необходимости в серии работ различного масштаба, призванных дать оценку проводимых на Западе исследованиям по стратегическому анализу и планированию.

Как и прочие сложные типы политической и социальной активности стратегический анализ обладает двойственной природой. Речь идет не о биполярной, то есть состоящей из двух противоположностей, но именно двойственной, – объективной и субъективной. Объективная природа стратегического анализа включает элементы, являющиеся его неотъемлемыми атрибутами [15, с. 49-61]. Стратегический анализ может различаться по масштабу, будучи региональным или глобальным, по исследуемой области, относясь к бизнесу, военной и политической сферам, но в любом случае объективные элементы присутствуют и не могут быть проигнорированы. Субъективная природа стратегического анализа включает в себя элементы, являющиеся уникальными и придающими самобытность

аналитическому продукту. К ним могут быть отнесены личный состав экспертов, осуществляющих исследование, общий контекст, в рамках которого проводятся исследования, специфические черты региона, требования конкретного заказчика и пр. Объективная и субъективная природа взаимодействуют друг с другом, результатом чего становятся непрерывные изменения обеих ипостасей стратегического анализа.

Стратегический анализ требует сопряжения и согласования процессов, протекающих на нескольких уровнях и аренах. В настоящее время отсутствие целостного подхода аналитическим сообществом США признается ахиллесовой пятой стратегического анализа. Хотя именно целостность и системность лежала в основе эффективности сферы стратегического анализа и планирования в годы Холодной войны и позволила, в конечном счете, США одержать победу над СССР.

Нахождение баланса между западным «технологическим» видением стратегического анализа и субъективным личностным фактором является серьезным вызовом. Технологичность Запада и технологии, основной характеристикой которых являются переносимость и повторяемость, вступают в противоречие с индивидуальностью и «штучностью» стратегического анализа, когда в качестве продукта выступает не только текст и документы, но и личность, аналитик, который его готовит. С большой долей вероятности можно утверждать, что нахождение баланса между «технологичностью» и «индивидуальностью» каждая из стран решает по-своему. Другими словами, стратегический анализ оказывается неотделим от господствующей культуры, мировоззренческих установок и идеологии, когда невозможно отделить и разделить субъективный личностный фактор от объективного. И вполне логичным, и объективным представляется вывод, что стратегический анализ — это скорее мистерия, тайна, то есть реальность, которая не может быть полностью познана на основе формальных методов и процедур.

Например, в рамках американского разведывательного сообщества задача акцентирования проблемы стратегического анализа должна решать «Группа

стратегического будущего» при Совете по национальной разведке [15, с. 51]. Задача группы заключается не просто в демонстрации соответствующей активности, но продвижении культуры стратегического анализа в разведывательном сообществе США. Другими словами, по замыслу создателей речь идет не просто об очередной структурной единице, цель которой «поставить галочку» напротив индикатора «стратегический анализ», но продвижении соответствующей культуры, «облучении» стратегическим анализом структур и агентств разведывательного сообщества США.

Чтобы успешно решать проблемы стратегического анализа предлагается создавать неформальную сеть центров, личностей, занимающихся данной деятельностью. Появление такой сети создаст благоприятную среду для развития данной дисциплины и позволит проводить целенаправленную работу в государственных и политических структурах, исследовательских центрах, через ежедневную и будничную активность, меняя мнение политиков и государственных деятелей касательно стратегического анализа.

Подводя итог по первой главе, можно сказать, что нами были рассмотрены основные теоретические аспекты использования стратегического подхода: выявлены разновидности классификации стратегий развития современной фирмы и изучен опыт зарубежных стран в применении стратегического анализа. Для более подробного изучения стратегического анализа обратимся ко 2 главе работы – методическим аспектам стратегического анализа.

2. Методические аспекты стратегического анализа в маркетинге

2.1 Основные этапы и алгоритм проведения стратегического анализа

Этапы стратегического анализа напрямую связаны с наличием рыночного окружения, однако, и здесь есть одна тонкость. Некоторые авторы включают в этапы анализа определение миссии и цели, другие считают, что определение миссии и цели организации – это этапы стратегического планирования, которые проводятся после проведения анализа. Кажется логичным, что миссия и цели организации будут определяться и уточняться после того, как будет определено положение организации, ее особенности и возможности, т.е. после проведения стратегического анализа.

Таким образом, можно сказать, что можно выделить 3 этапа проведения стратегического анализа: это анализ внутренней среды фирмы, анализ внешней среды фирмы (состоит из двух частей – анализа мезо и макросреды), и анализа стратегической позиции фирмы, который делается на основе первых двух этапов анализа. Более подробно информация об этапах стратегического анализа, их целях, задачах и параллельно используемой терминологии приведена в таблице 1 [10, с. 176]

Таблица 1

Этапы и цели стратегического анализа

№	Названия среды	Альтернативное название анализа	Цели, задачи, объект исследования
1	Внутренняя среда/микросреда	Управленческий анализ	Оценка стратегического потенциала, оценка сильных и слабых сторон предприятия, оценка ресурсов и способностей
2.1	Мезосреда /отраслевое окружение/внешнее микроокружение	Отраслевой конкурентный анализ	Оценка стратегического климата или стратегических условий, оценка возможностей и угрозы
2.2	Макросреда/внешнее макроокружение	PEST-анализ	
3	Внутренняя+внешняя среда/ микро+мезо+макро-среда/ рыночная среда/	Портфельный анализ и полный SWOT-анализ	Совместная оценка потенциала и климата, оценка стратегической позиции

Порядок проведения первых двух этапов – внутренней и внешней среды может быть различным, они могут анализироваться параллельно, так как анализ ряда сторон внутренней среды вызывает необходимость обращения к внешней, а изучив некоторые стороны аспекты внешней среды, надо обратиться к внутренней и т.д. Обычно начинают с анализа предприятия, т.е. внутренней среды, а затем знакомятся с его окружением, тогда объем перерабатываемой информации уменьшается. Результатом анализа внутренней среды организации является оценка стратегического потенциала, анализа внешней среды – оценка стратегического климата.

Другой источник разделяет анализ среды деятельности предприятия на следующие этапы [1, с. 61-73]:

- 1) определение структуры среды деятельности;
- 2) анализ структурных элементов и установление пределов анализа среды;
- 3) анализ факторов, влияющих на структурные элементы среды;
- 4) формирование информационной базы данных о среде (содержание, источники, обработка и оценка информации);
- 5) анализ внешней среды;
- 6) анализ внутренней среды;
- 7) оценка итогов анализа.

Сфера деятельности предприятия (поле планирования) делится на внутреннюю и внешнюю среду, что обусловлено направлениями и областями его деятельности (рисунок 6).

Во внутренней среде предприятия рыночный механизм замещен управленческим механизмом принятия решений. Внутри предприятия отсутствуют неопределенность, свойственная рыночной среде, издержки обращения (механизм купли-продажи) замещены позаказным методом оказания услуг между подразделениями.

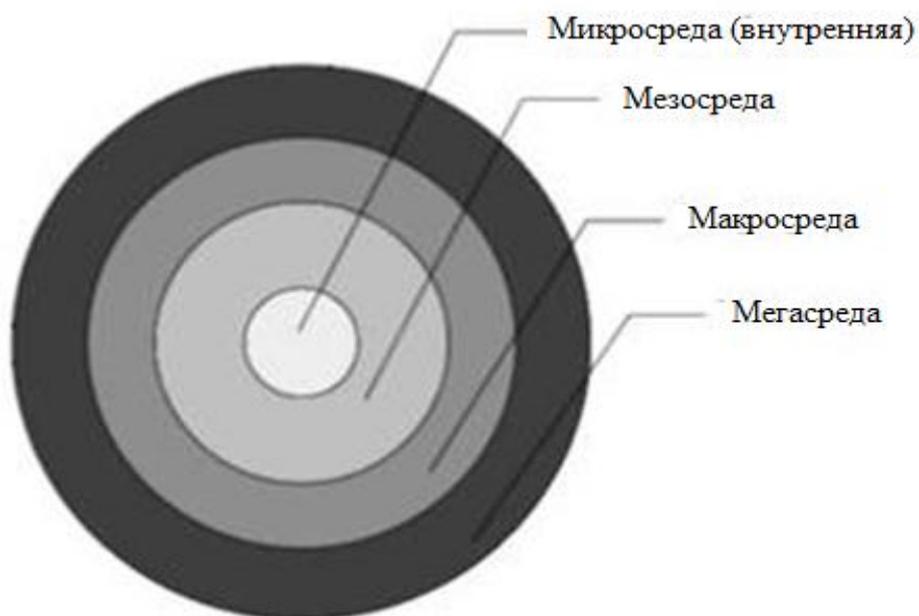


Рис. 6. Среда деятельности предприятия [10, с. 197]

Во внешнюю среду деятельности предприятия входят такие подпространства деятельности, как:

- 1) рабочая среда (мезосреда);
- 2) общая среда (макросреда);
- 3) мегасреда.

Структуру рабочей среды (мезосреды) составляют рынок и так называемое рыночное окружение (рисунок 7)



Рис.7. Структура мезосреды [10, с. 199]

Общая среда (макросреда) содержит элементы, косвенно связанные с предприятием и оказывающие влияние на формирование макроэкономического состояния его бизнеса. С этой позиции общую среду бизнеса предприятия иногда называют "экологией фирмы".

Выделяют следующие факторы макросреды [10, с. 198-199]:

- 1) технологические;
- 2) экономические;
- 3) социальные;
- 4) политические.

Инструментами стратегического анализа принято называть [1, с. 244-263]:

- 1) модель системы стратегического управления;
- 2) «Дерево цели»;
- 3) схема жизненного цикла изделия;
- 4) схема жизненного цикла товаров, которые производит организация;
- 5) схема жизненного цикла технологий, применяемых в организации;
- 6) схема жизненного цикла самой организации;
- 7) схема жизненного цикла отрасли, в которой работает организация;
- 8) схема «Бизнес-процедур продуктов»;
- 9) выделение стратегических хозяйственных центров.

К ним относятся такие, как бизнес-единицы и стратегические производственные единицы:

- 1) график Портера «рентабельность – доля рынка»;
- 2) анализ «поля сил» по Ансоффу;
- 3) СТЭП-анализ;
- 4) концепция движущих сил;
- 5) 5 конкурентных сил Портера;
- 6) ключевые факторы успеха предприятия;
- 7) матрица «продукт-рынок»;
- 8) матрица, составленная Бостонской Консалтинговой группой;

9) матрица, созданная компаниями «Дженерал Электрик» и «Мак-Кинси». Данная матрица выражает конкурентный статус фирмы и привлекательность рынка;

10) СВОТ-анализ и др.

Подводя итог технике стратегического анализа, можно вывести общий его алгоритм, который формирует наименование и последовательность шагов анализа, обязательных для грамотного его проведения, представленный в таблице 2.

Таблица 2

Общий алгоритм стратегического анализа предприятия

№ шага	Наименование шага	Применяемые инструменты	Получаемый результат
1	Определение стратегического потенциала предприятия. Анализ внутренней среды	1. Профиль эффективности управления 2. Анализ ассортиментной политики	Общий список (long-лист) сильных и слабых сторон предприятия
2	Определение стратегического климата. Анализ внешней среды	1. Оценка конкурентных сил в отрасли по М.Портеру 2. PEST-анализ 3. Матрица оценки конкурентов	Общий список (long-лист) возможностей и угроз внешней среды предприятия
3	Определение стратегической позиции предприятия на рынке. Выбор направления стратегии	Матрица McKinsey	Позиция предприятия на рынке. Направление стратегии
4	Определение ключевых факторов внешней и внутренней среды, оказывающих решающее влияние на предприятие	Весовая матрица	Short-лист ключевых факторов среды для разработки стратегии
5	Разработка миссии и стратегических целей предприятия	1. SMART-принцип 2. Правила формулирования целей по Дж. Моррисею	Миссия и стратегические цели предприятия
6	Разработка вариантов стратегии, стратегических альтернатив	SWOT-анализ	Общий набор вариантов, стратегических альтернатив

Продолжение таблицы 2

№ шага	Наименование шага	Применяемые инструменты	Получаемый результат
7	Выбор наиболее эффективных вариантов стратегии	Метод парных сравнений	Наиболее эффективные варианты стратегии, приоритеты развития
8	Разработка способов реализации стратегии и достижения целей	Диаграммы Ганта	Согласованные способы реализации стратегии в виде диаграмм Ганта
9	Разработка сценариев развития ситуации на рынке	Сценарный анализ	Сценарии развития ситуации на рынке. Запасные варианты стратегии
10	Принятие и утверждение полномасштабной стратегии	Широкое обсуждение Общее собрание	Утвержденный вариант стратегии

2.2 Основные методы стратегического анализа деятельности фирмы, их преимущества и недостатки

Методы стратегического анализа – это типовые инструменты консультантов по организационным вопросам, которые позволяют произвести достаточно простую, но эффективную оценку конкурентоспособности отдельных продуктов и услуг. Исходной точкой анализа является положение, согласно которому фирму можно рассматривать как совокупность единиц бизнеса или продуктов на разных рынках. Мы оцениваем привлекательность продуктов, их конкурентоспособность, возможности увеличения объема реализации и способность генерировать прибыль. Таким образом, для каждого продукта и рынка можно создать свою, отдельную концепцию деятельности и развития. Одновременно ситуация продуктов фирмы оценивается под углом их потребностей в инвестициях, перспектив и конкуренции. Благодаря этому можно создать не только общую стратегию, но и ясно определить механизм распределения ресурсов и контроля эффективности деятельности. Из многих методов стратегического портфельного

анализа внимания заслуживают четыре, разработанных известными консалтинговыми фирмами Boston Consulting Group, GE and McKinley Co., Arthur D. Little Inc., а также Maracjn Associates.

К основным методам стратегического анализа относятся [19]:

- 1) портфельный анализ;
- 2) «SWOT – анализ»;
- 3) матрица Бостонской консультативной группы (БКГ);
- 4) матрица «Мак-Кинзи»;
- 5) модель «Мак-Кинзи - 7S»;
- 6) матрица «товар – рынок» И. Ансоффа;
- 7) модель PIMS.

Рассмотрим некоторые модели стратегического анализа подробнее.

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа. При применении данного метода комплексно исследуется внешняя среда и ресурсный потенциал предприятия. Особое внимание уделяется определению возможностей и угроз при анализе внешней среды и силы, и слабости, возникающих из имеющегося ресурсного потенциала. Исследование деятельности предприятия и его места в конкурентной среде с учетом использования данного метода осуществляется в 2 этапа [14, с. 221].

1 этап – оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия.

2 этап – оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия.

Стратегия компании определяется, исходя из сопоставления полученных характеристик среды и предприятия, и на основе проведенного исследования является наилучшее направление деятельности предприятия на перспективу.

Сильные стороны организации – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой

технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки.

Слабые стороны организации – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или что-то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит организацию в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести пример: слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести: ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые можно использовать.

Рыночные угрозы – это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на организацию. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости.

Один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими товарами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Достоинства SWOT-анализа:

- 1) простота использования, а также простота восприятия. Для SWOT-анализа нет необходимости прибегать к сложным вычислениям и дорогостоящим маркетинговым процедурам, этот метод доступен каждому кто осведомлен о положении своего предприятия на рынке и ситуации сложившейся внутри него;

2) широкий спектр использования этого метода. Не имеет значения каким видом экономической деятельности вы занимаетесь или какую долю рынка имеете, SWOT-анализ применим абсолютно везде, не важно оцениваете ли вы все предприятие или только хотите выяснить эффективность того или иного отдела организации. SWOT-анализ – универсальный маркетинговый инструмент;

3) выявление факторов. SWOT-анализ позволяет выявить все факторы, влияющие на организацию, а значит позволяет обобщить и сопоставить данные совершенно разного типа и назначения. Поэтому данные матрицы SWOT-анализа являются незаменимой информационной базой для проведения дальнейшего, более глубокого, анализа по тем или иным факторам влияния.

К минусам этого метода можно отнести отсутствие динамики во времени, ведь ситуация на рынке меняется стремительно, соответственно и реакция компании должна быть молниеносной. В противном случае, бездействие может обернуться полным крахом компании в условиях сложившейся ситуации.

Отсутствие каких-либо количественных или оценивающих показателей делает метод простым, но и в то же время недостаточно информативным для решения конкретных задач. SWOT-анализ лишь обозначает, не позволяя при этом сопоставлять и оценивать.

Метод очень такого анализа субъективен. В большинстве случаев приходится полагаться на мнение аналитиков, которые, в свою очередь, могут не до конца понять и разобраться в предложенной им ситуации из-за чрезмерной разносторонности участвующих факторов.

Портфельный анализ.

Портфельный анализ строится на предпосылке, что распределение ресурсов должно осуществляться в соответствии с оптимальной структурой направлений деятельности (с точки зрения максимального потенциального дохода предприятия в целом).

К преимуществам портфельного анализа можно отнести наглядность, акцент на качественные выгоды, простоту обработки информации.

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ).

Широкое применение в практике стратегического выбора получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке — чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица БКГ составляется на весь портфель, причем по каждому продукту должна иметься следующая информация [1, с. 255]:

- 1) объем продаж в стоимостном выражении, он представляется на матрице площадью круга;
- 2) доля продукта на рынке относительно крупнейшего конкурента, которая определяет горизонтальное положение круга в матрице;
- 3) темпы роста рынка, на котором действует предприятие со своей продукцией, определяет вертикальную составляющую круга в матрице.

Из матриц БКГ, если их выполнить для различных периодов времени, можно построить своеобразный динамический ряд, который даст наглядное представление о закономерностях движения на рынке каждого продукта, о направлениях и темпах продвижения товара на рынке.

Исходя из вышеизложенного, матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки». Эта классификация представлена на рисунке 8.

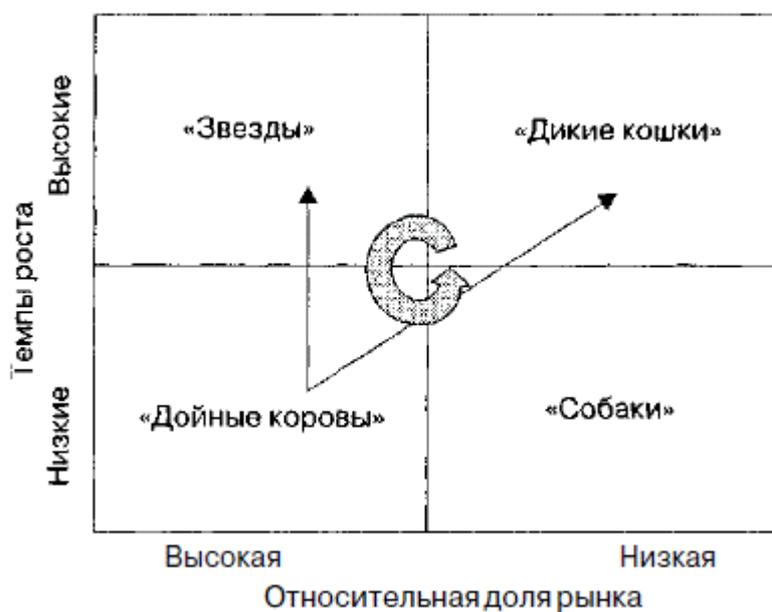


Рис. 8. Матрица Бостонской консультативной группы [10, с. 166]

«Звезды» – продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля за этими ресурсами со стороны руководства. Иначе говоря, их следует оберегать и укреплять с целью поддержания быстрого роста.

«Дойная корова» – продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то этот продукт приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Таким образом, производство продукции такого типа является своеобразным генератором наличных средств для всего предприятия, т. е. для оказания финансовой поддержки развивающимся продуктам.

«Собаки» – продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим продуктам не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям (доле рынка, величине и структуре издержек, образу товара и т. д.).

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») – продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли. Как правило, для них характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты.

К преимуществам модели БКГ можно отнести следующее:

- 1) модель используется для исследования взаимосвязи между бизнес-единицами, входящими в организацию, а также их долгосрочных целей;
- 2) модель может быть основой для анализа разных стадий развития бизнес-единицы и соответственно анализа различия ее потребностей на разных этапах развития;
- 3) представляет собой простой, доступный для понимания подход к организации делового портфеля предприятия.

Недостатки матрицы БКГ могут быть сформулированы следующим образом:

- 1) не всегда правильно модель оценивает возможности бизнеса. Для продукта, или бизнес-единицы, определенной как «собака», можно порекомендовать уход с рынка, в то время как внешние и внутренние изменения в состоянии изменить позицию бизнеса;
- 2) чрезмерно сосредоточена на потоках наличности, в то время как для организации не менее важным показателем является эффективность инвестиций. Кроме того, она нацелена на суперрост и оставляет без внимания возможности оздоровления бизнеса, применение лучших методов управления.

Матрица «Мак-Кинзи» [6, с. 317-332].

Развитием модели, построенной на основе матрицы БКГ, является матрица «Мак-Кинзи». Компания «Мак-Кинзи» усовершенствовала Бостонскую матрицу в ходе реализации проекта, который выполнялся по заказу компании «Дженерал Электрик». Усовершенствованная матрица дает более полное представление о стратегическом положении фирмы и обусловленном ею выборе стратегических решений. В этой матрице фактор «возможности расширения рынка» превратился

в многофакторное понятие «привлекательность рынка», а фактор «относительная доля рынка» преобразован в понятие «стратегическое положение фирмы», являющееся измерителем позиции фирмы на рынке.

Преимущества матрицы «Мак-Кинзи»:

- 1) вводит промежуточные значения между понятиями высокая и низкая, и сильная и слабая;
- 2) более широкий набор стратегически значимых переменных, чем БКГ;
- 3) девятиклеточная матрица указывает направление движения ресурсов корпорации к видам бизнеса, которые, вероятнее всего, достигнут конкурентного преимущества.

Недостатки матрицы «Мак-Кинзи»:

- 1) не может дать подлинных ориентиров в конкретных ситуациях, возникающих при реализации стратегии компании, игнорирует проблему стратегической координации деятельности взаимосвязанных предприятий фирмы;
- 2) в матрице фактически не показаны предприятия, которые должны выйти победителями, так как их отрасли вступают в стадию быстрого роста;
- 3) как и БКГ, не обеспечивает реальных рекомендаций по разработке специальных стратегий.

PEST-анализ.

PEST-анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании. PEST-анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рисунок 9) или в табличной форме.



Рис. 9. PEST-анализ [19]

PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально-культурные (S) и технологические (T). Разберем каждую группу показателей более подробно.

P (Political) – факторы политико-правового окружения компании. При анализе политико-правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

E (Economical) – факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны или рынка, на котором функционирует компания.

S (Socio-cultural) – факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

- 1) изменение демографического состояния;
- 2) уровень образованности населения;

- 3) особенности менталитета, важные культурные ценности;
- 4) изменение социальных слоев населения;
- 5) изменение вкусов и предпочтений аудитории.

T (Technological) — факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка.

Достоинства PEST-анализа:

- 1) наглядность, простота освоения и применения;
- 2) позволяет организации определить возможности для бизнеса и использовать их в полном объеме.

Недостатки PEST-анализа:

- 1) доступ к качественным внешним источникам данных может быть трудоемким и дорогостоящим;
- 2) для обеспечения эффективности этого процесса необходимо проводить его на регулярной основе.

Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа

Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок» (рисунок 10).

		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия дифференциации

Рис. 10. Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа [19]

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса:

- 1) стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;
- 2) стратегия развития рынка (market development strategy): означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;
- 3) стратегия развития товара (product development strategy): означает, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;
- 4) стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Матрица предлагает выбрать одну из возможных 4-х стратегий роста компании, используя две характеристики:

- рынок, на котором желает функционировать компания;
- товар, который планирует продавать компания.

Согласно теории Ансоффа, параметр, который влияет на выбор подходящей стратегии роста – новизна рынка или товара для компании.

Под «рынком» в модели Ансоффа имеется в виду отдельный сегмент потребителей или целевая аудитория компании.

SPACE-анализ.

Применяется для оценки сильных и слабых сторон деятельности предприятий по следующим группам критериев: 1 – финансовый потенциал предприятия; 2 – конкурентоспособность предприятия; 3 – привлекательность отрасли; 4 – стабильность отрасли.

На основе изучения ключевых критериев в составе каждой группы составляется матрица направленности стратегии в системе координат SPACE, и строится вектор предприятия, и определяется тип рекомендуемой стратегии (консервативная, защитная, конкурентная, агрессивная) для достижения стратегических целей компании.

GAР-анализ.

Основан на выявлении и исследовании разрывов при выполнении стратегических задач и включает в себя следующие этапы [1, с. 214-216]:

- 1) определение текущего состояния организации;
- 2) определение максимально доступного состояния организации.

Различие между максимально доступным и текущим состоянием организации (выражается показателями деятельности) образует разрыв. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолит ли он вообще. Если разрыв слишком велик, для преодоления его с помощью собственных ресурсов целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.

Подводя итог, можно сказать, что во второй главе работы были подробно изучены этапы проведения стратегического анализа и алгоритмы его осуществления, рассмотрены основные методы стратегического анализа.

Далее перейдем к третьей главе, в которой мы проанализируем стратегии деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» и разработаем практические рекомендации по ее совершенствованию на основе уже изученных теоретических и методических аспектов.

3. Анализ стратегии деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» и разработка практических рекомендаций по ее совершенствованию

3.1 Социально-экономическая характеристика и анализ маркетинговой деятельности компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»

H&M (Hennes & Mauritz) – шведская компания, крупнейшая в Европе розничная сеть по торговле одеждой, штаб-квартира которой находится в Стокгольме и в Нью-Йорке.

Компания осуществляет производство и торговлю одеждой. Помимо одежды H&M предлагает покупателям различные товары для интерьера (подушки, текстиль и т. д.). Деятельность компании осуществляется в 61 стране через более чем 4000 магазинов (данные на 2016 год) [20].

В компании работают приблизительно 104 000 сотрудников.

Миссия компании – модная и качественная одежда по оптимальной цене с заботой об окружающей среде и человеке.

Организационная структура.

В компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» действует жестко закрепленная структура управления, в том числе в области коммуникаций.

Также компания имеет Support Offices почти в каждой стране, где представлены магазины и Area Offices в крупных регионах. В России H&M имеет свой Support Office в Москве.

Во главе находится Country Директор (ответственный за весь российский рынок), которому подчиняются [21]:

- 1) отдел дизайна и визуальной части (отвечает за презентацию товара в магазине);
- 2) HR отдел (приём на работу новых сотрудников и их обучение);
- 3) PR отдел и отдел рекламы (организация работы в области коммуникаций, размещение рекламы, планирование бюджета на рекламные кампании);
- 4) security отдел (отдел, отвечающий за безопасность);
- 5) отдел логистики (доставка товара в нужное время и в нужное место);

- б) отдел контроля (аудиторы; проверка работы сотрудников);
- 7) маркетинговый отдел (анализ рынка);
- 8) бухгалтерия (ведение бухгалтерской отчетности);
- 9) финансовый отдел (финансовое планирование и анализ).

Так же есть офис, расположенный в Южном регионе страны в Краснодаре. Во главе офиса - Агеа менеджер. Он отвечает за магазины, расположенные в Краснодаре, Сочи, Ставрополе, Ростове и др. Также визуальный Агеа декоратор, HR и Security менеджеры, аудитор и администратор.

Несколько команд отдела по связям с общественностью работают вместе, чтобы обеспечить четкость, уместность и последовательность внутренних и внешних сообщений.

Внутренние коммуникации. Данная группа сфокусирована на коммуникациях и распространении информации внутри корпорации, а также мотивации персонала.

Связи со средствами массовой информации. Данная группа обеспечивает постоянную связь с международной медийной средой.

PR в индустрии моды. Задачи данной группы – организация глобальных PR-мероприятий и разработка стратегии по продвижению дизайна и стиля.

Отношения с инвесторами. Данная группа обеспечивает чёткое предоставление финансовой информации в различных промежуточных отчетах.

Несмотря на такие большие команды людей в сфере связей с общественностью – на территории Российской Федерации наблюдаются проблемы с коммуникацией как с сотрудниками, так и с целевой аудиторией.

Анализ внутренней среды организации.

Наибольшую угрозу представляет собой ужесточенная ценовая конкуренция в «массмаркете» одежды. Однако сильные стороны компании позволяют уменьшить ее влияние на компанию и создать стимулирование спроса не только за счет цен, но также с помощью акций, распродаж, статуса бренда и т.д.

Организация не может повлиять на такую угрозу, как «нестабильность ситуации на мировом экономическом рынке», так как это

макросреда и организация может контактировать с ней лишь косвенным путем. Данную угрозу можно нивелировать с помощью завоевания лояльности покупателей среди стран, где уже открыты магазины H&M, а также с помощью разработки новых акций и расширения линейки акционных товаров, что позволит снизить валютную разницу.

У компании H&M жесткие условия сотрудничества с производителями, которые позволяют обеспечивать хорошие условия труда в странах, где это не прописано на законодательном уровне. Но в связи с перемещением производства в страны с дешевой рабочей силой, нет возможности мобильно отследить те условия, в которых шьется одежда. Однако организация работает над этой проблемой и каждый год борется за равные права своих работников и работников своих поставщиков.

Положение в отрасли.

Шведская компания Hennes&Mauritz, одна из крупнейших в Европе и вторая в мире после группы компаний Inditex розничная сеть по торговле одеждой, пришла на российский рынок. Конкурируя с другими глобальными игроками на рынке в сегменте среднего класса, H&M продает свои коллекции аналогичного дизайна и качества по низким ценам. Средняя стоимость предмета одежды – 799-1499 рублей.

Производство товаров осуществляется независимыми поставщиками, прежде всего в странах Азии и Европы, а размещение заказов происходит через производственные офисы H&M на местах [21]. Компания размещает заказы на производство на 300 предприятиях в разных странах. Шведский офис H&M отвечает в основном за маркетинг, рекламу и дизайн компании, а офис в Азии курирует вопросы сотрудничества с производителями. Коллекции создаются совместными усилиями модных дизайнеров, модельеров и закупщиков H&M. Чтобы поймать грядущие тренды, компания проводит постоянный мониторинг окружающего мира и черпает вдохновение из уличной моды, кино, путешествий и других культур, а также из СМИ, институтов, изучающих мировые тренды, на торговых выставках и ярмарках, из истории моды. Общие темы коллекций

обычно планируются в среднем за год до выхода, тогда как новейшие тенденции могут быть подхвачены в последний момент

Характеристика целевой аудитории.

Поскольку в магазинах H&M представлено несколько линеек товаров, сложно определить целевую аудиторию в целом. Однако можно выявить основных потребителей продукции.

Целевая аудитория H&M, представленная в таблице 3, – разнородная социальная группа. В целом это мужчины, женщины и дети в возрасте от 14 до 50 лет. Целевая аудитория имеет преимущественно средний доход. Такие выводы можно сделать исходя из анализа среднего чека. Так же стоит опираться на миссию компании «модная и качественная одежда по оптимальной цене, с заботой о человеке и окружающей среде».

Таблица 3

Профили целевых аудиторий ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»

Название целевой аудитории	Демографические признаки	Психографические признаки	Инфографические признаки
Взрослые	Женщины и мужчины 20-50 лет.	Ценности: модный шоппинг по недорогой цене	Информацию получают преимущественно из социальных сетей и официальных сайтов СМИ.
Тинейджеры	Парни и девушки в возрасте от 14 до 19 лет. Преимущественно школьники и студенты ВУЗов.	Ценности: Внешний вид, популярность.	Информацию получают из социальных сетей, из официальных СМИ, гляцевых изданий.

Анализ маркетинговых возможностей «H&M»

Основными методами продвижения товара являются: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личная продажа и прямой маркетинг.

Официальный сайт компании в России прост, но в то же время красочен и удобен в пользовании.

Сайт автоматически открывается на русском языке, но, при желании, его можно поменять на любой другой язык, представленный в списке (всего представлено 60 языков). Также есть мобильная версия для платформ «Android» и «IOS».

«Н&М» ведет активную коммуникативную политику, представленную в таблице 4. «Н&М» не ограничивается одним сайтом, множество официальных аккаунтов представлено в различных социальных сетях: Facebook, Twitter, YouTube, Google, ВКонтакте и др [22].

Рекламу новых коллекций можно увидеть так же на телевидение (ТНТ, Пятница, СТС Love и т.д.).

Таблица 4

Коммуникационная политика организации

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Личная продажа	Прямой маркетинг
Интернет	Конкурсы и розыгрыши сертификатов	Ежегодные отчеты	Торговые точки по стране различного типа (black, red, blue)	Подписка на новостную рассылку через сайт
Печатные издания	Сезонные акции и в честь праздников	Пожертвование в фонд Н&М Foundation	Консультация покупателей	Покупка и доставка через интернет-магазин
Внешняя реклама по городам	Скидки и распродажи	Сотрудничество с известными и начинающими дизайнерами	Социальные сети	Связь по телефону с магазинами или главным офисом
Логотип на ТЦ	Прием старой одежды в обмен на скидочный купон	Спонсорство		
Рекламные ролики в соц. сетях	Скидочная карта сотрудника	Экспансия новых стран		

Несмотря на популярность «Н&М» почти во всех странах, в поисковой системе «Google» и «Яндекс» сайт располагается на 8 месте (поиск по слову «одежда»). В таблице 5 и рисунке 11 приведена статистика в двух популярных в России поисковых системах по запросу бренда Н&М в трех вариациях и его основных конкурентов.

Таблица 5

Статистика поисковой системы «Яндекс»

Запрос в яндекс	Н&М	GJ	Sela	Befree	Mango	Ostin
Количество показов	499 674	681 587	345 169	103 411	587 728	736 038

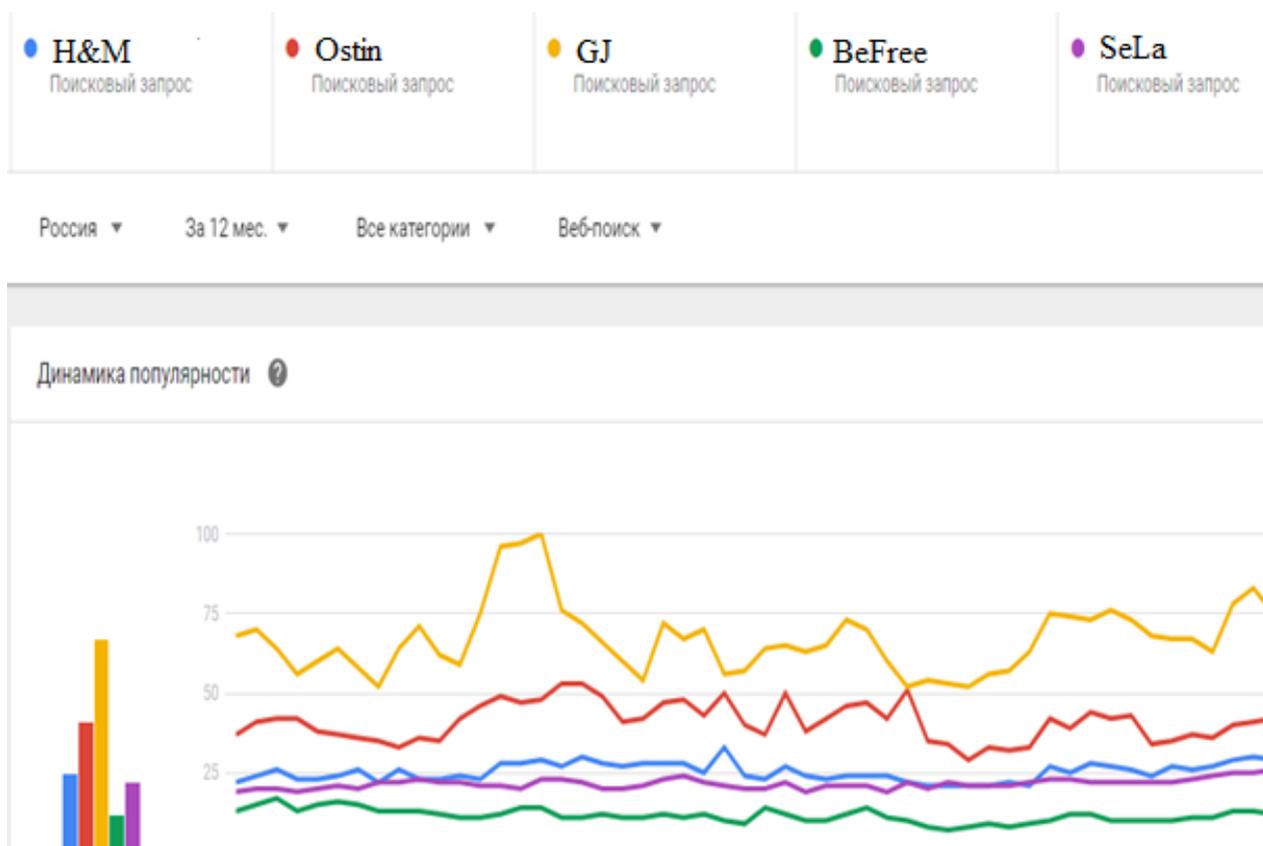


Рис. 11. Тренды поисковой системы «Google»

В поисковой системе «Яндекс» на первом месте по количеству запросов находится марка «Sela», тогда как компания «Н&М» лишь на четвертом.

Поисковая система «Google» показала, что на первом месте по трендам

«GJ», а «H&M» замыкает тройку лидеров.

Рассмотрим SWOT-анализ деятельности сети магазинов H&M в таблице 6.

Таблица 6

SWOT-анализ ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренняя среда	Лидирующие позиции на европейском рынке	Сильная зависимость от производителей, т.к. нет собственного производства
	Узнаваемый бренд	
	Один из крупнейших мировой розничных продавцов одежды	Недостаточно гибкий товарный запас
	Имеет около 4300 магазинов примерно в 45 странах	
	Магазин предлагает качественную и модную одежду по доступной цене	Отсутствие единых стандартов контроля качества
	Коллобарации с известными дизайнерами	
	Быстроменяющиеся коллекции с учетом модных тенденций	Изменение ценообразования на российском рынке
	Финансовая устойчивость компании на российском рынке за последние 5 лет	
	Возможности	Угрозы
Внешняя среда	Расширение онлайн рынков; Страны с развивающейся экономикой поддержат планы расширения H&M	Слабая конкурентная ситуация по мере того, как розничные торговцы и премиальные люксовые бренды становятся все более популярными
	Увеличение вовлеченности населения в социальные программы при поддержке H&M	Высокий уровень инфляции цен на непродовольственные товары
	Цель к 2021 году перейти на полностью возобновляемые источники, а также к 100% использованию органического хлопка	Увеличение цен на сырье и материалы
	Имеют хорошие возможности для доступа к нишевому рынку органической одежды	
Негативная огласка в связи с конфликтами		
Изменение структуры потребительского спроса		

По итогам SWOT-анализа можно выделить следующие тенденции развития сети H&M на российском рынке:

- 1) развитие интернет-продаж;
- 2) повышение качества продукции за счет усовершенствования технологий производства продукции стран Индокитай при той же себестоимости;
- 3) расширение зоны присутствия за счет свободной международной экспансии.

При этом основной угрозой развития бизнеса является экономическая нестабильность, негативно отражающаяся на предпринимательской деятельности западных компаний на российском рынке, из-за чего многие крупные компании теряют прибыль и стремятся уйти в более прибыльные сегменты рынка.

3.2 Анализ стратегического развития предприятия и выявление недостатков в деятельности фирмы

Внешняя маркетинговая среда состоит из микросреды и макросреды. К ней относятся все объекты, факторы и явления, которые находятся за пределами предприятия, которые оказывают непосредственное влияние на его деятельность. В микросреду фирмы включаются взаимоотношения фирмы с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами. Макросреда фирмы представлена более общими для большинства факторами преимущественно социального плана. К ним относятся факторы экономического, политического, научно-технологического и социокультурного характера. Для дальнейшего анализа выберем по 4 различных фактора и проведем анализ макросреды, используя PEST-анализ.

На первом этапе PEST-анализа необходимо определить степень влияния факторов на деятельность фирмы в форме относительных нормированных весовых коэффициентов (таблица 7), а на втором – вероятность их влияния по пятибалльной сумме оценок, при этом 5 – наибольшее влияние, а 1 – наименьшее (таблица 8).

Таблица 7

Оценка степени влияния факторов на ООО «Эйч энд Эм»

Факторы	Экспертная оценка				Средняя оценка	Весовой коэффициент
	1	2	3	4		
1 Экономические факторы: Развитость системы налогообложения	3	2	4	3	3,0	0,060
Колебание курса национальной валюты относительно валют других стран	4	5	4	4	4,25	0,085
Платежеспособный спрос	5	5	4	4	4,5	0,090
Изменение цен, уровень инфляции	5	5	4	5	4,75	0,095
2 Политико-правовые факторы: Развитость законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность	4	4	4	4	4,0	0,080
Правовая защищенность потребителей на рынке	5	4	5	3	4,25	0,085
Устойчивость политической власти и существующего правительства	4	4	4	4	4,0	0,080
Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	5	5	4	4	3,5	0,090
3 Технологические факторы: Уровень инноваций и технологического развития отрасли	4	3	4	3	3,5	0,070
Законодательство в области технологического оснащения отрасли	5	4	5	3	4,25	0,085
Развитие и проникновение интернета	5	4	5	4	4,5	0,090
Доступ к технологиям	3	3	3	4	3,25	0,065

Продолжение таблицы 7

4 Социокультурные факторы: Половозрастная структура населения и продолжительность жизни	4	5	5	5	4,75	0,095
Тенденции образа жизни	3	5	4	4	4,0	0,080
Репутация компании	5	4	5	4	4,5	0,090
Потребительские предпочтения	5	4	5	3	4,25	0,085
Итого:					49,75	1,000

Таблица 8

Степень вероятности влияния факторов

Факторы	Весовой коэф.	+/-	Степень влияния				Средняя оценка	Взвешенная средняя
			1	2	3	4		
1 Экономические факторы: Развитость системы налогообложения	0,060	+	3	2	4	3	3,0	+0,18
Колебание курса национальной валюты относительно валют других стран	0,085	-	5	4	5	4	4,25	-0,361
Платежеспособный спрос	0,090	-	4	5	5	5	4,75	-0,427
Изменение цен, уровень инфляции	0,095	-	5	3	4	5	4,25	-0,404
2 Политико-правовые факторы: Развитость законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность	0,080	+	4	5	4	3	4,25	+0,34

По результатам проведенного PEST-анализа можно сделать выводы о выборе основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» в прогнозном периоде.

Возможности:

1) развитость законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность компаний, осуществляющих свою деятельность на территории РФ по заключению договора франшизы положительно влияет на деятельность рассматриваемого предприятия;

2) правовая защищенность потребителей на рынке товаров и услуг, в том числе имеющих зарубежных поставщиков положительно влияет на деятельность рассматриваемого торгового предприятия, покупатели не боятся совершать покупки импортной одежды через торговую сеть или интернет-магазины, закон в случае решения спорных вопросов (брак товара, некачественное обслуживание, долгая доставка и т.п.) всегда на стороне покупателя;

3) омоложение структуры населения и рост продолжительности жизни так же влияют на развитие деятельности компании, раньше основным акцентом продаж «Н&М» была молодежная одежда, линия деловой и классической одежды для людей среднего возраста – происходит расширение ассортимента за счет спроса на различные коллекции;

4) положительная репутация компании, известность торговой марки, приверженность населения к осуществлению покупок брендовых вещей положительно отражается на деятельности компании, дает ей стимул к дальнейшему развитию;

5) потребительские предпочтения к коллекциям fast-fashion (с англ. «быстрая мода») увеличивают спрос к товарам, реализуемым рассматриваемым торговым предприятием.

Угрозы:

1) колебания курса национальной валюты негативно сказываются на ценообразовании торгового предприятия, товар закупается по курсу иностранной валюты за рубежом, расчет с поставщиками идет в иностранной валюте, продажи же осуществляются на территории России в национальной валюте (рублях), что создает перепады прибыли при резком колебании курсов;

2) рост цен на потребительском рынке, вызванный ростом темпов инфляции снижают реальные доходы населения, что негативно отражается на платежеспособном спросе целевой аудитории торгового предприятия;

3) ограничения на импорт, санкции Евросоюза и негативное отношение Европы на ведение бизнеса в России негативно отражается на деятельности торгового предприятия, велик риск ухода с российского рынка. Так за 2016 год без объяснения официальных причин рынок одежды покинули известные бренды как ESPRIT, OVS и River Island.

4) Развитие технологии российского производства одежды и обуви, импортозамещение товарами ближнего зарубежья (Казахстан, Беларусь) повышает конкуренцию на рынке.

Далее рассмотрим анализ микросреды торгового предприятия ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». В микросреду фирмы включаются взаимоотношения фирмы с поставщиками, посредниками, клиентами и конкурентами.

Основными конкурентами на рынке одежды по г. Краснодар являются следующие компании: сеть магазинов женской одежды «Zara» (Inditex Group), сеть магазинов одежды «Motivi».

Представим сравнительный анализ конкурентов в таблице 9 в рамках ассортиментной политики, ценовой политики, коммуникативной и сбытовой политики деятельности трех компании: сети магазинов «H&M», сети «ZARA» и сети «Motivi».

Таблица 9

Сравнительный анализ конкурентов ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»

Показатели	H&M	ZARA	Motivi
1 Охват потребителей по половозрастной группе	Для мужчин и женщин, в том числе беременных и детей, включая новорожденных	Для женщин, мужчин, детей и подростков, предлагает детскую форму школьникам	Для женщин
2 Ширина ассортимента	Нижнее белье, одежда для сна, колготки и носки, офисная одежда, повседневная одежда, спортивная одежда, верхняя одежда, одежда для беременных, а также аксессуары, косметика и обувь	Верхняя одежда и легкая одежда повседневного и делового стиля, линия одежды бельевого типа, обувь и аксессуары	Верхняя одежда, легкая одежда повседневного и делового стиля, обувь, сумки и аксессуары
3 Ценовая политика	Магазин брендов fast-fashion среднего ценового сегмента. Существуют сезонные распродажи до 70 %	Магазин брендов fast-fashion среднего ценового сегмента. Присутствует линия студийной одежды премиум класса по более высокой цене.	Магазин брендов fast-fashion среднего ценового сегмента. Имеются сезонные распродажи со скидкой до 50 %.
4 Форма продажи	Продажа товаров с открытой выкладкой в розницу и по каталогу в интернет-магазине	Продажа товаров с открытой выкладкой и в розницу по каталогу в интернет-магазине	Продажа товаров с открытой выкладкой в розницу и по каталогу в интернет-магазине
5 Качество обслуживания	Квалифицированный персонал, имеется униформа, безналичный расчет, фирменные пакеты	Квалифицированный персонал, имеется униформа, безналичный расчет, фирменные пакеты	Квалифицированный персонал, имеется униформа, безналичный расчет, фирменные пакеты
6 Частота сменности коллекции	Ежемесячно	Ежемесячно	Каждые 10 дней
7 Используемая реклама	В интернете, на телевидении, уличная реклама	Редкая печатная реклама, уличная реклама	В интернете, уличная реклама, по радио, в средствах массовой печати.

Наиболее сильные позиции занимает компания H&M. Это в первую очередь объясняется многолетним опытом компании, так бренд компания существует с 1947 года.

Компания H&M обладает наиболее широким ассортиментом из рассматриваемых нами компаний и имеет наибольший охват потребителей по половозрастному признаку. В ассортименте компании присутствуют и одежда для новорожденных, и одежда для беременных женщин. Это главное отличие компании от конкурентов.

По ценовой категории H&M, ZARA и Motivi входят в группу компаний «fast-fashion» по среднему ценовому сегменту. Бренд H&M имеет большую популярность, поэтому компания имеет возможность продавать свои товары по более высокой цене, нежели у конкурентов, при этом распродавая оставшиеся товары со скидками до 70 %, что дает гарантию полной ликвидации коллекции.

У компании ООО «Мотиви-М» широта предлагаемого ассортимента сама узкая по сравнению с конкурентами. Но это является и преимуществом, т.к. магазины узкоспециализированы и предлагают одежду только для женщин, при этом коллекции в большей степени ориентированы на молодых девушек. Ценовая политика компании ООО «Мотиви-М» по сравнению с конкурентами обладает большей лояльностью в цене.

Поставщиками реализуемой через сеть магазинов H&M продукции является Best Cotton Mills, Jeyavishnu Spintex, производитель трикотажа K. M. Knitwear, Premier Mills, входящая в группу компаний The Premier Group, Sulochana Cotton Spinning Mills, принадлежащая The Sulochana Group. Производство данных фирм-изготовителей находится в Индии (Бангладеш), Китае, Турции и Нидерландах. Доставка продукции осуществляется через транзитных посредников, расположенных в разных странах, в которые поступает товар.

Торговое предприятие ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» выбрало в качестве стратегии охвата рыночных сегментов – стратегию массового маркетинга. Такой выбор обоснован известностью торгового предприятия на рынке,

прочностью конкурентных позиция и финансовой устойчивостью компании. При таком охвате рынка компания занимается массовым стимулирование сбыта одного и того же товара (одежды) для всех покупателей сразу (для женщин, мужчин и детей разных моделей, разных размерных рядов). Компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энж Мауриц» принадлежит шесть брендов: H&M, COS, Monki, Week-day, Cheap, Monday и Other Stories, которые представлены более чем в 55 странах мира. Компания является самым узнаваемым торговым предприятием, реализующим одежду массового сегмента.

3.3 Рекомендации по модернизации стратегии компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»

В ходе оценки эффективности маркетинговой деятельности рассматриваемого торгового предприятия ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» были выявлены основные направления совершенствования существующей маркетинговой деятельности предприятия. На их основании разработаем следующий план мероприятий системы маркетинговой деятельности сети магазинов H&M.

В первый этап плана мероприятий маркетинговой деятельности включим разработку современного востребованного для российского рынка ассортимента одежды с установлением определенных требований к параметру «цена-качество» с учетом обеспеченности населения.

Для этого проведем опрос целевых покупателей продукции H&M об их предпочтениях при совершении покупки одежды и обуви в магазинах сети H&M.

По данным за 2016 год сегмент «масс-маркет-бренды» стали весьма популярны у новых групп покупателей, которые ранее отдавали предпочтение розничным сетям более высоких сегментов. При этом с учетом негативных факторов внешней среды, популярным международным сетям, в число которых входит H&M, удастся контролировать процесс роста цен за счет сокращения издержек на аренду и получения наиболее выгодных коммерческих условий в торговых

центрах. Снижение спроса, связанное со снижением покупательской способности населения носит временный характер, поэтому стратегией маркетинга ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» должно стать удержание постоянных клиентов более выгодными предложениями по цене и модельному ряду, которые может предложить только бренд H&M.

Большинство покупателей ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» ведут активный образ жизни, поэтому для совершения покупки им нужно выделять определенное время, которого у деловых людей иногда просто не хватает. Поэтому выигрышным направлением развития для торгового предприятия должно стать развитие интернет-продаж. Будущее fashion-ритейла в России связано в первую очередь с региональным развитием сетевых игроков и внедрением новых розничных форматов. Именно сейчас Интернет может привлечь к себе новых потребителей, так как на первый план выходит выгодность цены и сокращение времени на совершение покупок.

Стимулирование онлайн-продаж может осуществляться за счет продвижения самого интернет-магазина или психологического воздействия на посетителей сайта, например:

- 1) продвижение интернет-магазина в поисковых системах: SEO и контекст;
- 2) установка в юзабилити интернет-магазина системы сравнения и выбора товаров;
- 3) реклама в тематических ресурсах (форумы, блоги, порталы);
- 4) специализированная рассылка.

Цены на все позиции в интернет-магазине могут отличаться на 10-15% от цен розничных магазинов в меньшую сторону, что дополнительно привлечет покупателей, которые хорошо знакомы с размерным рядом базовых коллекций, особенностями моделей и другими нюансами подбора одежды.

В компании Н&М существует отрицательный фактор внутри магазинов, влияющий на продажи – уровень обслуживания покупателей и основные характеристики, оценивающие расположение покупателя к совершению покупки – чистота, удобство, приятна атмосфера в магазине, отсутствие очередей на кассах и наличие продавца-консультанта в торговом зале. В связи с этим, с целью совершенствования сервисной политики ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» необходимо провести повышение квалификации торгово-оперативного персонала, ввести более жесткие условия подготовки новых кадров при введении в должность, проводить периодические тренинги по повышению качества обслуживания покупателей.

Совершенствование маркетинговой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» должно охватывать деятельность всей компании, при этом в то же время ориентироваться на каждый отдельно взятый розничный магазин и интернет-магазин. Основной целью совершенствования маркетинговой деятельности рассматриваемого предприятия должно стать:

- 1) повышение лояльности потенциальных покупателей;
- 2) повышение сбыта реализуемой продукции;
- 3) удовлетворение потребителей уровнем обслуживания и качеством реализуемых товаров;
- 4) максимальное приближение цены на реализуемые товары с финансовыми возможностями целевой аудитории, т.е. торговая марка должна быть более доступной по ценовой политике с учетом негативного влияния нестабильного экономического положения в РФ.

Положительными эффектами от совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» должно стать повышение выручки торгового предприятия на реальном и виртуальном рынке, повышение конкурентоспособности предприятия и увеличение охвата доли рынка.

Подводя итог, можно сказать, что в рамках третьей главы была подробно изучена деятельность ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц», в том числе маркетинговая составляющая.

На основе теоретических аспектов (классификация стратегии развития компании) были выявлены стратегии компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». А далее на основе изученных методических аспектов второй главы (этапы и алгоритм проведения стратегического анализа, а так же методы стратегического анализа) были выявлены как достоинства компании, так и ее недостатки. И на основе проделанной работы сформулированы рекомендации по модернизации стратегии компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» с целью устранения недостатков в стратегиях компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе были изучены методы стратегического анализа в обосновании стратегии развития предприятия.

В первой части работы были раскрыты теоретические аспекты, а во второй – методические аспекты использования стратегического подхода в решении маркетинговых задач. В рамках выполненной работы удалось решить следующие задачи:

- 1) изучить сущность и роль использования стратегического подхода в маркетинге;
- 2) рассмотреть классификацию стратегии развития современной компании;
- 3) изучить опыт зарубежных стран в стратегическом анализе деятельности фирмы;
- 4) рассмотреть этапы и алгоритм проведения стратегического анализа;
- 5) рассмотреть основные методы стратегического анализа деятельности фирмы, их преимущества и недостатки;
- 6) составить социально-экономическую характеристику и проанализировать маркетинговую деятельность ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц»;
- 7) проанализировать стратегии развития предприятия и выявить недостатки в деятельности фирмы;
- 8) разработать рекомендаций по модернизации стратегии компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц».

Третья глава работы, практическая, была посвящена анализу маркетинговой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц». На основе доступной информации (сайт компании и интервью у руководителей) были изучены главные составляющие маркетингового микса: товарная политика, ценовая политика, коммуникационная политика и сбытовая политика.

Кроме того, в рамках данной работы было проведено маркетинговое исследование, которое направлено на выявление целевой аудитории компании ООО «Эйч энд Эм Хеннес Энд Мауриц», достоинств и недостатков позиционирования бренда, а также разработки комплекса мер по совершенствованию деятельности по продвижению рассматриваемой компании.

Рекомендованной программой по модернизации стратегии компании ООО «Эйч Энд Эм Хеннес Энд Мауриц» является следующее:

- 1) разработка современного востребованного для российского рынка ассортимента одежды с установлением определенных требований к параметру «цена-качество» с учетом обеспеченности населения;
- 2) развитие и стимулирование интернет продаж;
- 3) повышение уровня обслуживания покупателей.

Рекомендованный план мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Эйч энд Эм Хеннес энд Мауриц» не потребует перехода к другому целевому сегменту, переориентации на другого потребителя, репозиционирования бренда, изменения привычного для бренда образа, что так же не отразится на текущей стратегии маркетинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 *Белоусова С.Н.* Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. – 381 с.
- 2 *Голубков Е.П.* Маркетинга для профессионалов: практический курс. М.: Юрайт, 2016. – 205 с.
- 3 *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг. М.: МО, 2017. – 415 с.
- 4 *Зорина Т.Г., Слонимская М.А.* Маркетинговые исследования: учебное пособие для студентов. Минск : Белорусский государственный экономический университет, 2016. – 410 с.
- 5 *Иванова В.И.* Управление ассортиментной политикой торгового предприятия : учебное пособие. СПб: Питер, 2017. – 428 с.
- 6 *Котлер Ф., Келлер К.Л.* Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс. Санкт-Петербург: Мир книг, 2018. – 479 с.
- 7 *Крофт М.Д.* Сегментирование рынка. СПб: Питер, 2015. – 128 с.
- 8 *Крук Д.М.* Организация, планирование и управление ассортиментом фирмы: учебник. М.: Инфра-М, 2016. – 261 с.
- 9 *Медузов В.С.* Ассортимент и качество производимой продукции. Омск: Книголюб, 2015. – 220 с.
- 10 *Моисеева Н.К., М.В. Коньшева.* Управление маркетингом, теория, практика, информационные технологии: учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2015. – 304 с.
- 11 *Симонова А.П.* Ассортиментная политика фирмы: учебное пособие. М.: Инфра-М, 2015. – 401 с.
- 12 *Траут Д. Райс Э.* Позиционирование. Битва за умы. Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 352 с.
- 13 *Федько Н.Г.* Поведение потребителей. Ростов-на-Дону: Феи, 2016. – 351 с.

- 14 *Хулей Г.* Маркетинговые стратегии и конкурентное позиционирование. Днепропетровск: Баланс-Бизнес Букс, 2015. – 774 с.
- 15 *Янч Д.* Бизнес, который продвигает себя сам: Пер. с англ. А. Кардаш. М.: Манн, 2015. – 272 с.
- 16 *Алексеев А.А.* Методика сегментирования потребителей // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2015. № 7. – С. 10-13.
- 17 *Грошев И.В. Краснослободцев А.А.* Эмоциональные силы мотива выбора бренда в призме поведения потребителя // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. №5. С. 31-40
- 18 *Тарасенко Е.В., Фризе Е.Л.* Бренд-имидж и его оценка // Бренд-менеджмент. 2015. №2. С. 32-41.
- 19 *Андреев А.В.* Позиционирование: новый взгляд // [http://www.rfej.ru/rvv-/id/2C80CA/\\$file/30-35.pdf](http://www.rfej.ru/rvv-/id/2C80CA/$file/30-35.pdf)
- 20 Annual Report 2017. Full year Report H&M // <http://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/masterlanguage/Annual%20Report/Annual%20Report%202016.pdf>
- 21 H&M Foundation: OUR FOCUS AREAS // <http://hmfoundation.com/>
- 22 The H&M Way [[: Living by our values and guidelines every day // http://about.hm.com/content/dam/hmgroup/groupsite/documents/en/hm-way/HM%20Way_en.pdf