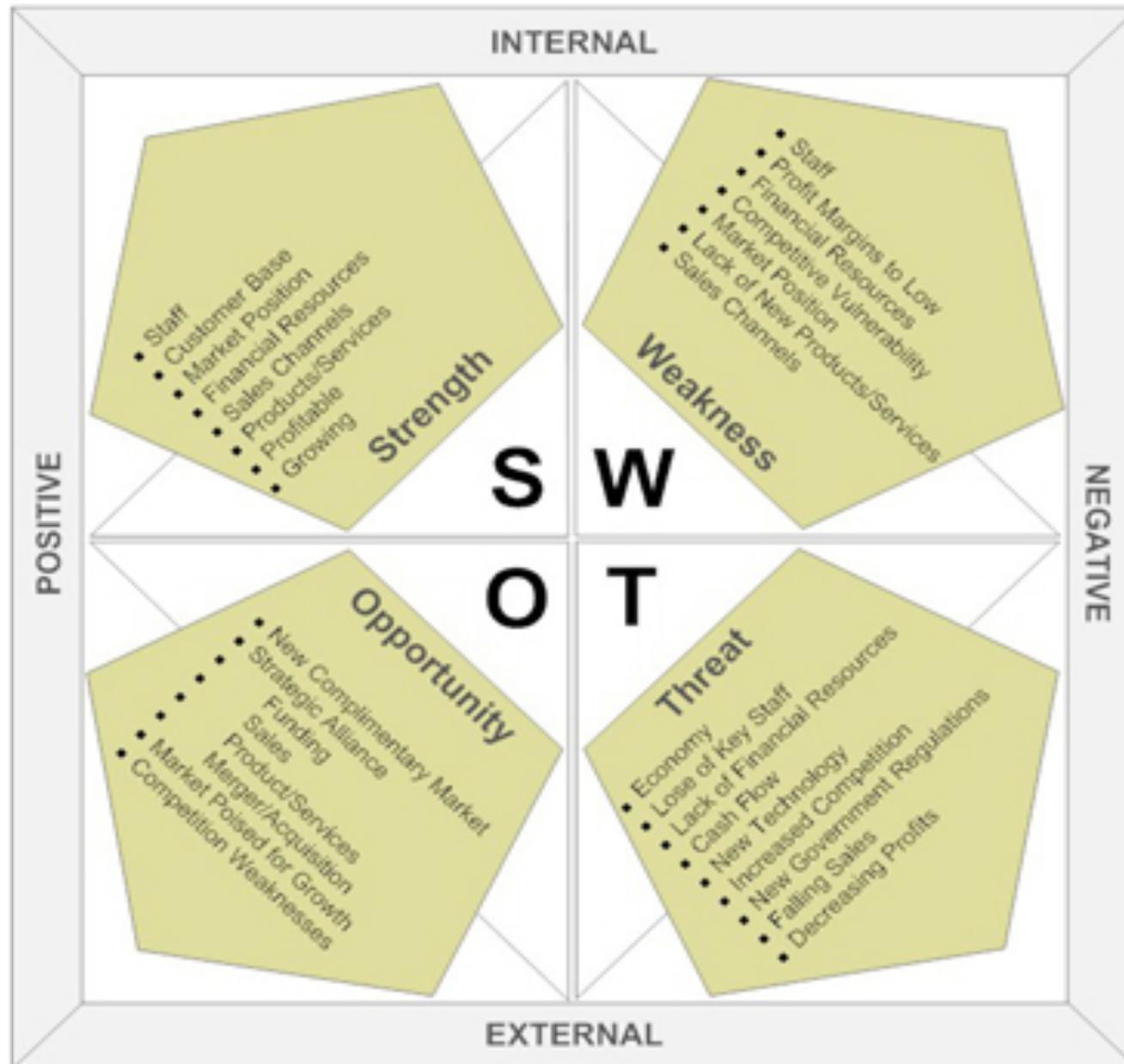


Альфред С.
Хэмфри

SWOT – анализ, полезная методика Стэнфордской исследовательской группы (1960-1970), превращенная в фетиш стратегического менеджмента



SWOT – анализ (Кузнецов Л.Н., 2008)

Таблица 1. Сильные (слабые) стороны компании.

Содержание сторон	Ранг (1-высший)	Итоговое место
1. Знание рынка.		
1.1.		
1.2.		
1.3.		
2. Работа с клиентами.		
2.1.		
2.2.		
2.3.		
3. Технология бизнеса.		
3.1.		
3.2.		
3.3.		
4. Персонал.		
4.1.		
4.2.		
4.3.		
5. Финансы.		
5.1.		
5.2.		
5.3.		
6. Управление.		
6.1.		
6.2.		
6.3.		
7. Другие		

Пример формирования SWOT - матрицы

<p style="text-align: right;">S</p> <ul style="list-style-type: none">• наличие надежных длительных отношений с поставщиками качественных учебных и методических материалов и эксклюзивные права на эти материалы• оригинальная отработанная многоуровневая технология подготовки тьюторов• отработанная система менеджмента качества всех элементов услуги• наличие обширной сети региональных дистрибьютеров дистанционных образовательных услуг	<p style="text-align: right;">O</p> <ul style="list-style-type: none">• возможность создания партнерских отношений и консорциумов с рядом ведущих вузов• возможность объединения части выпускников в клуб выпускников для мониторинга их удовлетворенности результатами обучения• возможность аутсорсинга специалистов по маркетинговым исследованиям и даже включения в свой штат небольшого маркетингового агентства
<p style="text-align: right;">W</p> <ul style="list-style-type: none">• медленный процесс вывода на рынок новых дистанционных образовательных услуг• отсутствие собственных ресурсов для разработки учебных и методических материалов, а также их адаптации и актуализации• слабый бренд - менеджмент• неэффективная система информирования о требованиях обучающихся и их работодателей, а также их удовлетворенности• слабый анализ образовательного рынка	<p style="text-align: right;">T</p> <ul style="list-style-type: none">• потеря части быстро развивающегося рынка коротких курсов и тренингов• потеря части корпоративных клиентов, требующих более гибких учебных программ, адаптированных к интересам компании• уменьшение известности бренда в регионах за счет роста известности местных брендов дистрибьютеров• стратегический дрейф - рассогласование стратегии и предложений организации и требований обучающихся и рынка

SWOT – анализ для рассмотрения стратегических альтернатив

	<i>Возможности</i> <i>Opportunities</i>	<i>Угрозы</i> <i>Threats</i>
<i>Сильные стороны</i> <i>Strong</i>	Поле SO	Поле ST
<i>Слабые стороны</i> <i>Weak</i>	Поле WO	Поле WT

Матрица возможностей

<i>Вероятность использования</i>	<i>Влияние</i>		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	<i>BC</i>	<i>BU</i>	<i>BM</i>
<i>Средняя</i>	<i>CC</i>	<i>CU</i>	<i>CM</i>
<i>Низкая</i>	<i>HC</i>	<i>HU</i>	<i>HM</i>

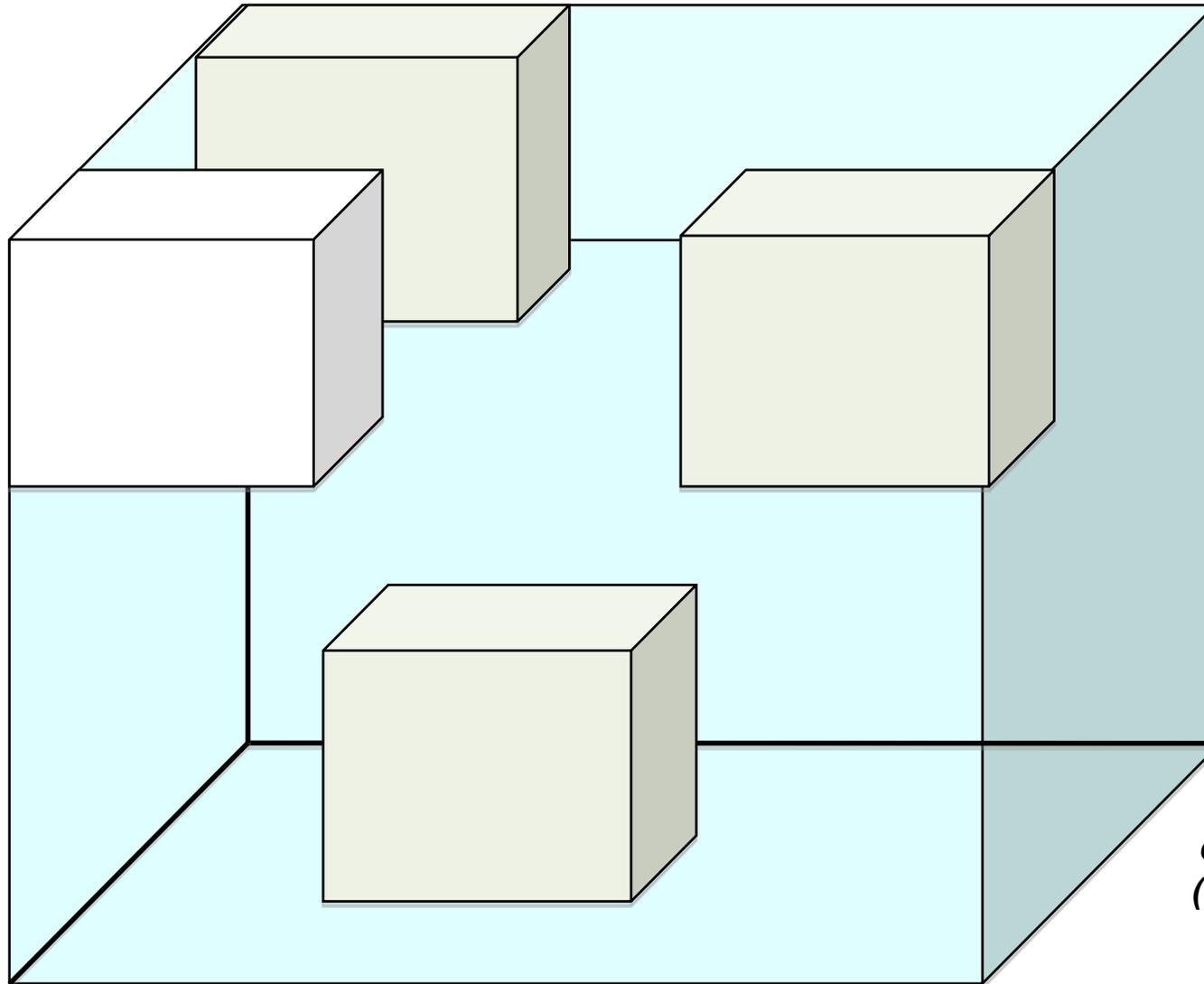
Матрица угроз

<i>Вероятность реализации угрозы</i>	<i>Возможные последствия</i>			
	<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>Несущественные</i>
<i>Высокая</i>	<i>BP</i>	<i>BK</i>	<i>BT</i>	<i>BL</i>
<i>Средняя</i>	<i>CP</i>	<i>CK</i>	<i>CT</i>	<i>CL</i>
<i>Низкая</i>	<i>HP</i>	<i>HK</i>	<i>HT</i>	<i>HL</i>

2. Стратегическое зрение и восприятие мира для формирования успешной стратегии

Портфель бизнесов компании

*Привлекательность
рынка*



*Конкурентная
сила продукта
(подразделения)*

*Связь с
компетенциями фирмы*

Карта роста

Нужно четко представлять, КОГДА ваша компания достигнет того или иного горизонта роста в каждом из ваших сегментов
Далее нужно оценить конкурентные преимущества компании на каждом из горизонтов



Развитие потенциала собственных активов компании

Слияния и поглощения

Увеличение доли рынка

Направьте ресурсы туда, где больше всего возможностей для роста	Инвестируйте в рынки, на которых еще вы не работаете	Занимайте свободные ниши и создавайте в них новые направления деятельности
Приобретайте недостающие активы и избавляйтесь от медленно развивающихся направлений	Проводите слияния и поглощения для консолидации и диверсификации бизнеса	Начинайте работу в новых зонах роста, покупая небольшие компании
Добивайтесь высокой коммерческой и операционной эффективности	Обновите ассортимент продукции или модель управления предложением	Перестройте вашу бизнес-модель или замените ее

Макросегментирование: определение базового рынка и «маркетинговая близорукость»

- Каким бизнесом мы занимаемся?
- Каким бизнесом нам следует заниматься?
- Каким бизнесом нам не следует заниматься?

Проблема «маркетинговой меопии»

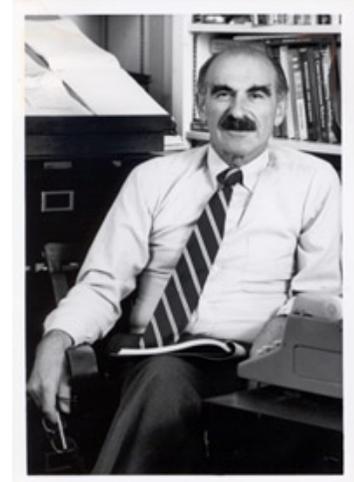
-Покупателя интересует не товар, а решение проблем (функция)

-Функция может реализовываться разными технологиями

-Технологии быстро изменяются, а базовые потребности остаются стабильными

-Относительно стабильны также ключевые компетенции организации

Проблема в определении (и видении) своего бизнеса в терминах сегодняшних продуктов (услуг)!



Теодор Левитт

Концептуализация базового рынка (Д. Абелл)

-Кого удовлетворяет фирма (какие группы потребителей)

-Что удовлетворяется (функции или главные потребности)

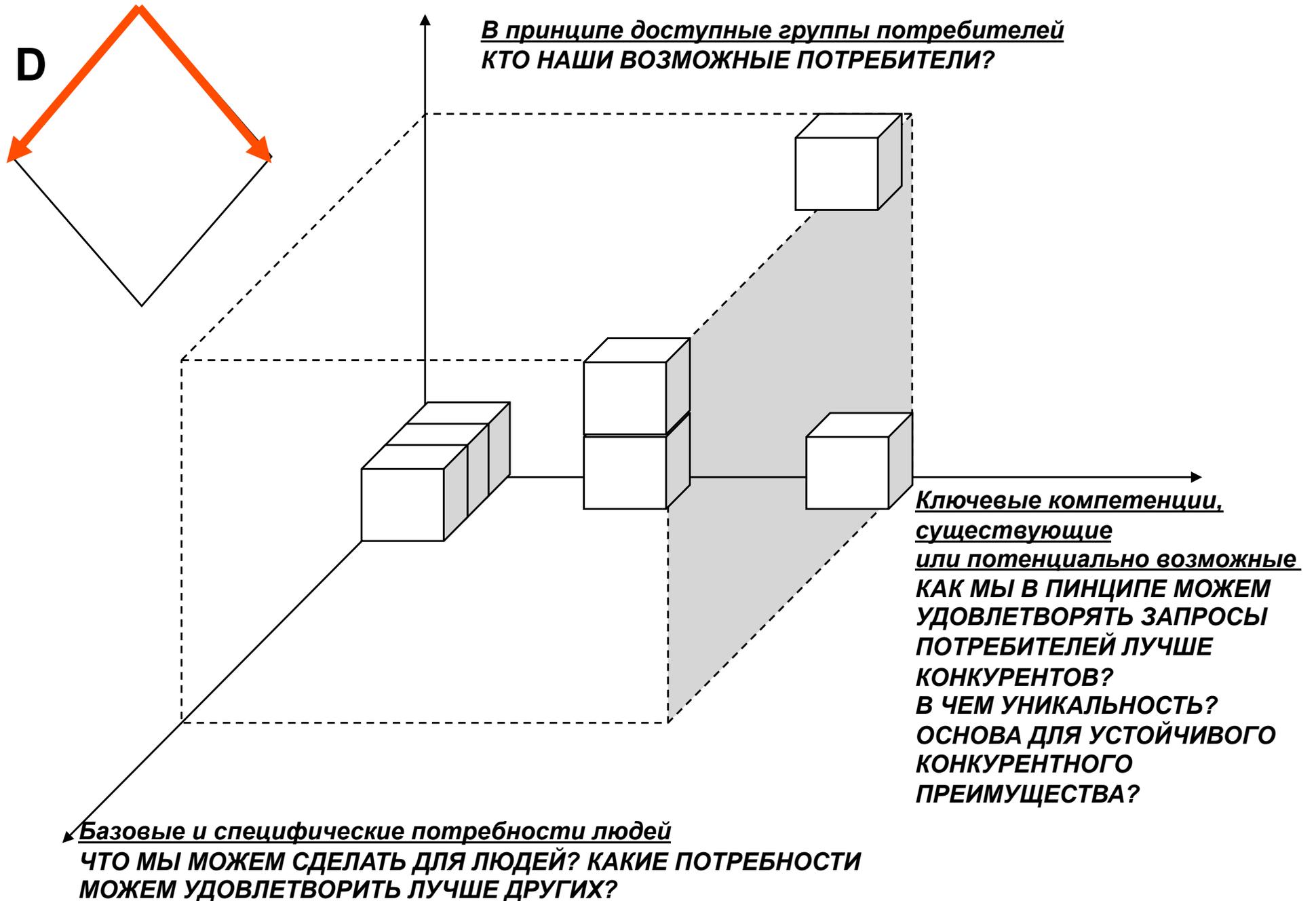
-Как удовлетворяются главные потребности (используемые технологии)

Концепция рынка товара и стратегической бизнес-единицы

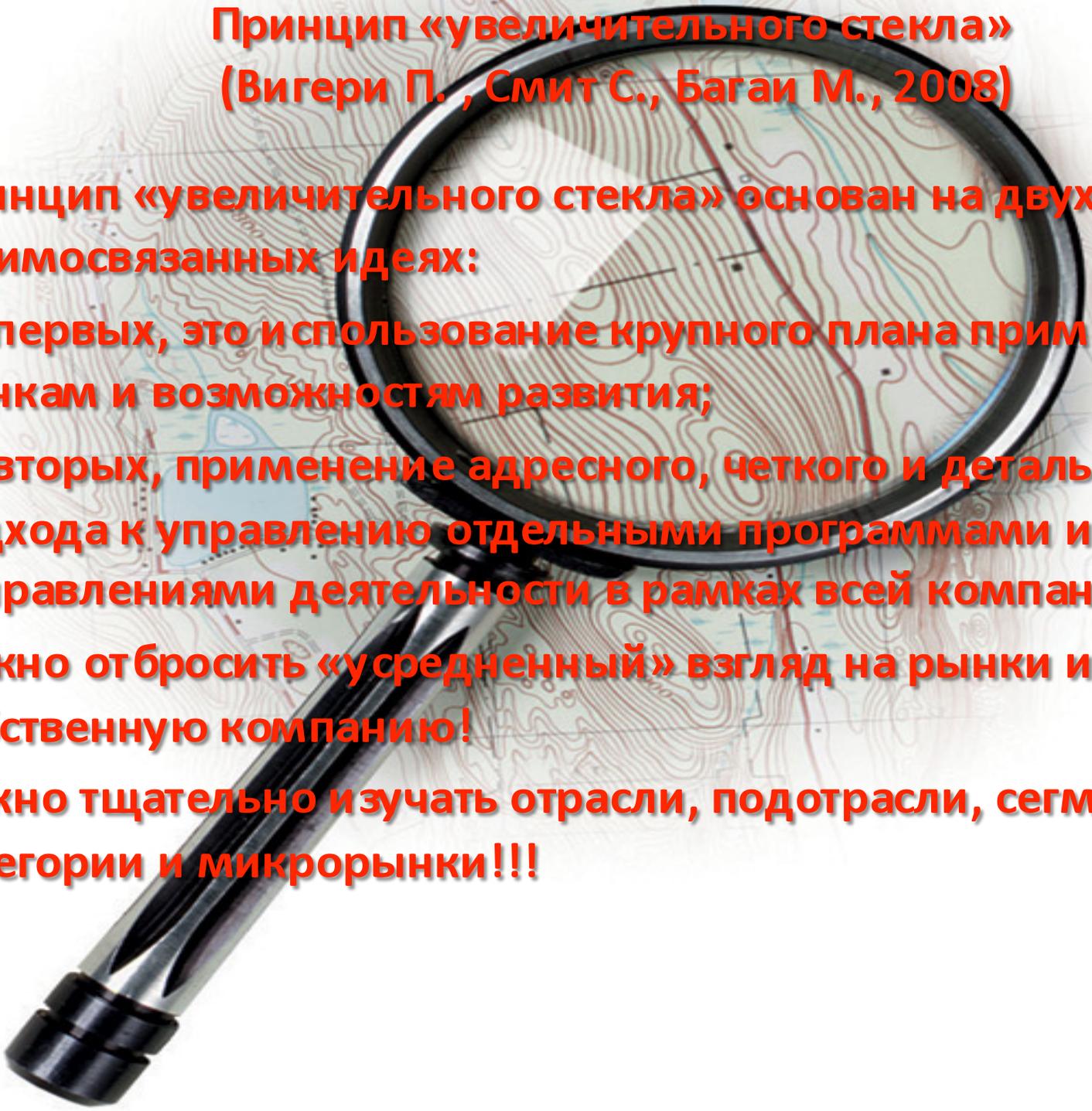
- *Обслуживаемые потребители*
- *Предоставляемый пакет выгод*
- *Конкуренты, которых необходимо опередить*
- *Ресурсы и компетенции, которые необходимо иметь*

«Сетка макросегментирования» ли подход от общего к частному

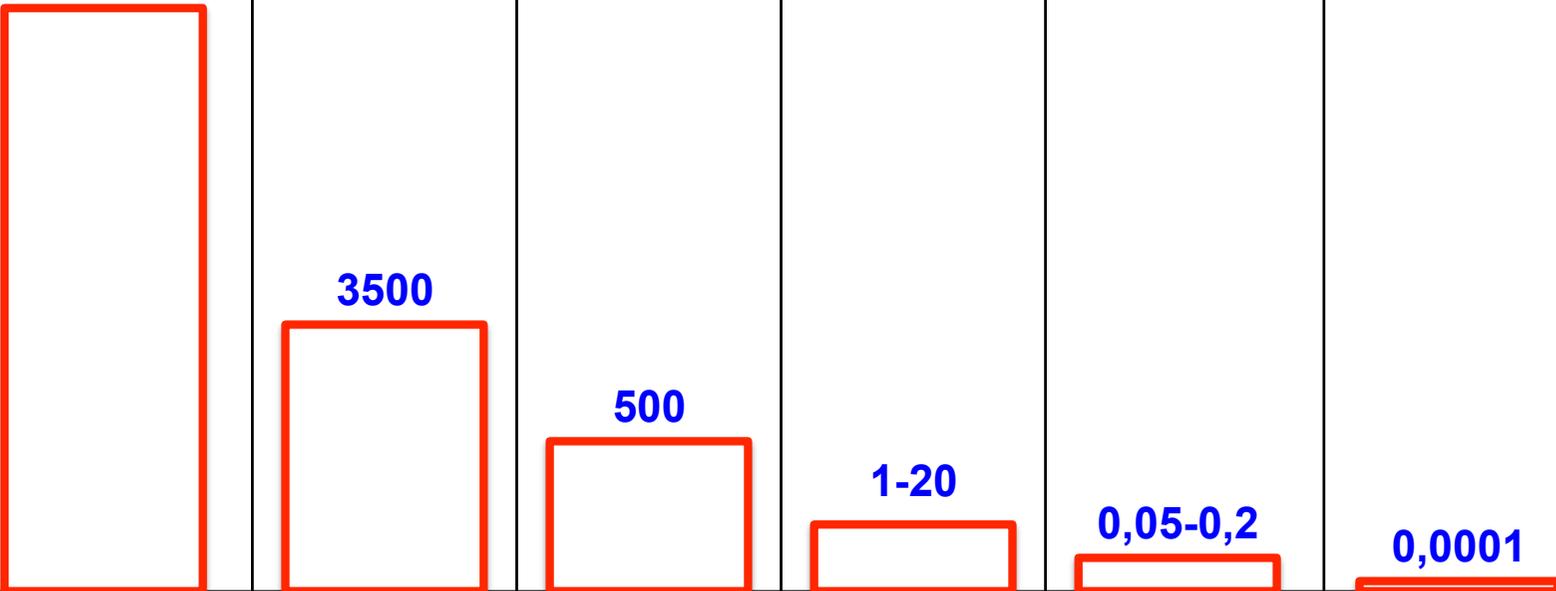
Сущность макросегментирования



Принцип «увеличительного стекла» (Вигери П., Смит С., Багаи М., 2008)

- Принцип «увеличительного стекла» основан на двух важных взаимосвязанных идеях:
 - ✓ во-первых, это использование крупного плана применительно к рынкам и возможностям развития;
 - ✓ во-вторых, применение адресного, четкого и детального подхода к управлению отдельными программами и направлениями деятельности в рамках всей компании
 - Нужно отбросить «усредненный» взгляд на рынки и собственную компанию!
 - Важно тщательно изучать отрасли, подотрасли, сегменты, категории и микрорынки!!!
- 
- A magnifying glass with a black handle and frame is positioned over a topographic map. The map shows brown contour lines and blue lines representing water bodies. The magnifying glass is tilted, and its lens is focused on a specific area of the map, illustrating the concept of a 'magnifying glass' in business strategy.

Система уровней детализации

Уровни детализации	G0	G1	G2	G3	G4	G5
Количество сегментов	1	24	151	тысячи	миллионы	миллиарды
Средний размер рынка в \$млрд.	81 500 	3500	500	1-20	0,05-0,2	0,0001
	Мировой рынок	Отраслевые группы	Отрасли	Подотрасли по регионам	Категории продуктов по регионам	Индивидуальные потребители
Зависимость роста компании от роста сегмента	0,02	0,14	0,34	0,59	0,65	

«Правильный бизнес»

*Крупномасштабный
взгляд*



Транспортные услуги

Отрасль доставки грузов

Доставка грузов в
интересах
корпоративных
клиентов

Доставка
грузов экстра-
класса для
крупных
игроков

'Airborne'

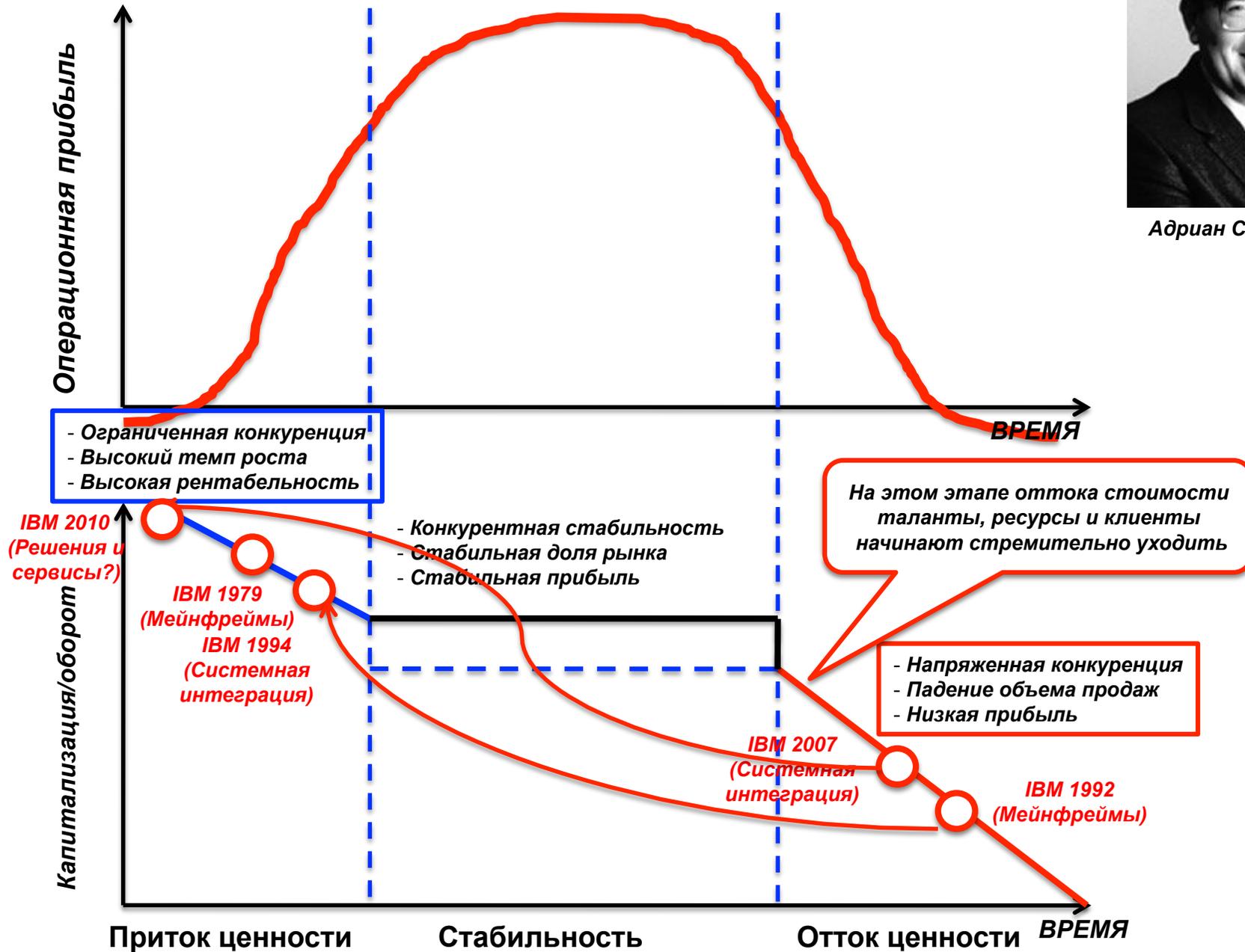
*мелкомасштабный
взгляд*



Фактор времени: три фазы миграции ценности



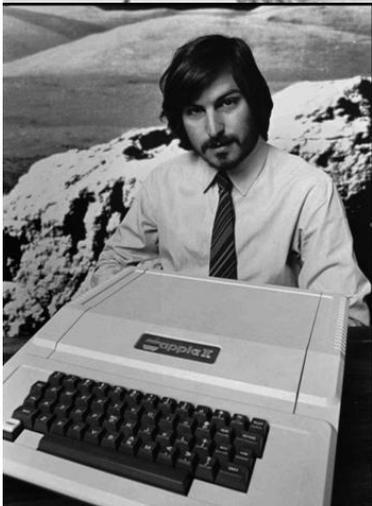
Адриан Сливотски



Механизм миграции ценности (А. Сливотски)



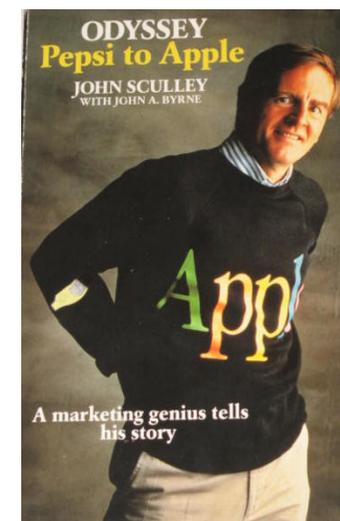
Первоапрельская шутка Apple



- Apple основан Стивом Джобсом и Стивом Возняком в День Дурака 1 апреля 1976 года. В гараже семьи Джобса в калифорнийском городке Лос-Альтос был собран первый компьютер Apple I. В течение нескольких месяцев они продали около 200 штук и пригласили нового партнера А.С. Марккулу, 33х летнего миллионера, работавшего в Intel. Теперь команда включала визионера Джобса, технического гения Возняка и опытного бизнесмена Марккулу.
- Миссией Apple стало «изменение мира через технологии, в частности, простые в использовании компьютеры».
- В апреле 1978 появился Apple II, который сделал революцию в зародившейся отрасли компьютеров, вышедшей на уровень \$1B годовых продаж за 3 года. Apple стал индустриальным лидером, продав более чем 100 000 Apple II к концу 1980.
- В декабре 1980 Apple успешно осуществил IPO.
- Все изменилось в 1981 с выходом на рынок IBM с ОС MS и CPU от Intel. Компьютеры IBM были относительно открытыми системами в отличие от Apple и многие компании клонировали эти системы. Apple II, превосходящие IBM машины в графических приложениях продолжали увеличивать доход компании, но доля рынка Apple в 1982 упала до 6,2%.
- В 1984 появился Macintosh, компьютер выполненный в идеологии 'easy to use', технически элегантный с высокими возможностями в области графических приложений... Но медленный процессор и недостаток совместимого ПО не позволили добиться серьезного изменения ситуации с продажами.
- В 1984 чистый доход компании по упал на 17% за период с 1983 по 1984. В апреле 1985 совет директоров Apple отстраняет Стива Джобса от оперативного руководства компанией, пригласив для этой роли Джона Скалли из компании PepsiCo. Джобс покидает Apple и создает компанию NeXT.

Человек, который уволил Стива Джобса

- Результаты менеджмента Скалли (1985-1993) были впечатляющими: **Apple позиционировался как основной производитель компьютеров в образовании (более 50% рынка) и в издательском деле.** Превосходное ПО от компании Aldus (теперь Adobe) PageMaker и лазерные принтеры сделали Macintosh глобальным брендом в среде издателей, дизайнеров и специалистов по рекламе. **Доля рынка компании зафиксировалась на уровне 8%, Apple стал зарабатывать ежегодно более \$1B и стал самой прибыльной компанией среди крупных игроков компьютерного бизнеса.**
- Ключевая идея сохранилась. «Apple все делал сам». С появлением Windows 3.0 IBM-компьютеры в значительной степени приблизились к идеалам 'easy to use', но аналитики продолжали констатировать: «Большинство пользователей IBM-компьютеров «терпят (мирятся)» со своими машинами, а пользователи Apple «любят» свои Маки!». Эта любовь позволила Apple продавать свои компьютеры по премиум-ценам. «На нас смотрели как на BMW в компьютерном мире. Наш портфолио Маков состоял из high-end компьютеров». Apple тратил 9% на R&D (Compaq – 5%, а IBM-клоны – 1%).
- **Однако в 1990 Скалли все же решил вернуться в «мейнстрим» компьютерных производителей, восстановить долю рынка, а технологическое лидерство сохранить путем вывода на рынок 'hit products' каждые пол-года – год.** Mac Classic стал продаваться по \$999, как и IBM- компьютеры. В 1991 появляется laptop PowerBook, а в 1993 Apple выводит на рынок 'personal digital assistant' Newton. Однако, массовый рынок, наполненный IBM-компьютерами, стремительно становящимися commodities остался равнодушен в столь изоцированной (и пока не совершенной) системе.
- **В 1991 году Скалли делает решительный шаг и создает совместные компании с IBM:** Taligent для создания совершенно новой ОС и Kaleida - для мультимедиа приложений. Apple объявляет о переходе с микропроцессоров Motorola на IBM, а IBM соглашается лицензировать свои чипы для Motorola, дабы обеспечить Apple вторым источником. Кроме того в обстановке совершенной секретности идет работа над проектом 'Star Trek' – переработки Mac ОС для работы на чипах Intel.
- **При Скалли Apple постоянно реализовывал программы по минимизации затрат, переводу большей части производства к субконтракторам. Однако, эти усилия не спасли прибыльность бизнеса Apple: gross margin упала до 34% (на 14% за 10 лет).**
- В июне 1993 Джон Скалли был переведен на пост председателя Совета Директоров (и 5 месяцев спустя ушел из Apple), а на должность CEO был назначен Майкл Шпиндлер.





Майкл Шпиндлер

‘Безвременье’ в Apple



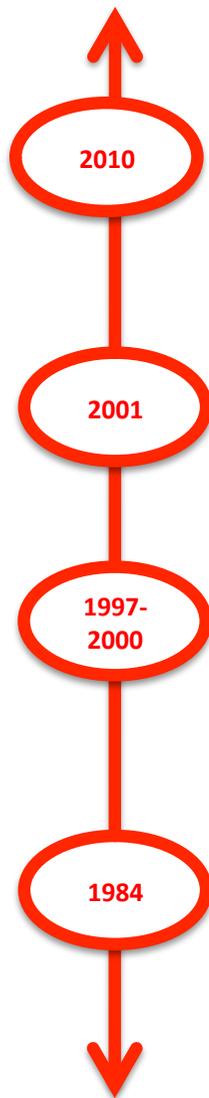
Джил Амелио

- Прежде всего Шпиндлер расширил позиции компании на традиционно ключевых направлениях: образование (60% рынка) и издательские системы (80% рынка), далее **он отменил план перехода Mac OS на чипы Intel** и объявил, что **отныне Apple будет лицензировать компании, желающие выпускать Apple-клоны**. За каждую копию Mac OS нужно было уплатить \$50. Шпиндлер сфокусировался на международной экспансии и к 1992 году 45% продаж были осуществлены за пределами США. Он также продолжил **программы минимизации затрат, сократив на 16% персонал компании, а также расходы на R&D**. К 1995 году IBM и Apple, потратив более \$500M прекратили совместные проекты, отказавшись от полученных результатов по созданию революционной ОС. Тогда, в первом квартале 1996 Apple впервые объявил о \$69M убытков с перспективой дальнейших потерь... Не удалась и попытка продажи компании европейскому гиганту Philips.
- В 1996 году Гильберт Амелио отстраняет Шпиндлера и некоторое время сам управляет компанией.
- Амелио пытается **вернуть компанию к стратегии дифференциации в сегментах компьютеров премиум-класса**, одновременно пытаясь позиционироваться в новых высокомаржинальных отраслях производства серверов, устройств для работы в Интернете и PDA.
- Поняв, что попытки создания новой ОС провалились, **Амелио анонсирует покупку компании Стива Джобса NeXT**, разработавшей новейшую ОС, **самого Джобса Амелио приглашает в качестве консультанта**.
- Ко времени возвращения Стива Джобса Apple понес убытки \$1.6B, а его доля рынка упала с 6% до 3%. Совет директоров отправил Амелио в отставку, и в сентябре 1997 года Стив Джобс снова стал CEO Apple.

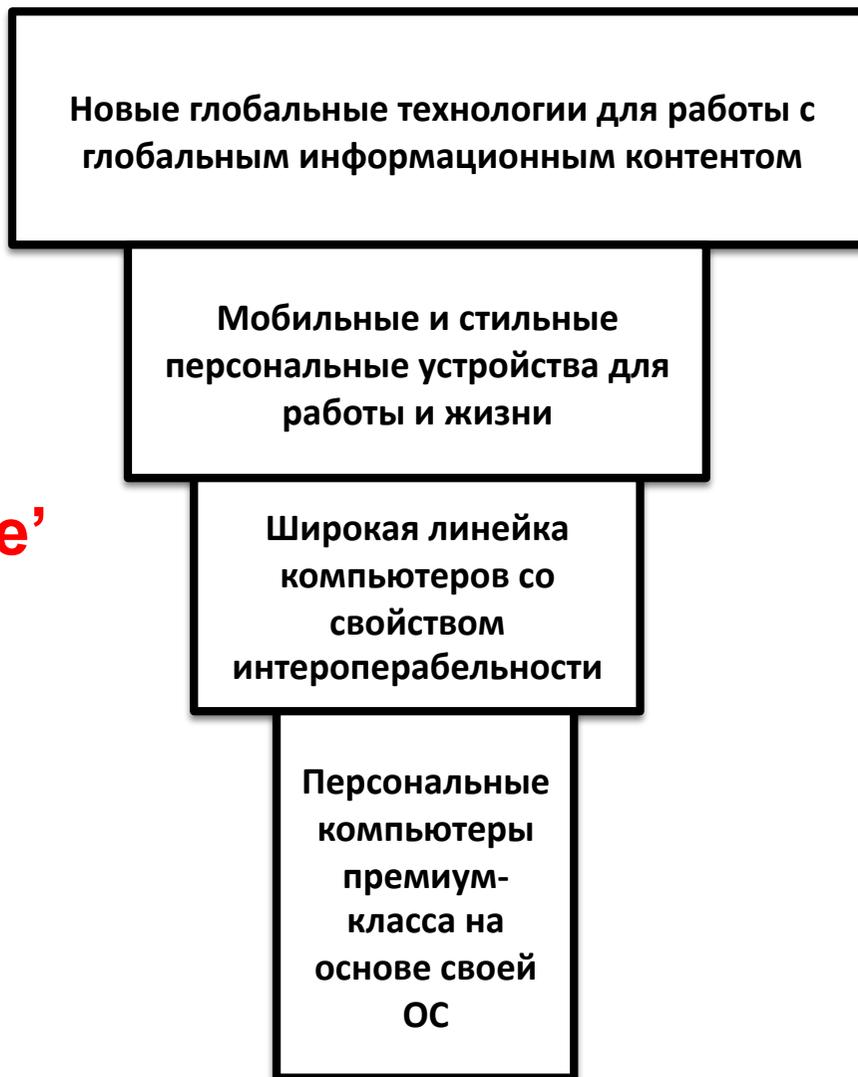
Второе пришествие Стива и новая модель бизнеса Apple

- Стив взялся за работу решительно. Уже в августе 1997 было объявлено, что MS за \$150M покупает неголосующий пакет акций Apple и создает свой ключевой продукт MS Office для Mac. Далее Джобс консолидировал продуктовую линейку Apple, сократив число продуктовых линий с 15 до 3. Поняв, что лицензирование ОС и выпуск Mac-клонов канибализирует собственные высокомаржинальные продажи, Джобс запретил лицензировать новую Mac ОС.
- В 1998 выпускается первый моноблок iMac, мощный компьютер и изящнейший элемент делового интерьера. За 3 года компания продала 6 млн. единиц.
- Apple пересматривает свою стратегию дистрибуции. Заключаются договоры и строятся сборочные предприятия в Тайване, а позже и в Китае. Прекращены отношения с тысячами мелких магазинов и открываются первые фирменные магазины Apple (первый открыт в МакЛине, штат Вирджиния в 2001 году, а в сентябре 2007 года действовали уже 197 фирменных магазинов Apple (17% общего дохода компании идет через этот канал), в 2008 открыты еще 40 магазинов). В ноябре 1997 запускается web-сайт для прямой продажи продуктов Apple через Интернет. Джобс снова увеличил финансирование R&D.
- Ключевой идеей Джобса стало также **исключительное позиционирование бренда Apple** не только как технологического лидера, но как «культурной силы»
- **Достигнув интероперабельности за счет ключевых продуктов MS и программ позволяющих одновременно использовать Mac OS и Windows, полного перехода на чипы Intel (2005-2007) и использования стандартных интерфейсных решений (USB), компьютеры Мак стали позиционироваться, как «всегда готовый прибор, хорошо работающий с другими компьютерами и ПО».** Высокое качество и надежность, безопасность («114000 вирусов? Но не на Маке!»), богатое ПО и наконец, замечательный дизайн обеспечили успешные продажи новых поколений компьютеров (особенно лэптопов) и других устройств по премиум-ценам.
- **Новая модель Apple – это предоставление людям XXI века новой мобильной технологии эффективной работы с любым Интернет-контентом, охватывающей множество удобных и стильных компактных устройств:** моноблоки iMac, линейка лэптопов и компактных гаджетов MacBook, MacBook Air, музыкальные плееры iPod, смартфоны iPhone, планшеты iPad, программно связанные с уникальными по полноте хранилищами Интернет-контента: Интернет-порталом музыки, фильмов iTunes, Интернет-магазином ПО App Stor. При этом обладатели прав на контент получают наивыгоднейшие предложения по оплате.
- И хотя еще в 2008 году 43% доходов компании приходилось на компьютеры Mac, слово «компьютер» было исключено из названия компании уже в 2007 году. Теперь компания называется **«Apple Inc.»**
- По прежнему уникальными разработками являются ОС для компьютеров и мобильных устройств (новое поколение ОС на базе Unix Mac OS X появилась в 2001 году, апгрейд – каждые 12-18 месяцев). Шестой релиз Mac OS X Leopard появился в 2007 году и был назван Джобсом самой успешной ОС – продано за год 4 млн. копий. Вместо использования независимых вендоров ПО, компания сама разрабатывает ключевые продукты типа iLife (iPhoto, iTunes, iWeb), адаптируя успешные пакеты других крупных компаний.
- **Полностью контролируя создание всех элементов своих устройств, Apple обеспечивает уникальное качество продукции, единство стиля и дизайна, связанного с брендом компании и охватывающего все стадии: от исследований и разработок в лабораториях компании до продажи готовых продуктов в фирменных магазинах Apple**

«Правильный бизнес»



‘Apple’



ПРИМЕР: Конкуренция-сотрудничество Apple по горизонтали и вертикали



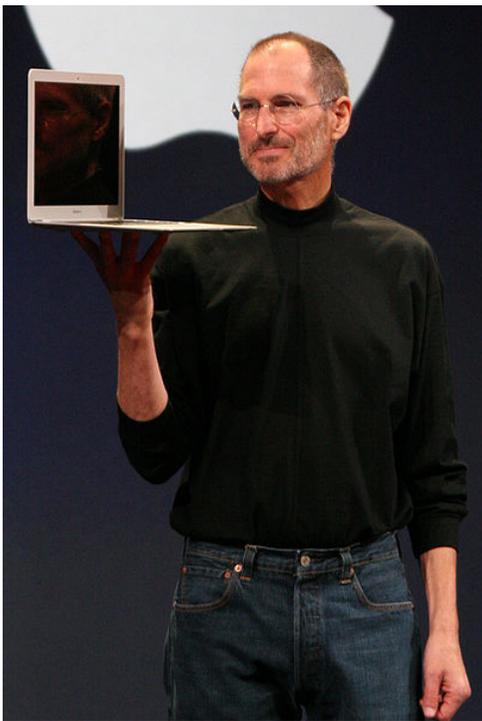
Система ценностных предложений Apple



The Perfect Reader

- 12" multi-touch color display at 160 dpi
- Pressure-sensitive stylus compatible
- PDF and epub support
- Safari browser
- 5 hour battery life
- 64G Flash storage
- OS X variant
- Wi-Fi Bluetooth
- iTunes-style ebook management
- thickness: 0.5" weight: 2.5 lb.

concept design
wowio.wordpress.com



«Правильные люди» Apple



Advanced Model 'Competitive Structure' (M. Porter – B. Nalebuff – A. Brandenburger)



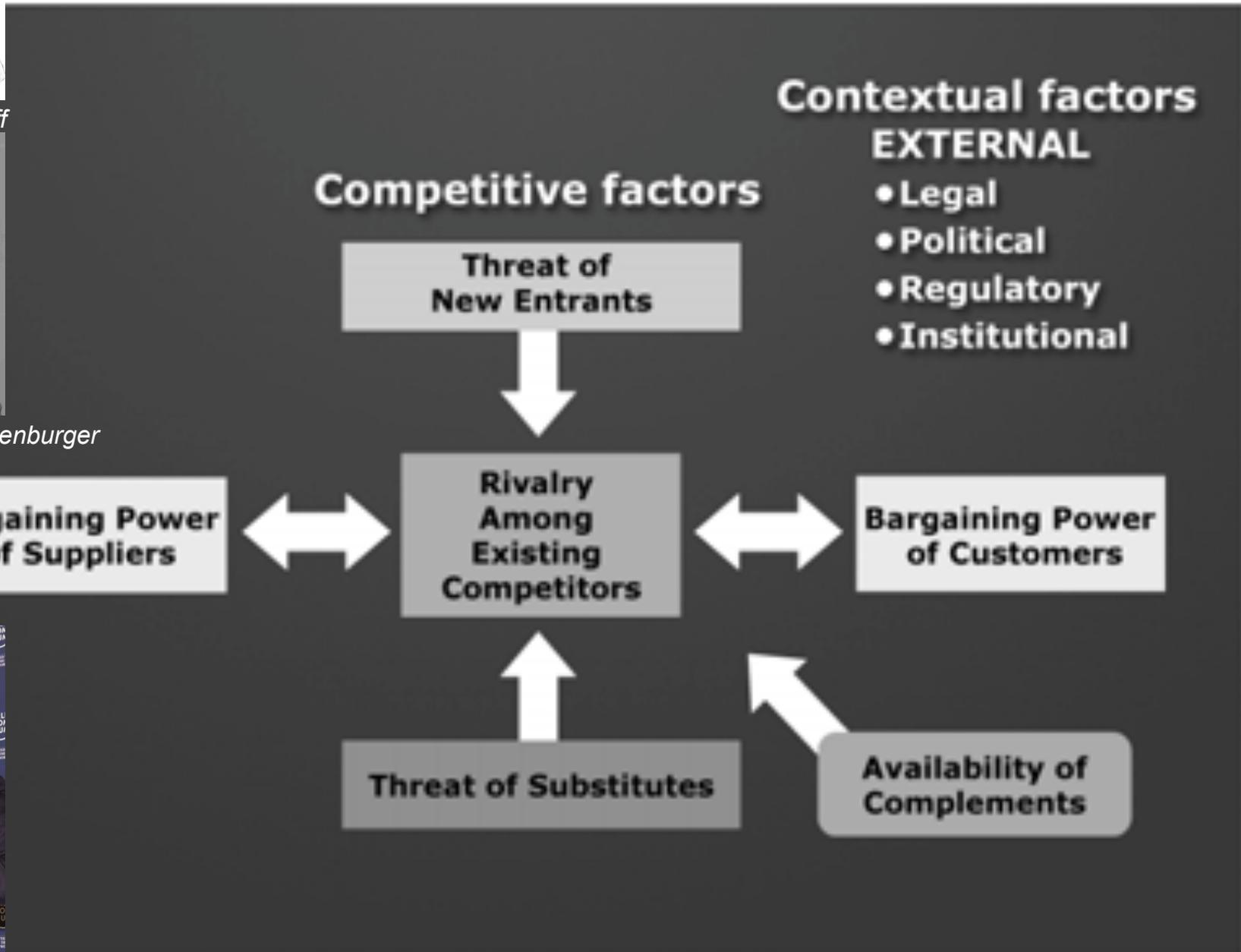
Barry Nalebuff



Adam Brandenburger



Michael E. Porter



Анализ конкурентной структуры отрасли (Модель «Пять сил Портера»)

