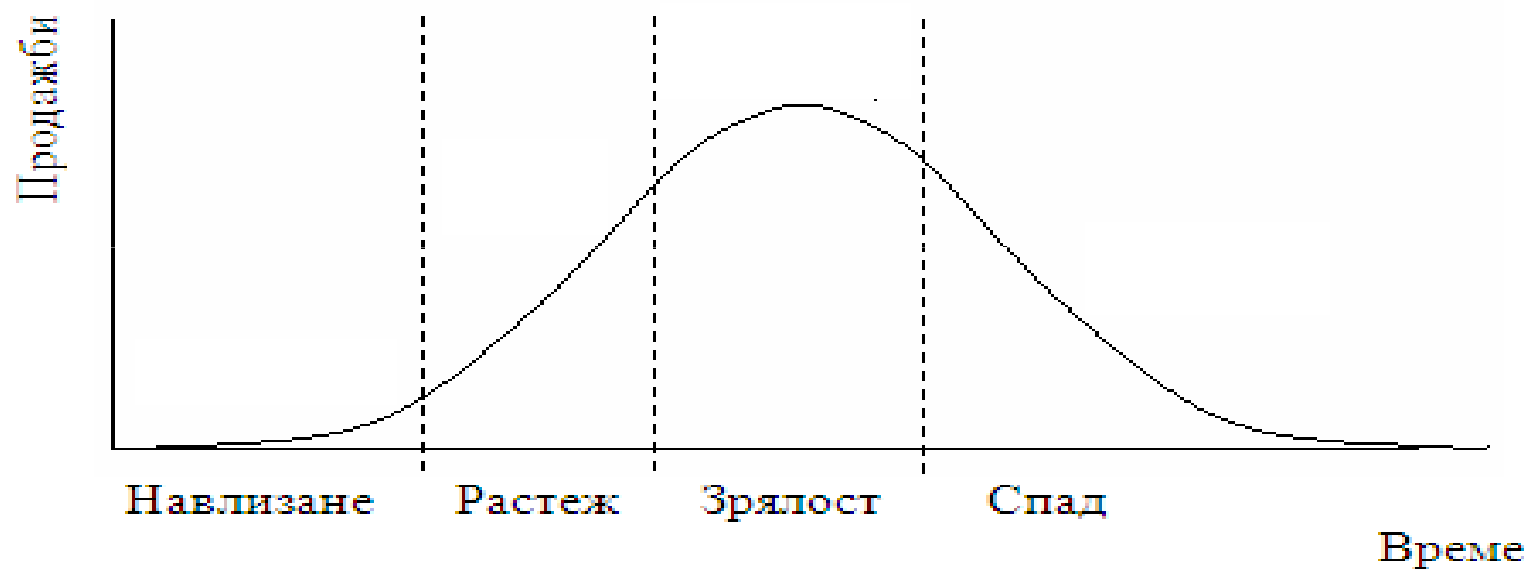




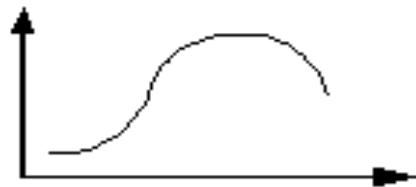
МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА И ИЗБОР НА СТРАТЕГИИ

КОНЦЕПЦИЯ ЗА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ

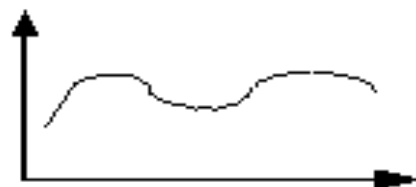


19.3.2008 г.

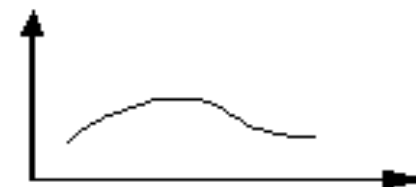
ВАРИАНТИ НА КРИВИ НА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ НА ПРОДУКТА



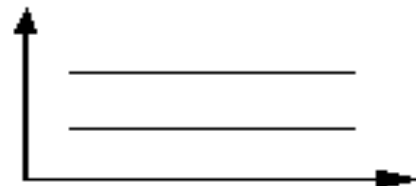
Традиционна крива



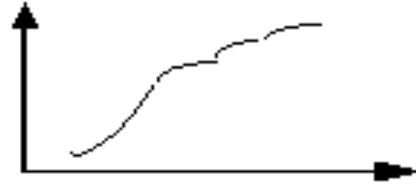
Повторен цикъл
(сезонност или стил)



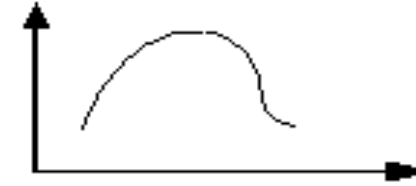
Провал



Високо / ниско плато



Непрекъснато
модифициране

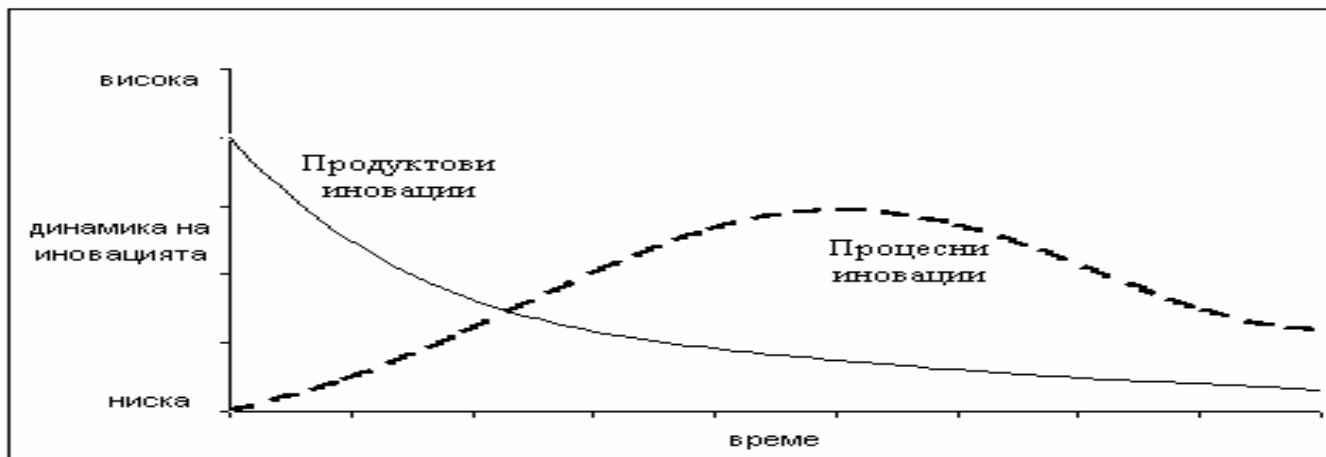
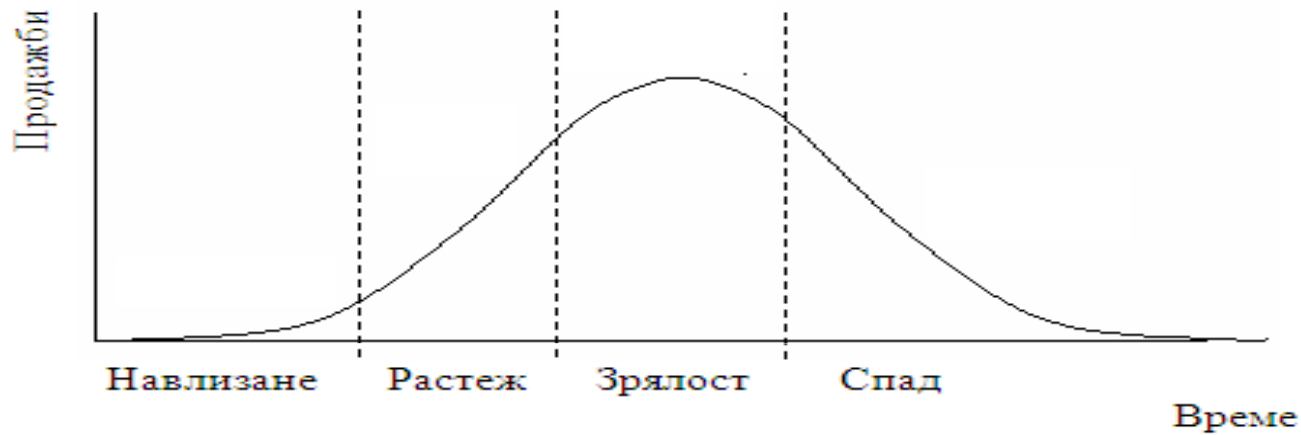


Увлечение (стока фетиш)

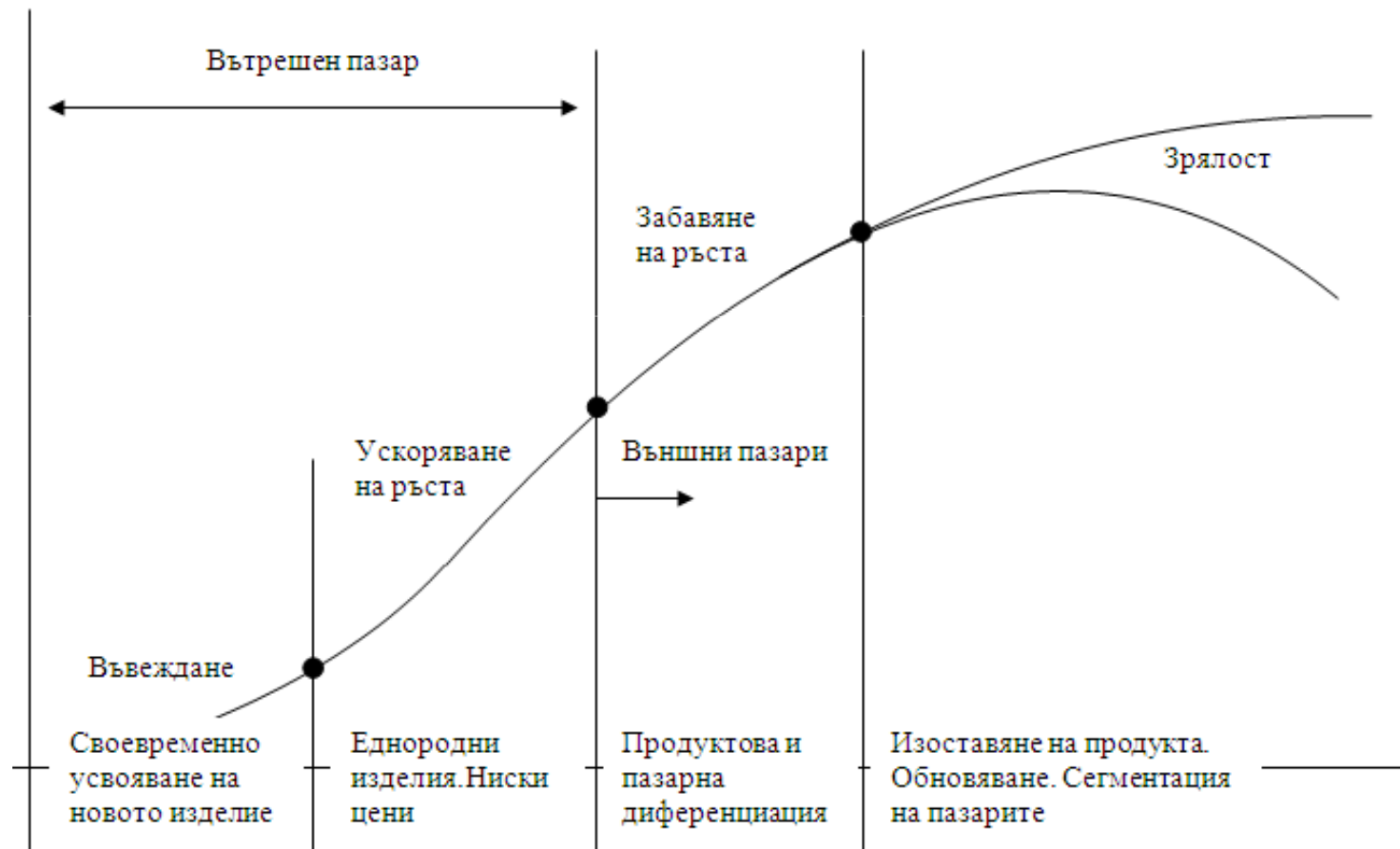
19.3.2008 г.

ВРЪЗКА МЕЖДУ ПРОДУКТОВИЯ ЖИЗНЕН ЦИКЪЛ И ОБНОВЯВАНЕТО НА ПРОИЗВОДСТВЕНИЯ ПРОЦЕС

19.3.2008 г.



СТРАТЕГИЧЕСКИ ХОДОВЕ ПО ЕТАПИ НА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ НА ПРОДУКТА



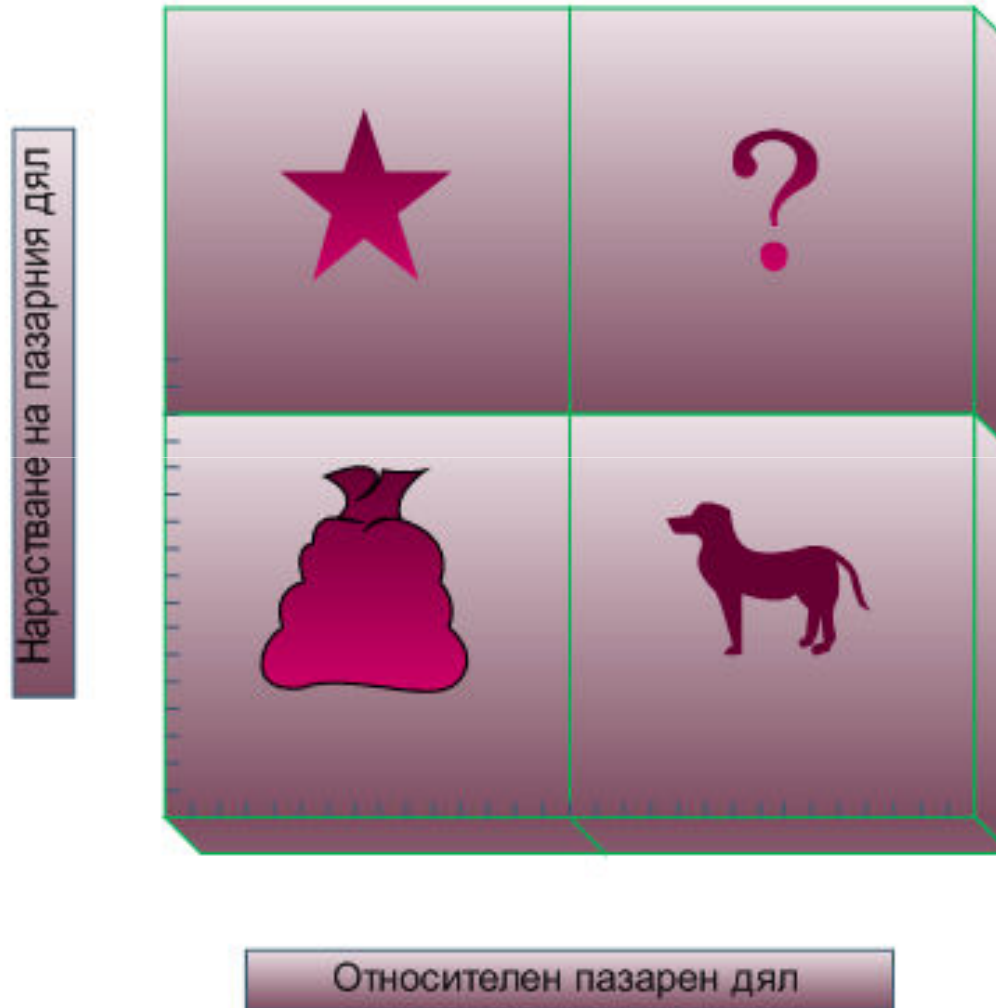
19.3.2008 г.

МЕТОД НА БОСТЪНСКАТА КОНСУЛТАНТСКА ГРУПА

Условия за прилагане:

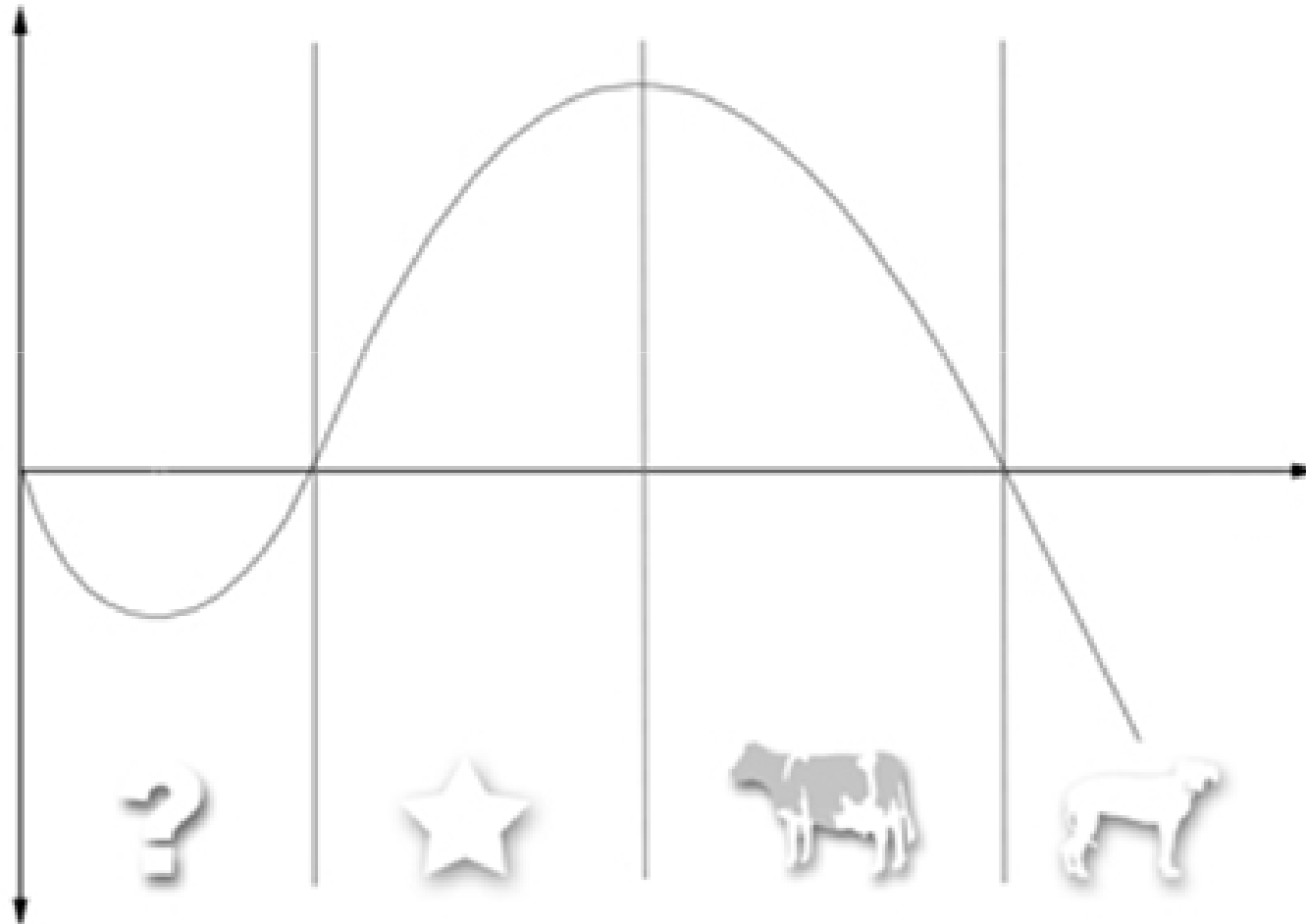
- Предварително е установено наличието на **крива на опита и възможност за реализиране на икономии от мащаба**, следователно ниските разходи и ценовото лидерство представляват достатъчно условие за постигане на голям пазарен дял и изграждане на конкурентни предимства
- **Стабилна пазарна конюнктура**, без очаквания за дестабилизация и коренна промяна във влиянието на факторите на средата
- Показателят **относителен пазарен дял** е подходящ измерител за сравнителните позиции на конкурентите при съответната отраслова структура
- Показателят **пазарен растеж** е адекватен от гледна точка на необходимите инвестиции за продуктово и процесно развитие

МЕТОД НА БОСТЪНСКАТА КОНСУЛТАНТСКА ГРУПА



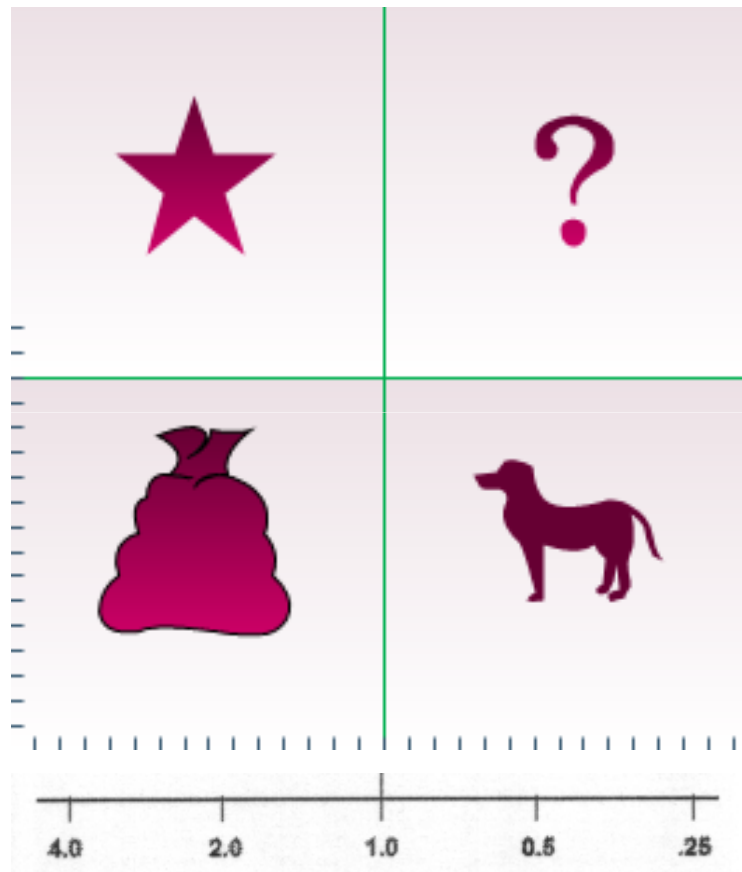
19.3.2008 г.

МЕТОДЪТ БКГ И КОНЦЕПЦИЯТА ЗА ЖИЗНЕНИЯ ЦИКЪЛ НА ПРОДУКТА



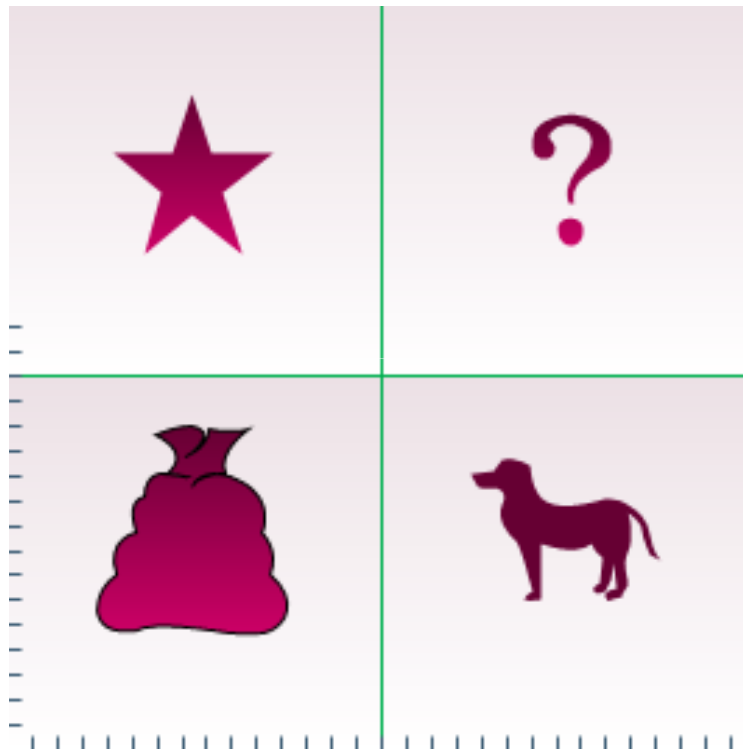
19.3.2008 г.

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОДУКТИ



- **Пазарен дял** – отношение между реализираните продажби на фирмата спрямо продажбите на всички предложители за определен пазар и отрязък от време.
- **Относителен пазарен дял** – отношение между реализираните продажби на фирмата спрямо продажбите на основния конкурент за определен пазар и отрязък от време.

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ПОЗИЦИОНИРАНЕ НА ФИРМЕНИТЕ ПРОДУКТИ



- **Пазарен ръст** – сравнение между нарастването на продажбите на фирмата и нарастването на пазара като цяло за два последователни периода.

Като разграничител може да се използва и ръста на Брутния вътрешен продукт (БВП) на страната. Разделя матрицата на две части:

- Висок (позитивен) ръст
- Нисък (негативен) ръст

ПРОДУКТИ ВЪПРОСИ

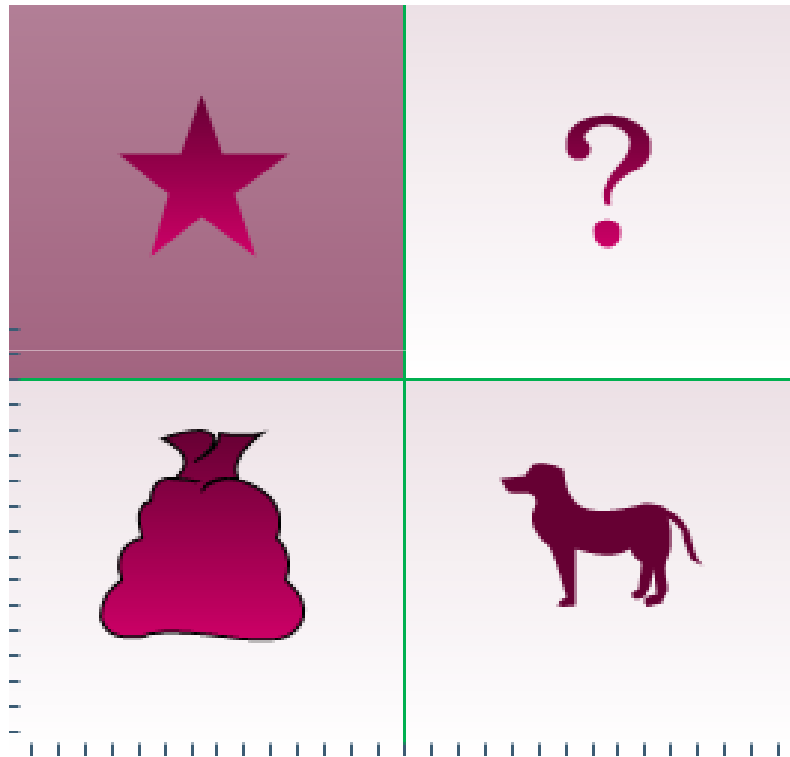


Нови продукти, които все още не са доказали потенциал за развие.

При добро управление могат да преминат в групата на “звездите”.

Изискват големи инвестиции, част от които се осигуряват от продуктите “дойни крави”.

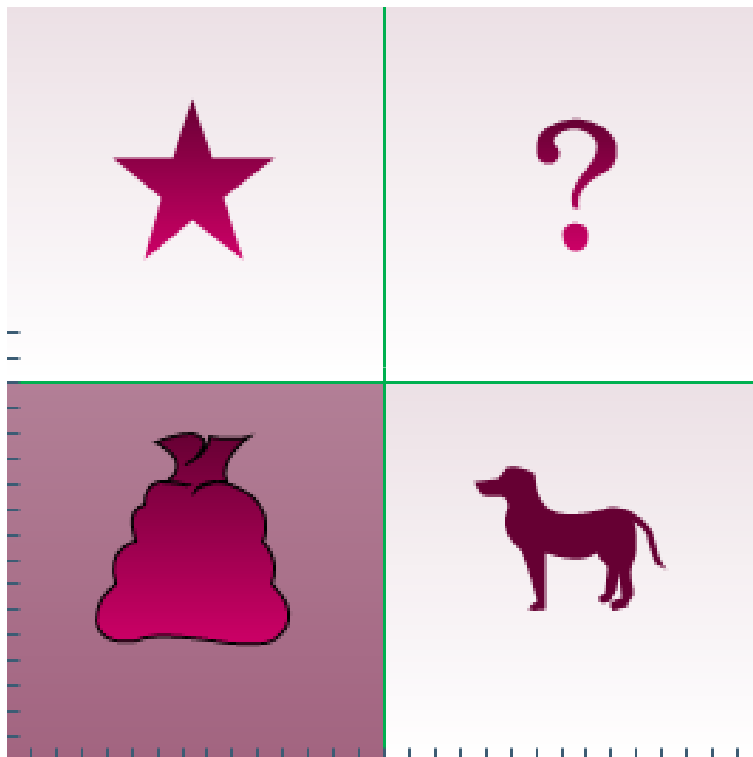
ПРОДУКТИ ЗВЕЗДИ



Високи пазарни
характеристики и
потенциал за растеж.

Притежават конкурентни
предимства, чието
поддържане обаче изисква
сериозни финансови
средства.

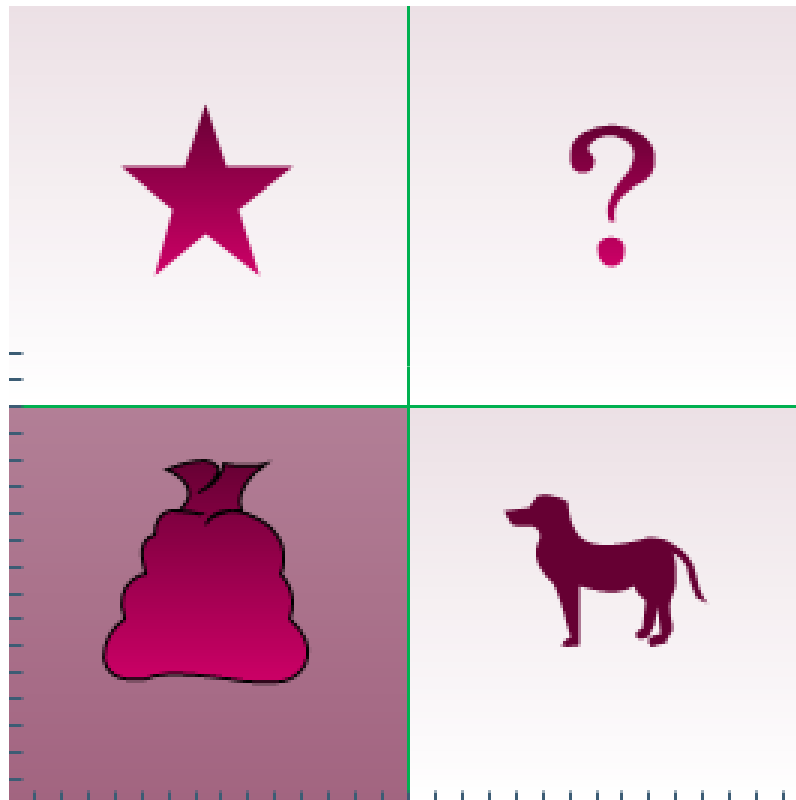
ПРОДУКТИ ДОЙНИ КРАВИ



Стабилни пазарни позиции.
Производството им не
изисква големи
инвестиции.

Финансовите постъпления
се насочват за развитие
на другите продуктови
групи.

ПРОДУКТИ КУЧЕТА



Нисък пазарен дял и темп на нарастване.

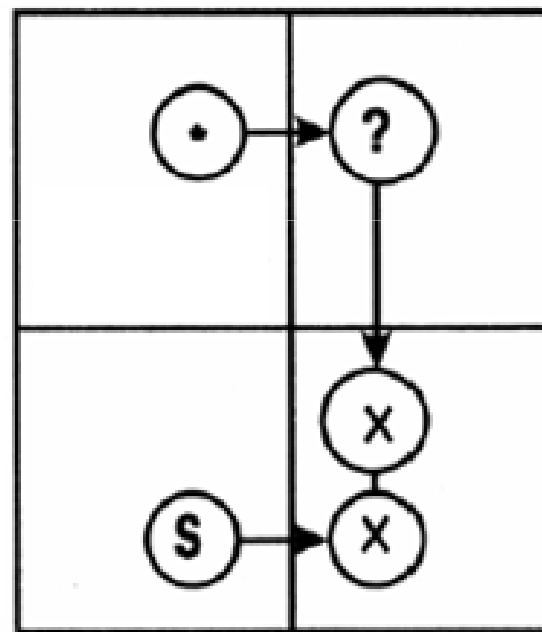
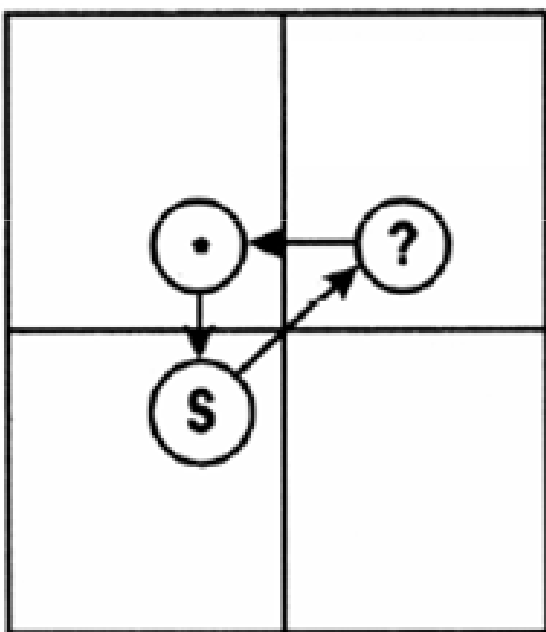
Липсват перспективи за развитие.

Печалбата е ниска и в много случаи недостатъчна за покриване на производствените разходи.

При възможност запазват позиции или подлежат на изваждане от продуктовата листа.

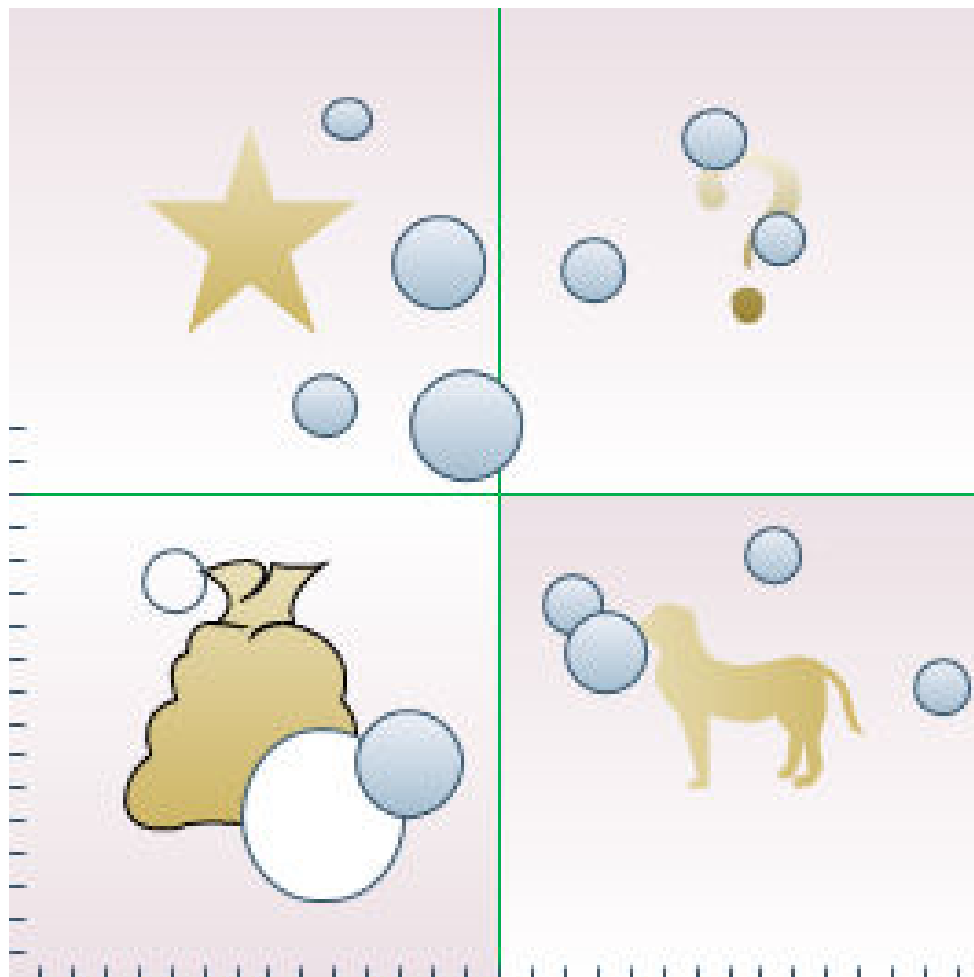
19.3.2008 г.

РАЗВИТИЕ НА ПРОДУКТОВИТЕ ГРУПИ ЗА НЯКОЛКО ПОСЛЕДОВАТЕЛНИ ПЕРИОДА



19.3.2008 г.

РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ПРОДУКТИТЕ НА ДОБРЕ ДИВЕРСИФИЦИРАНА ФИРМА



19.3.2008 г.

ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА МЕТОДА БКГ

○ Предимства

- Удобно средство за визуализация
- Лесен за използване

○ Недостатъци

- Използването само на два показателя опростява анализа
- Базира се на кривата на жизнения цикъл без да отчита разнообразието от фактори, които определят продължителността и прехода от един етап в друг
- Необходимост от допълване на анализа с други методи за стратегически анализ

МЕТОД НА ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК

Силни страни (потенциал) на фирмата

		Висока	Средна	Слаба
Пазарна привлекателност	Висока	Инвестиране, разширяване на производството		
	Средна		Увеличаване на печалбата, селективно поддържане	
	Ниска			Събиране на реколтата и напускане

19.3.2008 г.

ОСНОВНИ СТРАТЕГИИ В МАТРИЦАТА “ПАЗАРНА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТ – СИЛНИ СТРАНИ”

Силни страни (потенциал) на фирмата

		Висока	Средна	Слаба
Пазарна привлекателност	Висока	<p>Растеж</p> <p>Стремеж към изграждане на доминираща позиция</p> <p>Максимизиране на инвестициите</p>	<p>Оценка на потенциала за лидерство</p> <p>Сегментиране</p> <p>Определяне на силните и слабите страни</p> <p>Утвърждаване на силните страни</p>	<p>Специализация</p> <p>Разработване на ниша</p> <p>Предполагаемо разширяване или напускане</p>
	Средна	<p>Определяне на нарастващите сегменти</p> <p>Високи инвестиции</p> <p>Поддържане на позиция</p>	<p>Определяне на нарастващите сегменти</p> <p>Специализация</p> <p>Селективно инвестиране</p>	<p>Специализация</p> <p>Търсене и разработване на ниша</p> <p>Предполагаемо напускане</p>
	Ниска	<p>Поддържане на обща позиция</p> <p>Максимизиране на текущите постъпления</p> <p>Селективно инвестиране с цел поддържане</p>	<p>Съкращаване на продуктови линии</p> <p>Минимизиране на инвестициите</p> <p>Готовност за напускане</p>	<p>Следване на лидера</p> <p>Бавно напускане</p> <p>Бързо напускане</p>

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПРИВЛЕКАТЕЛНОСТТА НА ОТРАСЪЛА

Показатели	Тегло	Оценка (1-5)	Стойност
Размер (обем) на пазара	0,20	4	0,80
Процент на годишно нарастване	0,20	5	1,00
Норма на печалба до момента	0,15	4	0,60
Технологични изисквания	0,15	2	0,30
Екологични проблеми	0,15	4	0,60
Конкуренция	0,05	3	0,15
Изисквания за инвестиции	0,05	2	0,10
Социални и други фактори	0,05	3	0,15
Политически риск	Трябва да е приемлив		
	1,00		3,70

19.3.2008 г.

ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТТА НА ФИРМАТА

Показатели	Тегло	Оценка (1-5)	Стойност
Пазарен дял	0,10	4	0,40
Нарастване на пазарни дял	0,15	2	0,30
Качество на стоката	0,10	4	0,40
Реноме на марката	0,10	5	0,50
Дистрибуторска мрежа	0,05	4	0,20
Ефективност на рекламата	0,05	3	0,15
Производствен капацитет	0,10	2	0,20
Себестойност	0,15	3	0,45
Резултати от НИРД	0,15	5	0,75
Ръководен персонал	0,05	4	0,20
	1,00		3,55

19.3.2008 г.

ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА МЕТОДА ДЖЕНЕРАЛ ЕЛЕКТРИК

○ Предимства

- Предлага по-задълбочен анализ в сравнение с метода БКГ
- Предлага вариантност на възможните решения, а предписанията за бъдещо развитие не са безусловни, както е при метода БКГ

○ Недостатъци

- Схемата е по-трудно квантифицируема
- Допуска се субективизъм - взетите решения се влияят от факторите:
 - познаване на проблема (логика на разсъжденията и способност за интерпретация на фактите)
 - Поведение и ценностна система (възприятие и интуиция)
 - Кариеризъм (борба за власт и авторитет)

МЕТОД PIMS

(PROFIT IMPACT OF MARKET STRATEGY)

Произход – разработен е в “Дженерал Електрик” и е доразвит Висшата школа по стопанско управление към Харвардския университет и Научния институт по маркетинг в САЩ през 1983 г.

Използва 5 вида въпросника с информация за 150 фирми, 1000 производства (СБЕ) и 1500 изделия. Информационната обработка дава възможност за установяване на влиянието на 38 фактора върху печалбата и възвръщаемостта на инвестициите, които обхващат 80% от общото влияние на средата върху тези показатели.

PIMS изследва влиянието на факторите на средата върху показателите печалба и възвръщаемост на инвестициите.

Основава се на значителен обем емпирични данни, което дава възможност за установяване на значими закономерности в наблюдаваните процеси и резултати.

Обект на изследване – най-малката стопанска единица, която работи самостоятелно и може да се разглежда като “център за печалба”.

Обхваща голям брой фирми от различни държави, с различна големина и от различна сфера на дейност. Т.е. разчита на установяването на фактори с интегрално влияние и закономерности с обща валидност, които са освободени от влиянието на отраслова специфика, географско разположение и други.

Цел – чрез многофакторен регресионен анализ да се изведат най-силно влияещите фактори върху крайните фирмени резултати.

Приложение

- Търси отговор на два въпроса
 1. Кои фактори, в каква степен и насока влияят върху резултатите?
 2. Как се променя печалбата и степента на възвръщаемост при промяна на фирмената стратегия?
- Разработване и избор на стратегии на база сравнителен анализ с основните конкуренти, средните равнища за отрасъла, оптималната стратегия, други сродни дейности

ПРОЦЕДУРА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МЕТОД PIMS

○ По отношение на **събирането и обработката на информация**

Институт за стратегическо планиране – действа като депозитен център, в който се събира оперативната информация.

Последната е конфиденциална и се предлага единствено под формата осреднени данни.

Формуляри за събиране на данни:

1. Информация за дейността на фирмата – продукти, клиенти, канали за реализация, степен на концентрация ... (65 въпроса)
2. Текущи и отчетни резултати за последните пет години – продажби, поръчки, разходи, НИРД, кредити, основни и оборотни фондове ... (32 въпроса)
3. Пазари и конкуренти за последните пет години. Профил на конкурентите ... (32 въпроса)
4. Информация за отрасъла ...
5. Прогнози за бъдещи продажби, парични потоци, разходи ...

ПРОЦЕДУРА ЗА ПРИЛАГАНЕ НА МЕТОД PIMS

○ По отношение на предлаганите анализи

1. Анализ на възвръщаемостта на инвестициите – средно за отрасъла като база за сравнение
2. Алтернативни стратегически ходове
3. Оптимална стратегия за максимална печалба и възвръщаемост
4. ROLA (Report On Look Alike) – информация за дейности, близки до фирмената, също като база за сравнение
5. LIM (Limited Inform Model) – ограничена информация за влиянието само на най-важните 18 от 38 фактора на средата, които определят до 60% от наблюдаваните вариации на изследваните променливи величини (резултати от фирмена дейност)

ИЗВОДИ ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА МЕТОД PIMS

- При **висок пазарен дял** рентабилността на фирмата е непроменлива величина и не зависи от степента на използване на производствените мощности. При **нисък пазарен дял** степента на използване на мощностите влияе право пропорционално върху рентабилността
- При стабилен пазар **вертикалната интеграция** има положително влияние върху фирмените резултати
- **Капиталоемкостта** е показател с обратно пропорционално влияние върху печалбата
- **Основни влияещи фактори** още са качество на продукцията, производителност на труда, иновационна активност
- Влияещите фактори **променят значението си във времето**. През различните периоди различните комбинации от влияещи фактори оказват различно влияние