Правительство Российской Федерации

Пермский филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования

«Национальный исследовательский университет   
«Высшая школа экономики»

Факультет «менеджмет»

Кафедра общего менеджмента

Допускаю к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ученая степень, ученое звание

«\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2013

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

на тему **РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИМЕНЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАТРИЦ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ПРОДАЖИ СТРОИТЕЛЬНОЙ ТЕХНИКИ**

Студент группы \_\_\_\_\_\_\_

Манцева Наталья Максимовна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

##### Научный руководитель

Андреева Ольга Юрьевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

подпись

Пермь 2013

**Оглавление**

**Введение…………………………………………………………………………..3**

**Глава 1. Характеристика стратегических матриц…………………………7**

* 1. Сущность и этапы построения стратегических матриц ВСG, АДЛ/ЛС,

SPACE-матрицы, матрицы Ансоффа……………………………………………7

* 1. Сущность и этапы построения стратегических матриц McKinsey/GE и

Shell/DM………………………………………………………………………...11

**Глава 2. Анализ российского рынка продажи строительной техники………………………………………………………………………….19**

2.1. Основные характеристики российского рынка продажи строительной техники…………………………………………………………………………..19

2.2. Особенности конкуренции, маркетинговой деятельности и критерии выбора дилера на российском рынке продажи строительной техники…….24

**Глава 3. Исследование особенностей применения матрицы GE/McKinsey для российского рынка продажи строительной техники на примере компаний ООО «Лонмади» и ООО «Квинтмади»…………………………33**

3.1. Программа и методология исследования…………………………………33

3.2. Выбор показателей для построения модернизированной матрицы GE/McKinsey на российском рынке продажи строительной техники, определение удельных весов……………………………………………………40

3.3. Анализ результатов квазиэксперимента и построение матрицы БКГ…...51

3.4. Рекомендации по разработке маркетинговой стратегии для «Лонмади» и «Квинтмади»……………………………………………………………………..67

**Заключение……………………………………………………………………..73**

**Список использованной литературы…………………………………….…77**

**Приложения…………………………………………………………………….82**

**Введение**

К настоящему времени стратегические матрицы являются одним из классических инструментов бизнес-планирования, в том числе на уровне стратегического маркетинга. Это не новый и достаточно глубоко разработанный инструмент. Виды и этапы построения стратегических матриц достаточно полно описаны как в отечественной, так и в зарубежной литературе. P. Ghemawat описывает историю возникновения и развития стратегических матриц, работа P. R. Varadarajan «Strategy Content and Process Perspectives» содержит описание и анализ всех стратегических матриц. Различные вариации матриц представлены в работах R. Wensley, D. D. Monieson, G. S. Day, А. А. Лаптева.

Однако применение данного инструмента на практике пользуется популярностью лишь в крупных зарубежных компаниях. Причиной этого является обобщенность рекомендаций, отсутствие четкого алгоритма выбора показателей и их оценки, а также крайне малое количество исследований, посвященных применению стратегических матриц на конкретных рынках. Этим обуславливается **актуальность** выбранной нами темы, а именно – применения стратегических матриц на российском рынке продажи строительной техники.

**Объектом** данной работы является система показателей, применяемых в рамках стратегической матрицы GE/McKinsey. Соответственно, **предмет** исследования – особенности применения стратегических матриц и этапы построения матриц.

**Целью** исследования является разработка и апробация двухэтапного подхода к применению стратегических матриц для компаний среднего бизнеса на российском рынке продажи строительной техники.

Исходя из цели, мы определили следующие **задачи**:

а) анализ существующих подходов применения стратегических матриц;

б) анализ российского рынка продажи строительной техники – емкость, темпы роста рынка, концентрация рыночной власти и структура конкуренции, барьеры входа, особенности маркетинга;

в) разработка системы показателей - выявление показателей, выявление отраслевых норм значения показателей, определение удельных весов, разработка системы их оценки для построения матрицы GE/McKinsey на данном рынке;

г) проведение пилотного исследования на примере типичных для данного рынка компаний;

д) проведение квазиэксперимента и построение матрицы БКГ для исследуемых компаний (апробация двухэтапного подхода);

е) разработка рекомендаций по разработке стратегии для компаний, принявших участие в исследовании.

Нами были сформулированы следующие **гипотезы** исследования:

а) адаптация стратегических матриц (двухэтапный подход) для применения на отдельных рынках целесообразна;

б) матрицу GE/McKinsey нужно строить для каждой СБЕ в отдельности, то есть использовать ее модернизированный вариант, так как конкурентные ситуации на продуктовом рынке каждой СБЕ существенно отличаются.

В ходе исследования использовались такие **методы** как:

а) кабинетное исследование - сбор вторичной информации о данном рынке и компаниях «Лонмади» и «Квинтмади». При этом важную роль сыграли материалы консалтинговой компании «MS Consulting» MS Consulting за 2008-2011 гг., а также «Консалтинг-Центр «Шаг», «Пром-Маркетинг», и «РБК». В результате кабинетного исследования были рассчитаны объем, темп роста и доля рынка для каждой товарной категории и в целом, индексы концентрации, выделены показатели;

б) личное интервью – с экспертами компании «Лонмади» - Манцевым М. В., Масленниковым С. Л. В результате была получена информация о характеристиках рынка, нормах рентабельности, норме широты ассортимента, критериях выбора дилера, особенностях В2В маркетинга на данном рынке;

в) пилотное исследование – заключается в построении матрицы GE/McKinsey на базе анализа рынка для компаний «Лонмади» и «Квинтмади». В результате была подтверждена необходимость использования модернизированного варианта матрицы GE/McKinsey,

использовать относительные, а не абсолютные значения доли рынка;

г) анкетирование – проводилось среди экспертов компаний «Лонмади» и «Квинтмади» в составе восьми человек. Были получены удельные веса для показателей, а также качественные данные (обоснование удельных весов);

д) квазиэксперимент – заключался в построении матрицы GE/McKinsey контрольной группой по классическому подходу и экспериментальной группой по двухэтапному подходу (на основе выделенных нами показателей и разработанной системы их оценки).Приняли участие директора по продажам всех филиалов «Лонмади» и «Квинтмади» за исключением московского, всего 64 человека. В результате были подтверждены гипотезы исследования.

**Научная новизна** работы состоит во введении дополнительного этапа в процесс применения стратегических матриц. Классический способ применения стратегических матриц предполагает вольный выбор экспертами удельных весов (или их отсутствие), критериев оценки и шкалы и состоит из одного этапа – расположения экспертами СБЕ и компании в матрице согласно обобщенным методическим рекомендациям и информации о рынке, имеющейся у них. Двухэтапный подход, предложенный нами, предполагает дополнительный этап в процессе применения стратегических матриц: разработку шкалы, критериев оценки и удельных весов, адаптированных для конкретного рынка.

**Практическая значимость** данной работы существует для:

а) компаний среднего бизнеса на российском рынке продажи строительной техники – как правило, они не применяют методы стратегического планирования из-за необходимости их адаптации. В данной работе приведена и успешно апробирована система оценки показателей, позволяющая применять матрицу GE/McKinsey на российском рынке продажи строительной техники с более высокой точностью, чем предполагает классический подход;

б) зарубежных производителей строительной техники, планирующих выйти на российский рынок – одним из критериев выбора дилера является его конкурентоспособность и доля рынка. Производитель стремится выбрать дилеров таким образом, чтобы ни один из них не обеспечивал ему более 30% объема продаж. Поэтому зарубежные производители часто пользуются методами стратегического планирования для оценки рынка и своих потенциальных дилеров.

Магистерская диссертация состоит из трех глав. Первая глава данной работы посвящена изучению стратегических матриц: их преимуществ и недостатков. Вторая глава посвящена анализу российского рынка продажи строительной техники. Третья глава содержит исследование, основной частью которого является квазиэксперимент, анализ результатов исследования и краткие рекомендации.

**Глава 1. Характеристика стратегических матриц**

**1.1.Сущность и этапы построения стратегических матриц ВСG, АДЛ/ЛС, SPACE-матрицы, матрицы Ансоффа**

Использование стратегических матриц прочно закрепилось в методологии анализа положения компании на рынке и принятия стратегических решений. В области маркетинга их применение целесообразно при сегментировании рынка и дальнейшей разработке маркетинг-микса 4р для каждого сегмента. Кроме того, существуют матрицы, предназначенные для принятия именно маркетинговых стратегических решений, например, матрица Ансоффа.

Прежде всего, определим понятие стратегической матрицы. Стратегическая матрица – это «способ принятия решений, заключающийся в обнаружении области устойчивого конкурентного преимущества, в которой фирма может добиться экономической прибыли» [41, с. 174].

«Стратегическая матрица - это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов» [2, с. 91].

Стратегическая матрица - это «пространственная модель, отражающая позицию фирмы, на рынке в зависимости от комбинации действия двух (или более) факторов» [37, с. 132].

Исходя из этих определений, мы видим, что это метод стратегического менеджмента, используемый для принятия решений в области планирования. Он предполагает выявление позиции фирмы на рынке.

История развития и использования стратегических матриц начинается с 1960-ых годов, с создания матрицы BCG. После чего на ее основе были разработаны другие, и расширилась область их применения (Ghemawat, 2002). На данный момент существует множество стратегических матриц: матрица BCG, матрица Ансоффа, McKinsey/GE, Shell/DM, АДЛ/ЛС, SPACE-матрица. В данном параграфе мы рассмотрим ряд стратегических матриц и выделим особенности их использования, а так же преимущества и недостатки.

Матрица BCG на данный момент является одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического маркетинга. Предпосылками модели являются кривая опыта и концепция жизненного цикла товара (Hax, 1983). Матрица учитывает два фактора: темп роста рынка и рыночную долю товара (или группы товаров). Она имеет следующий вид (Рис. 1):

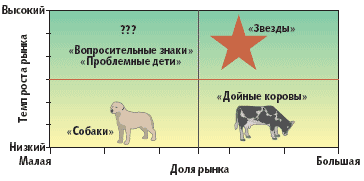


Рис. 1. Матрица BCG

При этом обычно используются относительные показатели, что подразумевает деление оценочных показателей продукта на их наибольшие значения для данной группы продуктов или продуктов конкурентов. В зависимости от области, в которую попал продукт, предлагаются различные стратегии. Ниже представлена таблица, описывающая область матрицы BCG, ее характеристику и предлагаемые меры (Таблица 1).

Описывая эту матрицу, R. Wensley подчеркивает, что ее основным преимуществом является простота применения, но также имеются недостатки, а именно нечеткое определение рынка. Таким образом, незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка (Wensley, 1981). Особо это стоит учитывать при применении матрицы на отечественном рынке, так как данные государственной статистики могут не соответствовать действительности. Однако недостатка нечеткого определения рынка не существует, если матрица используется для анализа внутренних продуктов, СБЕ компании (Хендерсен, 2008).

Таблица 1

Характеристика областей матрицы BCG

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область | Характеристика | Меры |
| Звезды | высокая доля рынка;  высокий темп роста;  при замедлении роста превращаются в «дойных коров» | большие инвестиции для сохранения и увеличения доли рынка |
| Дойные коровы | высокая доля рынка;  низкий темп роста;  не требуют инвестиций, при этом обеспечивают хороший доход | беречь и максимально контролировать. Средства от их продаж направлять на развитие других групп товаров, требующих инвестиций |
| Трудные дети | низкая доля рынка;  высокий темп роста;  могут стать «звездами» или «собаками» | необходимо изучать. Если есть возможность сделать «звездами» - инвестировать, если нет - избавляться |
| Собаки | низкая доля рынка;  низкий темп роста | избавляться |

Для принятия стратегических решений в области маркетинга важную роль играет матрица Ансоффа. И. Ансофф разработал матрицу, позволяющую выбрать стратегию в зависимости от вида рынка и товара (Таблица 2).

Преимуществом данной матрицы является наличие конкретных рекомендаций в области каждой стратегии. Кроме того, она наглядна и не требует вычислений. Недостатком является односторонность: рассматривается только продукт и рынок.

Таблица 2

Матрица Ансоффа[[1]](#footnote-1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Х | Существующие товары | Новые товары |
| Существующие рынки | Стратегии проникновения:  Расширение доли рынка;  Увеличение интенсивности потребления товара;  - увеличение частоты покупок;  - увеличение количества используемого товара;  - новые возможности его применения | Стратегии разработки товара:  Модернизация;  Расширение ассортимента;  Продвижение новых товаров на уже освоенные рынки |
| Новые рынки | Стратегия развития рынков:  Расширение рынка сбытов существующих товаров;  - освоение новых географических рынков;  - освоение новых сегментов | Стратегия диверсификации:  Вертикальная интеграция;  - прямая интеграция;  - обратная интеграция;  Проникновение в смежные сферы (концентрическая диверсификация);  Проникновение в новые сферы (диверсификация по принципу конгломерата) |

Так же стоит отметить модель АДЛ/ЛС, которая рассматривает в качестве осей этап жизненного цикла продукта (или стратегической бизнес единицы) и положение компании на рынке относительно ее конкурентов (Рис. 2).

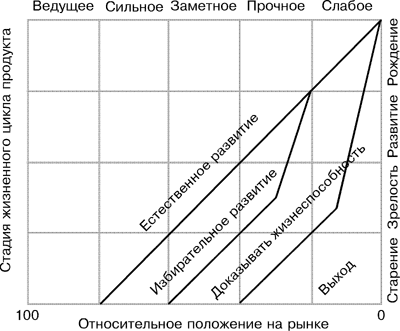


Рис. 2. Матрица АДЛ/ЛС[[2]](#footnote-2)

Каждому этапу жизненного цикла соответствуют определенные финансовые характеристики, специфические формы конкуренции и поведения. При определении положения на рынке используются показатели рыночной доли, показатели конкурентоспособности и интенсивность конкурентной борьбы (Виноградова, 2004). Таким образом, преимуществом матрицы является возможность анализа развития рынка во времени.

Наглядным способом определения конкурентного положения компании является матрица «Space». При ее построении используются два внутренних показателя (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и два внешних (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый показатель описывается рядом критериев, которые оцениваются по шестибалльной шкале. В результате выявляется общее направление развития компании (Виноградова, 2004; Ghemawat, 2002).

В данном параграфе мы дали определение понятию «стратегическая матрица», рассмотрели первую разработанную стратегическую матрицу – матрицу BCG, которая стала базисной для других видов матриц. Кроме того, мы дали краткую характеристику тем видам стратегических матриц, которые традиционно считаются вспомогательными. Матрица McKinsey/GE имеет наибольшее число различных вариаций и поэтому заслуживает отдельного рассмотрения, что и будет сделано в следующем параграфе.

**1.2. Сущность и этапы построения стратегических матриц McKinsey/GE и Shell/DM**

На основе матрицы BCG консалтинговой компанией McKinsey&Со для корпорации General Electric была разработана матрица McKinsey/GE и отсюда получила свое название. Изначально она применялась в портфельном анализе, поэтому упор был сделан на прогнозирование того, как инвестиции могут отразиться на прибыли в краткосрочной перспективе. Но затем стала применяться как для определения места компании на рынке и сравнения с конкурентами, так и для анализа положения отдельных стратегических бизнес единиц. Матрица выглядит следующим образом (Рис 3):



Рис. 3. Матрица McKinsey/GE

Ось У обозначает привлекательность отрасли, а ось Х конкурентное преимущество фирмы на рынке. Модель основана на предпосылке, что долгосрочная прибыль зависит от конкурентных преимуществ компании и от способности усиливать свою позицию на рынке. Рассмотрим показатели для осей Х и У (Таблица 3).

Выбором показателей обуславливаются все существенные недостатки данной матрицы. Во-первых, некоторые из этих критериев нельзя оценить в численной форме. Предполагается, что субъективные параметры измеряются методом экспертных оценок. В ходе этого должны быть задействованы сотрудники компании разных уровней, а так же сторонние эксперты. В связи с этим существует проблема не только субъективных оценок, но и махинаций, что особенно актуально для России.

Другая проблема заключается в необходимости выявления критериев оценки, которые не допустят двусмысленности. Специфика отдельных рынков не позволяет выделить универсальные критерии, поэтому можно сделать вывод, что эту модель нужно адаптировать под определенный рынок. А именно, выделить ряд важных показателей из предложенных и установить критерии оценки (верхние и нижние границы, соответствующие понятиям «низкая», «высокая» и так далее).

Таблица 3

Характеристики преимуществ компании и привлекательности рынка[[3]](#footnote-3)

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики сильных сторон компании (ось X) | Характеристики рыночной привлекательности (ось Y) |
| доля рынка;  рост доли рынка;  охват дистрибьюторской сети; эффективность сети дистрибуции; квалификация персонала;  преданность потребителя продукции компании;  технологические преимущества;  патенты, ноу-хау;  маркетинговые преимущества;  гибкость;  сравнительная рентабельность;  чистый доход;  образ, имидж предприятия | темпы роста рынка;  высота барьеров входа;  дифференциация продукции;  особенности конкуренции;  норма прибыли в отрасли;  ценность потребителя;  преданность потребителя торговой марке (легко ли он переключается на другие);  юридические ограничения |

В матрице McKinsey/GE выделяются три области стратегических позиций, в каждую из которых входит три позиции. Таблица, описывающая данные области, позиции и предлагаемые направления стратегии, включая их маркетинговую составляющую, представлена в приложении (**Приложение 1**).

Матрица Shell/DM отличается от McKinsey/GE исключительно тем, что вместо рынка рассматривается отрасль. Как известно, рынок – это совокупность продавцов, а отрасль – совокупность производителей. В связи с этим были внесены изменения в перечень параметров, по которым следует оценивать положение на осях Х и У. Очевидно, недостатки предыдущей модели, касающиеся оценки параметров, были учтены. Но не было предложено ничего, кроме как увеличить число критериев, которые можно измерить численно. Таким образом, переменные в этой модели следующие (Таблица 4):

Таблица 4

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности отрасли[[4]](#footnote-4)

|  |  |
| --- | --- |
| Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X) | Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y) |
| относительная доля рынка;  охват дистрибьюторской сети; эффективность дистрибьюторской сети;  технологические навыки;  ширина и глубина товарной линии; оборудование и месторасположение; эффективность производства;  кривая опыта;  производственные запасы;  качество продукции;  научно-исследовательский потенциал; экономия масштаба производства;  послепродажное обслуживание;  кадры | темпы роста отрасли;  относительная отраслевая норма прибыли; цена покупателя;  приверженность покупателя торговой марке;  значимость конкурентного упреждения; относительная стабильность отраслевой нормы прибыли;  технологические барьеры для входа в отрасль;  значение договорной дисциплины в отрасли;  влияние поставщиков в отрасли;  влияние государства в отрасли;  уровень использования отраслевых мощностей;  заменяемость продукта;  имидж отрасли в обществе;  перспективы развития |

Итак, подытожим, какими преимуществами и недостатками обладают матрицы McKinsey/GE и Shell/DM. К преимуществам можно отнести:

а) позволяют увидеть общую картину и понять, какое место компания или отдельные бизнес-единицы занимают на рынке. Исходя из этого, можно сделать вывод, в какие из них стоит инвестировать, и как поступать с другими;

б) учитывает стадии жизненного цикла рынка и товаров, показатели доходности (как и матрица BCG), а так же нематериальные факторы;

в) может применяться на разных уровнях организации.

Недостатки, как было сказано, весьма существенные:

а) имеет смысл применять эти матрицы только в компаниях с большим количеством бизнес-единиц или продуктовых линеек;

б) выводы и предлагаемые стратегии носят обобщенный характер, слишком поверхностны. Они требуют более глубокого анализа, сами по себе не являются готовым управленческим решением. То есть, эту матрицу следует применять на начальном этапе, когда еще не известно, что нужно анализировать;

в) сложность выбора и оценки параметров. Количество рассматриваемых факторов зависит от отрасли. Кроме того, оценка субъективных параметров зависит от мнения экспертов, которое всегда относительно. А при оценке объективных параметров может возникнуть проблема доступности информации или нехватки данных;

г) рассматривается только краткосрочная перспектива. Во-первых, по этой причине можно ошибиться в оценке правильности инвестиций для Победителей, так как эффект может проявиться позднее. Если компания вложит все средства в товары-Победители, то в краткосрочном периоде ресурсы могут истощиться, а отдачи от инвестиций все еще не будет;

д) с помощью этой модели можно оценить текущее положение дел, но не учитываются перспективы.

Существующие недостатки модели не остались без внимания, поэтому появилось множество различных вариаций. Исследователи сконцентрировались на конкретизации стратегий. Но, как правило, в основе разных вариаций модели лежит либо увеличение критериев, либо увеличение вариантов стратегических решений. Нами была рассмотрена вариация модели GE/McKinsey, предложенная Г.С. Дейем (**Приложение 2**).

Г. Дей систематизировал критерии, разделив их по группам. Так же, он

выбрал из перечня GE/McKinsey только те критерии, которые связаны с прибыльностью или относительной прибыльностью. Так как приоритет был отдан факторам, отражающим прибыльность, Г. Дей попытался свести к минимуму субъективность оценок.

Еще одна вариация матрицы предложена Д. Д. Мониесоном (**Приложение 3**). Кардинальное отличие этой модели от предыдущих заключается в том, что Д. Д. Мониесон рассматривает не фирму и отрасль, а рынок и отрасль. Об этой матрице можно сказать, что ее преимуществами являются обилие объективно измеримых критериев, а к недостаткам можно отнести расплывчатость рекомендаций, которая присутствует и в изначальном варианте модели.

Другая вариация, достойная внимания, описана в статье А. А. Лаптева (Лаптев, 2010). Автор предлагает новый метод стратегического анализа, подходящий для инновационных компаний. Вся методика состоит из комплекса мер, которые нужно применять в совокупности, и включает вариацию матрицы GE/McKinsey (Рис. 4).

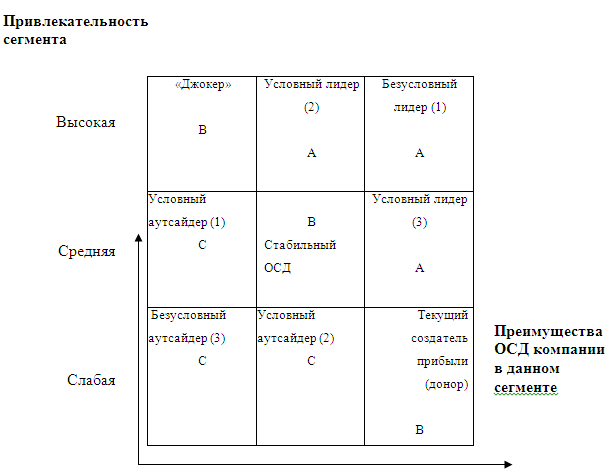


Рис. 4. Инновационно-модернизированная матрица GE/McKinsey[[5]](#footnote-5)

Под ОСД подразумевается инновационный проект или направление (бизнес единица) компании. Мы видим, что автор в качестве осей рассматривает вместо всего рынка или отрасли конкретный сегмент, а вместо компании – направление ее деятельности. В то же время, по оси Х отмечаются оценки проекта не для сегмента, а для всего рынка. Он предлагает составлять эту матрицу для каждого сегмента. Таким образом, это сразу решает задачу сегментирования и определения целевой аудитории: очевидно, в каком сегменте, какой проект успешнее.

Еще одно важное отличие – использование не только текущих, но и прогнозируемых значений, что, по мнению автора, позволяет учитывать и долгосрочную, и краткосрочную перспективу. А. Лаптев не приводит в этой статье какого-то полного перечня показателей, но говорит, что нужно использовать как объективно измеримые (объемы продаж, прибыль и капиталоотдача), так и субъективно оцениваемые (прогнозируемая изменчивость доли рынка и технологии, лояльность персонала, уровень конкуренции).

Показателей всего должно быть не больше двадцати. Оценка параметров происходит на основе классической модели. Автор рекомендует использовать при оценке шкалу от 1 до 5. Характеристику ячеек автор не дает, что является недостатком его метода. Очевидно, она совпадает с классической.

Во втором параграфе данной главы мы уделили внимание вариациям матрицы McKinsey/GE. Таким образом, рассмотрев основные виды стратегических матриц, мы составили сводную таблицу, в которой сравнили данные матрицы между собой по ряду параметров (**Приложение 4**).

Мы видим, что каждая матрица имеет свои преимущества и недостатки, и ориентирована на разные группы показателей. Это означает необходимость адаптации используемых стратегических матриц для конкретного рынка или отрасли. Так же следует не ограничиваться одним методом, а применять их в совокупности, чтобы преимущества одного компенсировали недостатки другого.

В данной главе были рассмотрены виды стратегических матриц, применяемых для разработки маркетинговых стратегий. Мы рассмотрели такие матрицы, как: BCG, матрица Ансоффа, McKinsey/GE, Shell/DM, АДЛ/ЛС и SPACE-матрица. Нами были описаны как изначальные вариации этих матриц, так и дополнения, которые в них привнесли другие исследователи.

Можно заключить, что существует множество точек пересечения между менеджментом и маркетингом на стратегическом уровне. Маркетинг обеспечивает детальное понимание запросов рынка и выбор тех средств, с помощью которых эти запросы могут быть наилучшим образом удовлетворены в конкретной конкурентной среде. Стратегические матрицы являются одним из таких средств.

При этом в качестве наиболее значимых матриц мы выделяем матрицы BCG и модернизированную матрицу McKinsey/GE. Первая заслуженно является классическим инструментом маркетингового планирования на стратегическом уровне, а вторая включают в себя большое число критериев, и ориентирована на рассмотрение СБЕ в отдельности, а значит, предполагает возможность гармоничной адаптации для определенного рынка.

Стоит отметить, что мы предпочли McKinsey/GE, а не Shell/DM, так как первая рассматривает рынок (совокупность продавцов), а вторая отрасль (совокупность производителей). В рамках темы данной работы мы изучаем дилеров (продавцов), а не производителей.

**Глава 2. Анализ российского рынка продажи строительной техники**

**2.1. Основные характеристики российского рынка продажи строительной техники**

В данной главе мы рассмотрим российский рынок продажи строительной техники. Прежде всего, уточним некоторые параметры рынка. К строительной технике относятся следующие группы товаров:

а) краны - гусеничные краны со стрелой, передвижные гидравлические краны, машины для обработки материалов;

б) экскаваторы - гусеничные экскаваторы, колесные экскаваторы, мини-экскаваторы;

в) погрузчики – фронтальные погрузчики, экскаваторы-погрузчики, мини-погрузчики, телескопические погрузчики;

г) прочая техника – автогрейдеры, бульдозеры, карьерные самосвалы, подъемные платформы, дробилки, грохоты, гидромолоты, гидроножницы, стрелы – манипуляторы.

Другое важное уточнение состоит в том, что мы рассматриваем рынок дилеров, а не производителей. Кроме того, существует первичный и вторичный рынок строительной техники, при этом емкость вторичного рынка больше (MS Consulting, 2009; MS Consulting, 2011). В данной работе мы будем рассматривать только первичный рынок (новой продукции), так как именно на нем работают компании-дилеры.

Мы уделим внимание таким характеристикам рынка, как:

а) Основные характеристики рынка – масштаб, объем, темпы роста, стадия жизненного цикла;

б) Особенности конкуренции – структура конкуренции, уровень концентрации рыночной власти, барьеры входа, модель пяти сил Портера;

в) Особенности маркетинговой деятельности на данном рынке.

Данный рынок по масштабу является национальным и охватывает всю Российскую Федерацию. Однако внутри его можно условно разделить еще на две части: от Калининграда до Урала; от Урала до Владивостока. От Калининграда до Урала работают дилеры крупных западных производителей, а от Урала до Владивостока – в основном, дилеры китайских производителей. Такое деление обусловлено издержками транспортировки и транзакционными издержками для западных производителей, в то время как для китайских они относительно низки.

Помимо этого, на рынке представлена строительная техника российского и турецкого производства, однако дилеры и потребители ставят ее в один ряд с китайской, исходя из ее качества (MS Consulting, 2011; Консалтинг-Центр «Шаг». Обзор рынка дорожно-строительной техники, 2006; Рынок строительной техники: посткризиный тренд, 2012).

Основными экспортерами строительной техники в Россию являются компании: Caterpillar (США, в России и странах СНГ создано 49 дилерских центров), Komatsu (Япония), Liebherr (Германия), JCB (Великобритания), Volvo Construction Equipment (Швеция), Guanxi Liugong Machinery Group Co., Ltd. (Китай) (Консалтинг-Центр «Шаг». Обзор рынка дорожно-строительной техники, 2006). Потребителями являются строительные организации, госструктуры, ЖКХ, заводы.

Данные, представленные на сайте РБК, также говорят о том, что на рынке преобладает импортная продукция: «Основной вклад в предложение строительной техники на российском рынке вносил импорт. Доля импорта строительной техники в 2011 г составила 70% − 33,6 тыс. шт. Доля производства в 2011 г составила 24% от объема предложения – 11,6 тыс. шт.» (Описание «Анализ рынка строительной техники в России в 2007-2011 гг., прогноз на 2012-2016 гг.»).

Для анализа таких характеристик рынка, как емкость и темп роста, мы воспользовались данными, полученными консалтинговой компанией MS Consulting в результате маркетинговых исследований рынка (MS Consulting 2009; MS Consulting 2011). Они включают в себя данные о количестве импортируемой в Россию (то есть, заказанной дилером у производителя) строительной техники. Мы вводим допущение, что эти же данные можно приравнивать к объему продаж, учитывая то, что все привезенные генераторы будут проданы в течение трех лет, и мы владеем данными за три года и более.

Обработав данные консалтинговой компании «MS Consulting», мы определили динамику объема продаж за 2004-2011 гг. на российском рынке строительной техники (**Приложение 5**). Мы видим, что в 2004-2006 гг. рынок стабильно растет высокими темпами, в 2007-2008 гг. объем продаж резко увеличивается. По некоторым видам продукции – почти вдвое.

Однако кризис крайне сильно отразился на рынке строительной техники, и в 2010 г. по сравнению с 2008 г. объем продаж по всем видам техники упал в несколько раз. По мнению экспертов, кризис столь сильно повлиял на данный рынок в связи с тем, что строительство требует долгосрочных инвестиций, а строительная техника часто покупается в кредит, в частности, лизинг (Рынок строительной техники: посткризиный тренд, 2012). Данные изменения отражены в таблице (Таблица 5).

Таблица 5

Темпы роста российского рынка строительной техники[[6]](#footnote-6)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа товаров | Объем продаж (шт.) | | | Темп роста 2011/2010 гг. (%) | Темп роста 2011/2008 гг. (%) |
| 2008 г. | 2010 г. | 2011 г. |
| Краны | 825 | 176 | 397 | 125 | -52 |
| Экскаваторы | 9 877 | 2 568 | 5 676 | 121 | -42 |
| Погрузчики | 16 564 | 4 509 | 12 936 | 186 | -22 |
| Дробилки | 206 | 74 | 154 | 108 | -48 |
| В среднем | | | | 135 | -41 |

В 2011 г. строительство продолжилось на большинстве «замороженных» объектов, и рынок снова начал бурно расти (Рисунок 5).

Следует учитывать, что мы обладаем данными не по всему перечню существующей строительной техники, а лишь по кранам, экскаваторам, погрузчикам и дробилкам. Однако мы можем сделать вывод, что исследуемый рынок за последний год вырос более чем в два раза, темп роста рынка составил 135% в среднем.

Рис. 5. Динамика объема продаж (шт.)

Полученные результаты подтверждаются исследованием компании «Пром-Маркетинг», эксперты которой утверждают, что в 2011 году, в зависимости от типа строительной техники, рост объемов рынка составил от 30 до 140% (Пром-Маркетинг. Рынок строительной техники. Итоги, 2011).Тем не менее, сравнивая 2011 год с 2008, мы видим, что объем рынка еще не достиг прежних значений, сейчас он на 41% меньше, чем в 2008 году.

Описание анализа рынка, представленное на сайте РБК, является вторым источником, подтверждающим объективность наших выводов: «В 2007-2011 г в импорте строительной техники преобладали экскаваторы и погрузчики.  Доля данной продукции в 2011 г составила 86% от общего объема импорта» (Описание «Анализ рынка строительной техники в России в 2007-2011 гг., прогноз на 2012-2016 гг.»).

На основе данных консалтинговой компании «MS Consulting», мы рассчитали объем российского рынка строительной техники в денежном эквиваленте (Таблица 6). В основе расчета были положены данные об объеме продаж и средней рыночной цене. Более подробно это показано в приложении (**Приложение 6**).

Таблица 6

Емкость российского рынка продажи строительной техники[[7]](#footnote-7)

|  |  |
| --- | --- |
| Товарная группа | Объем рынка (руб.) |
| краны | 11 623 305 649 |
| экскаваторы | 34 313 072 798 |
| погрузчики | 50 542 673 994 |
| дробилки | 3 400 320 000 |
| Итого | 99 879 372 441 |

На данный момент объем рынка составляет почти 100 млрд. руб. в год. Так как нами был учтен не весь перечень продукции данного рынка, его реальная емкость больше. Это подтверждается тем, что по данным РБК емкость рынка только импортной техники в 2011 г. составила 99,2 млрд. руб. (Описание «Анализ рынка строительной техники в России в 2007-2011 гг., прогноз на 2012-2016 гг.»). Если смотреть на группы строительной техники в отдельности, то наиболее емким является рынок погрузчиков – 50,5 млрд. руб. в год.

В данном параграфе мы рассмотрели основные характеристики российского рынка продажи строительной техники, а именно: масштаб, емкость рынка, темпы роста, стадия жизненного цикла. Мы можем заключить, что данный рынок делится на две равные части как территориально (до Урала, за Уралом), так и по производителям, где на территории до Урала преобладает техника западных производителей, а за Уралом – китайских. Емкость рынка на данный момент составляет более 100 млрд. руб. в год, при этом наиболее емким является рынок погрузчиков. Рынок растет высокими темпами, за последний год он вырос в среднем на 135%. При этом показатели темпа роста находятся в прямой зависимости от общего экономического развития государства, что видно, исходя из динамики продаж в 2008-2011 гг., демонстрирующих колоссальное влияние кризиса на данный рынок. Стадией жизненного цикла рынка является рост. На это указывают такие факторы, как высокие темпы роста рынка и высокая дифференциация продукции по качеству и производителям.

**2.2. Особенности конкуренции, маркетинговой деятельности и критерии выбора дилера на российском рынке продажи строительной техники**

Рассмотрим особенности конкуренции на российском рынке продажи строительной техники. Стоит отметить, что конкурентная ситуация на этом рынке значительно различается, в зависимости от продуктовой группы. Более того, внутри каждой группы конкуренция также имеет свою специфику. На основе данных «MS Consulting» за 2010 год (в виду отсутствия более свежих), нами были составлены таблицы, демонстрирующие эти различия (Таблица 7, Таблица 8). Чтобы определить силу конкуренции, мы вычислили коэффициент концентрации четырех крупнейших компаний-дилеров по следующей формуле (Формула 1).

На рынке кранов больше всего продавцов передвижных гидравлических кранов, и меньше всего гусеничных кранов. Соответственно, на рынке гусеничных кранов дилеры обладают наибольшей рыночной властью.

 (1)

где: СR – коэффициент концентрации;

- рыночная доля i-ой фирмы.

Таблица 7

Различия конкурентной ситуации на российском рынке продажи строительной техники, в зависимости от товарной группы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынок | Количество игроков (шт.) | CR4 (%) |
| Краны | | |
| гусеничные краны со стрелой | 9 | 66 |
| передвижные гидравлические краны | 41 | 35,32 |
| машины для обработки материалов | 15 | 50,75 |
| Экскаваторы | | |
| гусеничные экскаваторы | 27 | 39,06 |
| колесные экскаваторы | 11 | 60,86 |
| мини-экскаваторы | 8 | 82,64 |
| Погрузчики | | |
| фронтальные погрузчики | 126 | 14,15 |
| экскаваторы-погрузчики | 30 | 38,45 |
| мини-погрузчики | 39 | 27,2 |
| телескопические погрузчики | 33 | 36,85 |
| Дробилки | | |
| дробилки | 26 | 37,39 |

Рассматривая каждую товарную группу в отдельности, мы можем сказать, что рынок кранов умеренно концентрированный, однако, рассматривая его в целом (Таблица 8), видим, что это рынок низкой концентрации. Это объясняется тем, что продуктовые группы не пересекаются, то есть, компании, занимающиеся продажей гусеничных кранов, не продают машины для обработки материалов, и так далее (MS Consulting, 2011).

Таблица 8

Конкурентная ситуация на российском рынке продажи строительной техники

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынок | Количество игроков (шт.) | CR4 (%) |
| Краны | 63 | 27,07 |
| Экскаваторы | 33 | 36,44 |
| Погрузчики | 191 | 11,7 |
| Дробилки | 26 | 37,39 |
| В среднем | | 28,15 |

Говоря о рынке продажи экскаваторов, отметим, что в 2010 году в России существовало лишь 8 дилеров мини-экскаваторов, а наибольшее число дилеров – в товарной группе гусеничных экскаваторов. Это объясняется существующим спросом, который, в свою очередь, зависит от специфики строительства (Консалтинг-Центр «Шаг». Обзор рынка дорожно-строительной техники, 2006). Следовательно, рынок мини-экскаваторов высококонцентрированный, хотя в целом рынок экскаваторов обладает низкой концентрацией продавцов.

Рынок погрузчиков низко концентрированный, как в целом, так и внутри каждой товарной группы, что свидетельствует о низкой рыночной власти каждого из продавцов. Это объясняется тем, что погрузчики используются не только в строительстве, но также на складах и при дорожно-транспортных работах. В частности, для дорожных работ и строительства используются фронтальные погрузчики, соответственно, на рынке много как покупателей, так и продавцов. Рынок погрузчиков является наиболее емким благодаря этой товарной группе.

Можно сделать вывод, что каждый выделенный нами рынок является рынком низкой концентрации (CR4 < 45%). Это является еще одним фактом, указывающим на стадию жизненного цикла рынка продажи строительной техники (рост), а также на то, что по структуре он является монополистической конкуренцией.

Однако внутри каждой товарной группы существует своя специфика, обуславливающая отличия конкурентной ситуации от той, что в среднем по рынку строительной техники. В связи с этим, при составлении стратегических матриц для компаний, работающих на этом рынке, нужно строить не только общую матрицу, показывающую положение фирмы относительно конкурентов, но и отдельные матрицы для каждой стратегической бизнес-единицы.

Рассмотрим барьеры входа на рынок продажи строительной техники, чтобы получить представление о силе конкуренции компаний-новичков. К эндогенным барьерам, которые создают компании-старожилы, можно отнести следующие (Зимин, 2011; Veritas Management Group, 2010; Сидорчук, 2003):

а) Лимитирующее (хищническое) ценообразование – ценовая война отсутствует;

б) Дифференциация товара – присутствует внутри всего рынка по производителям (европейские и китайские), но внутри каждой из этих условных категорий данный барьер нельзя назвать существенным;

в) Долгосрочные контракты – барьер существенен;

1) С крупными потребителями – формируются долгосрочные отношения. Если отсутствуют проблемы, то потребитель редко ищет другого поставщика, так как издержки поиска велики;

2) С производителями – заключение дилерского договора часто носит исключительный характер, то есть другие дилеры уже не могут продавать товары данного производителя на определенной территории или вообще;

г) Создание ценности торговой марки – закрепление репутации, поддержка имиджа, что играет важную роль на В2В рынке. Данный барьер присутствует.

Рассмотрим экзогенные барьеры, существующие независимо от воли компаний-старожилов:

а) Административный барьер – издержки на государственную регистрацию, соблюдение норм, наличие сертификатов и лицензий. На рассматриваемом рынке не существует, так как по большей части он касается производителей, а не дилеров. Дилеры же получают лицензию от производителя;

б) Преимущество в издержках – компании-старожилы производят по меньшей себестоимости. Барьера не существует, так как это рынок продажи, а не производства;

в) Криминальных затрат – рынок не отличается высокой криминализацией, барьера не существует;

г) Капитальных затрат – существует и является наиболее высоким среди всех перечисленных. Рассматривая барьеры входа, нужно учитывать, что входом на рынок считается не момент основания фирмы, а выход на точку безубыточности, так как с этого момента риск банкротства на ранних этапах развития организации существенно снижается (Лукьянов, 2007). По мнению экспертов, на рынке продажи строительной техники достижение точки безубыточности происходит при доле рынка 4-5% (Veritas Management Group, 2010). В свою очередь, это достижимо минимум через три года, так как рост более 70% в год невозможен. Таким образом, временные затраты составляют минимум три года, а финансовые зависят от ассортимента продукции. По мнению экспертов компании «Lonmadi», барьер капитальных затрат в денежном выражении составит от 400 млн. руб.

Для того чтобы выйти на точку безубыточности, компания-дилер должна продавать 100-500 единиц техники в год. Однако 90% компаний продают менее 100 единиц техники в год, и, тем не менее, давно существуют на рынке (MS Consulting, 2011). Это объясняется тем, что практически каждая из них присутствует и на смежных рынках: дорожной техники (катки, асфальтоукладчики, вибрационные плиты и так далее), лесозаготовительной техники, электрогенераторов, котельного и газового оборудования (Veritas Management Group, 2010).

Важной частью конкурентного анализа является модель пяти сил конкуренции (Porter, 1980). Рассматривая рынок продажи строительной техники, мы можем заключить, что силы конкуренции новичков и товаров-заменителей низки, в виду высоких барьеров входа и отсутствия заменителей необходимого оборудования, соответственно. Сила существующих игроков высокая, в виду структуры конкуренции. Сила поставщиков (производители техники) также высокая, так как они выбирают дилеров, исходя из определенных критериев, и выдают лицензии. Сила потребителей так же высока, они обладают высокой переговорной силой, так как для данного рынка характерны долгосрочные контракты и получение их по тендеру.

В целом, рынок продажи строительной техники является высоко конкурентным. В контексте маркетинговой деятельности, это означает, что необходима высокая promo-активность. Возрастает роль маркетинга партнерских взаимоотношений и коммуникационной политики компании. Далее мы более подробно рассмотрим особенности маркетинга на данном рынке.

Исследуемый рынок относится к сфере В2В и В2G и определяется характерными особенностями промышленного маркетинга. На рынке продажи строительной техники можно выделить следующие из них:

а) спрос на продукцию является производным – для планирования объема продаж, необходимо принимать во внимание прогнозные значения величины спроса потребителей на конечную продукцию (Забазнова, 2010);

б) особенности взаимодействия с потребителями;

1) более расширенным является понятие «товар», которое подразумевает оказание сопутствующей услуги (консультационные услуги, монтаж оборудования, техническое обслуживание и пр.);

2) процесс принятия решения о покупке – является более рациональным, требует большего количества времени. Кроме того, принятие решения о покупке принимается не одним потребителем, а группой лиц (закупочным центром) (Заруднева, 2010);

3) ввиду того, что число клиентов на рынке B2B меньше, чем на B2С, промышленный маркетинг подразумевает более персонифицированные взаимоотношения с покупателями. Особое значение приобретает выстраивание и развитие партнерских отношений (Блейхман, 2011);

4) покупатели являются профессионалами, то есть обладают необходимыми специфическими знаниями относительно продукции, отрасли и пр. (Миннет, 2008);

в) инструменты коммуникации – если на рынке B2C предпочтение отдается использованию рекламы, мероприятий по стимулированию сбыта, то на рынке В2В эффективными считаются личные продажи, прямой маркетинг, PR (Reed, 2004). В частности на рынке продажи строительной техники используются следующие инструменты;

1) личные продажи – сопровождаются высокими транзакционными издержками (командировки, предоставление личного автомобиля менеджеру по продажам);

2) участие в строительных выставках, ярмарках, тендерных площадках;

3) продвижение в интернете, публикации в специализированных изданиях – положительно влияют на репутацию компании (Барышев, 2007).

Далее мы рассмотрим особенности взаимоотношений между дилерами и производителем на данном рынке. Как правило, компания-дилер заключает исключительные контракты с ограниченным числом производителей. Таким образом, часто она является единственным дилером данного производителя на определенной территории. Так компании «Kvintmadi JCS» и «Lonmadi JSC» являются единственными продавцами британской строительной техники «JCB» на территории от Калининграда до Екатеринбурга. Дилерами «Sennebogen», производителя кранов, являются «Kvintmadi JCS», «Portpak JSC», «Energgomost Int. Grup JSC» и другие (MS Consulting, 2009; MS Consulting, 2011).

При этом западные производители обладают ограниченным числом дилеров в России, а китайские производители стремятся увеличивать их число. Например, исключительным дилером немецкого производителя «Liebherr» в России является компания «Liebherr-Rusland» Co., Ltd. Продукцию китайского производителя «Kobelco» распространяет множество компаний: «Mammut-Sakhalin» Co., Ltd., «Калининград-Кран» Co., Ltd., «Востокмехмаш» Co., Ltd., «Акира» Co., Ltd., «Гидроэлектромонтаж JCS» и другие (MS Consulting, 2011).

В результате личного интервью с экспертами компании «Лонмади», М. В. Манцевым и С. Л. Масленниковым, мы выяснили, что при выборе дилера производителем компании оцениваются по таким критериям, как:

а) финансовая способность – финансовая устойчивость компании определяется показателями ликвидности, платежеспособности и обеспеченности собственными средствами;

б) широкая филиальная сеть – таким образом, при небольшом числе дилеров производитель стремится охватить максимум территории;

в) сервис – основополагающим фактором является наличие послепродажного обслуживания и соответствующих специалистов. Предпочтение отдается компаниям, у которых данная функция не на аутсорсинге;

г) положение на рынке – данный пункт важен потому, что производитель стремится распределить своих дилеров так, чтобы каждый из них обеспечивал ему не более 30% оборота. В противном случае производитель слишком зависим от дилера, так как переговорная мощность последнего увеличивается. Для того чтобы соблюсти эту пропорцию, производитель оценивает рыночное положение потенциального дилера.

До настоящего момента оценка рыночного положения дилера производится по отдельным критериям, зачастую субъективным. Поэтому принятые решения на практике часто не соответствуют прогнозам. Именно этот критерий (положение на рынке), по нашему мнению, является полем для применения модернизированной матрицы GE/McKinsey. Используя этот инструмент, производитель сможет подобрать дилера, соответствующего нужному положению в матрице по любому виду продукции. Мы можем предположить, что предпочтительны позиции Победитель 2 и Победитель 3.

В данном параграфе мы проанализировали российский рынок продажи строительной техники, уделив внимание таким его характеристикам, как рыночная концентрация, структура конкуренции, силы конкуренции по М. Портеру, особенности маркетинговой деятельности и процесс выбора дилера. На основании этого, мы можем выделить особенности данного рынка. Рынок обладает низкой концентрацией рыночной власти продавцов и по структуре является монополистической конкуренцией. Наиболее высок барьер капитальных затрат (около 400 млн. руб.), точка безубыточности достигается за 3 года в среднем.

Для игрока данного рынка характерно большое число бизнес-единиц, в том числе и на смежных рынках, исключительные контракты с западными производителями, наличие региональных филиалов. Наиболее значимыми маркетинговыми направлениями являются PR и партнерские взаимоотношения. Стратегические матрицы имеет смысл использовать производителям при выборе дилера для определения его места на рынке, с целью прогнозирования величины товарооборота, который тот способен обеспечить.

В данной главе мы проанализировали российский рынок продажи строительной техники. Можно сделать вывод, что, так как для данного рынка характерно несколько направлений деятельности фирмы, а так же он является высоко конкурентным, для определения маркетинговой стратегии целесообразно использовать матрицу BCG, а так же модернизированную матрицу GE/McKinsey. Так как конкурентная ситуация внутри товарных групп отличается от той, что на рынке в целом, нужно строить матрицу для каждой из них. Кроме того, мы не можем использовать матрицу Shell/DM, так как она рассматривает привлекательность отрасли, а не рынка. Мы же рассматриваем рынок не производителей, а дилеров.

**Глава 3. Исследование особенностей применения матрицы GE/McKinsey для российского рынка продажи строительной техники на примере компаний ООО «Лонмади» и ООО «Квинтмади»**

**3.1. Программа и методология исследования**

Рассмотрев в предыдущей главе существующие подходы к построению стратегических матриц, мы можем сделать вывод о наличии определенных препятствий к исследованию данной темы. Исследовательская проблема заключается в отсутствии перечней адаптированных для конкретных отраслей показателей, которые следует оценивать для определения положения компании или СБЕ (стратегической бизнес-единицы) в матрице, и критериев оценки данных показателей.

Применение стратегических матриц на практике затруднено в связи с тем, что специалист должен выбрать показатели, значимые для данного рынка и компании, и отсеять маловажные. Известно, что необходима адаптация матриц для определенного рынка. В то же время не существует четких указаний на то, какие именно показатели использовать. Их перечень очень широк. Поэтому в результате получаются слишком обобщенные и размытые рекомендации. Это является одной из причин, почему матрицы редко используются в стратегическом маркетинговом планировании.

Объектом нашего исследования является система показателей, применяемых в рамках стратегической матрицы GE/McKinsey. Соответственно, предмет исследования – особенности применения стратегических матриц и этапы построения матриц.

Целью исследования является разработка и апробация двухэтапного подхода к применению стратегических матриц для компаний среднего бизнеса на российском рынке продажи строительной техники. Исходя из цели, мы определили следующие задачи:

а) выбор показателей для матрицы GE/McKinsey;

б) выявление отраслевых норм значения показателей;

в) разработка системы оценки показателей, определение удельных весов;

г) проведение квазиэксперимента;

д) обработка результатов и получение выводов.

Нами были сформулированы следующие гипотезы исследования:

а) адаптация стратегических матриц (двухэтапный подход) для применения на отдельных рынках целесообразна;

б) матрицу GE/McKinsey нужно строить для каждой СБЕ в отдельности, то есть использовать ее модернизированный вариант, так как конкурентные ситуации на продуктовом рынке каждой СБЕ существенно отличаются.

Далее опишем методологию исследования, перечислив используемые методы:

а) Кабинетное исследование – его результаты описаны в предыдущей главе. Напомним, что источниками данных являются маркетинговые исследования российского рынка продажи строительной техники «MS Consulting» за 2008-2011 гг. (всего было использовано 9 отчетов). Дополнить картину и подтвердить обоснованность полученных выводов позволили опубликованные исследования компаний «Консалтинг-Центр «Шаг», «Пром-Маркетинг», и «РБК». В предыдущей главе на основе этих данных были рассчитаны объем, темп роста и доля рынка для каждой товарной категории и в целом, рассчитаны индексы концентрации, что косвенно указывает на привлекательность рынка. Далее будут выделены показатели, которые будут использоваться в экспериментальном варианте матрицы;

б) Личное интервью – было проведено с экспертами типичной для данного рынка компании «Лонмади», Манцевым М. В. и Масленниковым С. Л. В результате была получена неформализованная информация качественного характера о характеристиках рынка, нормах рентабельности, норме широты ассортимента, критериях выбора дилера. Блок вопросов, определяющих направление разговора, представлен в **Приложении 7**. Мы обсудили вопросы, касающиеся рыночной деятельности и практической ценности результатов исследования. Нужно отметить, что обсуждались не все аспекты, а только те, что были не ясны, исходя из результатов кабинетного исследования. Например, рассчитанная точка безубыточности соответствует доле рынка в 5%, по отчетам «MS Consulting» видно, что многие компании занимают меньшую долю рынка и при этом существуют не один год. Этот и другие вопросы освещены в приложении;

в) Пилотное исследование – оно было проведено до начала тесного взаимодействия с экспертами и заключалось в построении матриц исключительно на основании данных анализа рынка. Целью этого исследования была предварительная проверка гипотезы о необходимости использовать именно модернизированную матрицу McKinsey/GE, а также проверка удобства использования выбранной системы оценки. Обобщенные результаты пилотного исследования вы можете видеть в **Приложении 8**.

При этом расположение компании и СБЕ внутри матрицы нельзя считать объективными, так как удельные веса были определены исследователем на свое усмотрение. Поэтому мы принимаем во внимание только результаты, независимые от этого фактора. А именно, нами было выявлено, что положение СБЕ в большинстве случаев отличается от общего положения компании в матрице. Это указывает на необходимость рассматривать СБЕ в отдельности, то есть, использовать модернизированный вариант матрицы.

Кроме того, была подтверждена необходимость использовать относительные, а не абсолютные значения доли рынка. В противном случае значительно снижается наглядность матрицы, так как в виду структуры конкуренции, доли рынка большинства игроков очень малы. Помимо этого мы пришли к выводу, что для оценки выбранных нами показателей на данном рынке четрехбалльная система более удобна, чем пятибалльная, рекомендованная многими авторами;

г) Анкетирование – позволило рассчитать удельные веса для выделенных ранее показателей. В качестве респондентов выступили 8 человек, занимающих руководящие должности в «Квинтмади» и «Лонмади». Маленький объем выборки обусловлен тем, что определение удельных весов показателей может быть основано только на оценках респондентов, которых можно назвать экспертами на исследуемом рынке. Кроме того, в пользу репрезентативности выборки говорит то, что эти компании можно назвать типичными для данного рынка;

д) Квазиэксперимент - выступает в качестве метода оценки эффективности разработанной нами системы показателей. В работе К. Г. Абазиевой он рассматривается как метод оценки эффективности социальных программ, однако, по нашему мнению, уместен и в данной ситуации.

Основные принципы квазиэксперимента заключаются в следующем (Абазиева, 2011):

а) Для получения сведений о гипотетической ситуации необходимо провести сравнение участников программы с неучастниками программы, т. е. создание контрольной группы;

б) Правило отбора в контрольную группу должно совпадать с правилом отбора в группу воздействия;

в) Участники программы должны получать равное воздействие.

Таким образом, среди менеджмента компаний «Лонмади» и «Квинтмади» будут выделены контрольная и экспериментальная группа экспертов. Контрольная группа построит стратегическую матрицу McKinsey/GE и предложит на основании этого маркетинговую стратегию для компании по классической методике, которая подразумевает самостоятельный выбор экспертами показателей и критериев их оценки. Экспериментальная группа сделает то же самое, используя разработанную нами систему оценки показателей.

Исходные данные должны соответствовать положению компании в предыдущем периоде. Это означает, что дальнейшее развитие событий уже известно, и можно оценить, какой была бы результативность предложенных рекомендаций.

Если матрицы, построенные экспериментальной группой, будут в большей степени соответствовать действительному положению компании в рассматриваемый период, значит, разработанная нами система оценки показателей превосходит классическую, и мы можем рекомендовать ее игрокам российского рынка продажи строительной техники.

Если, напротив, матрицы и рекомендации контрольной группы будут более точными, мы сделаем вывод об эффективности, высокой степени достоверности и нецелесообразности модернизации существующего метода построения этих матриц. Таким образом, каждый из возможных результатов исследования несет в себе практическую значимость.

Исследование имеет ряд ограничений. Во-первых, мы сосредоточимся на матрицах BCG и McKinsey/GE, так как они являются наиболее подходящими для стратегического планирования в маркетинге, и не будем рассматривать остальные. Также мы рассмотрим модернизированную матрицу McKinsey/GE. Опишем их ниже:

а) матрица BCG – оси показывают темп роста рынка и долю рынка. Известно, что в некоторых областях матрица BCG и модернизированная матрица GE/McKinsey пересекаются. Матрица BCG основана исключительно на измеримых численных значениях, поэтому мы построим ее самостоятельно. Соответствие положения СБЕ в данных матрицах будет еще одним, косвенным, критерием сравнения;

б) матрица GE/McKinsey – одна ось характеризует привлекательность российского рынка продажи строительной техники, а другая силу конкурентной позиции компании;

в) модернизированная матрица GE/McKinsey – одна ось характеризует привлекательность конкретного продуктового рынка (рынка продажи экскаваторов, погрузчиков и так далее), а другая – силу конкурентной позиции соответствующей СБЕ компании на нем. Матрица строится отдельно для каждой СБЕ.

Кроме того, мы будем рассматривать рынок дилеров, а не производителей, так как производители строительной техники не осуществляют продажу напрямую. Мы будем рассматривать первичный рынок (новой, а не подержанной техники). Исследование будет проведено в рамках двух партнерских компаний «Лонмади» и «Квинтмади», которые можно назвать типичными для этого рынка по ряду характеристик.

Следующим ограничением является то, что в качестве строительной техники мы будем рассматривать определенные группы товаров:

а) краны - гусеничные краны со стрелой, передвижные гидравлические краны, машины для обработки материалов;

б) экскаваторы - гусеничные экскаваторы, колесные экскаваторы, мини-экскаваторы;

в) погрузчики – фронтальные погрузчики, экскаваторы-погрузчики, мини-погрузчики, телескопические погрузчики;

г) дробилки.

Не смотря на то, что данный список обширен, и каждая выделенная группа содержит в себе более мелкие товарные группы, он далеко не всеобъемлющий. Так, мы не будем рассматривать автогрейдеры, бульдозеры, карьерные самосвалы, подъемные платформы, грохоты, гидромолоты, гидроножницы, стрелы-манипуляторы и прочее. Причина заключается в том, что многие из этих товарных групп рассматриваются в контексте дорожно-строительной техники, которой соответствует отдельный рынок.

Наконец, квазиэксперимент требует большой выборки (Абазиева, 2011), но в виду низкой готовности компаний к сотрудничеству, в нашем исследовании приняли участие только две организации - «Лонмади» и «Квинтмади». Тем не менее, это ограничение компенсируется самим объемом выборки. Каждая группа каждой компании состоит из 16-ти участников. В качестве участников квазиэксперимента были выбраны директора по продажам всех филиалов «Лонмади», за исключением московского.

Далее дадим краткую характеристику компаний, принявших участие в различных этапах нашего исследования. Данные компании являются партнерами и входят в одну JVM Group, которая занимается продажей дорожно-строительной, дробильно-сортировочной, бетоноукладочной, лесозаготовительной, землеройной и грузоподъемной техники, компрессоров и дизельных электростанций. Каждая из компаний представлена на рынке России и СНГ. Однако сферы деятельности этих компаний четко поделены. В первую очередь это касается производителей, чью продукцию они продают на российском рынке.

Компания ООО «Лонмади» была создана в 1991 году и является одним из первых совместных российско-британских предприятий. Основная цель создания компании — продвижение на российском рынке продукции английской фирмы JCB, одного из ведущих мировых производителей строительной и землеройной техники. Учредителями выступили крупная британская корпорация «Lonhro» и Московский Автомобильно-Дорожный Институт МАДИ ГТУ.

В 1999 году основным акционером «Лонмади» становится британская компания JVM Equipment Limited, которая берет курс на расширение ассортимента предлагаемой техники и создание региональной сети. В этих целях создается компания «Квинтмади», которая стала дилером немецкого производителя крановой и грузоподъемной техники — фирмы «Terex», а так же еще нескольких крупных западных компаний-производителей строительной техники, таких как «Gomaco» (США), «Sennebogen» (Германия), «Powerscreen» (Великобритания).

Компания «Квинтмади» занимается продажей кранов и дробилок, в то время как «Лонмади» занимается продажей следующих видов продукции: краны, экскаваторы, погрузчики, дизельные электрогенераторы (Официальный сайт «Лонмади»).

Исходя из этого, мы видим, что данные компании являются типичными игроками данного рынка, так как обладают сравнительно большим числом СБЕ. При этом компания «Лонмади» помимо строительной техники занимается продажей дизельных генераторов, то есть, присутствует на смежных рынках. Как было выявлено при анализе рынка, это является типичной чертой его игроков.

В результате данного исследования мы планируем получить набор показателей, которые следует учитывать при построении стратегических матриц на российском рынке продажи строительной техники, а так же определить критерии их оценки, что является научной новизной данного исследования. Кроме того, нам нужно проверить выдвинутые предположения о возможности применения данной системы оценки и необходимости применения модернизированного варианта матрицы GE/McKinsey на рынке продажи строительной техники.

Результаты исследования могут быть полезны для директоров по маркетингу и топ-менеджмента организаций, являющихся зарубежными производителями или дилерами строительной техники на российском рынке. Производителям разработанная методика позволит принять решение о том, с какими дилерами им сотрудничать, а дилерам - оценить ситуацию на российском рынке продажи строительной техники и выбрать маркетинговую стратегию.

**3.2. Выбор показателей для построения модернизированной матрицы GE/McKinsey на российском рынке продажи строительной техники, определение удельных весов**

Далее мы сфокусируемся на выборе показателей, необходимых для постройки матриц, и описании системы их оценки. Модернизированная матрица GE/McKinsey предполагает многофакторный анализ, поэтому сначала рассмотрим показатели привлекательности рынка, а затем показатели конкурентной позиции бизнеса.

Использование модернизированного варианта матрицы предполагает рассмотрение каждой СБЕ в отдельности, поэтому привлекательность рынка должна оцениваться не в целом, а для каждой товарной группы. Напомним, что всего их выделено четыре (краны, экскаваторы, погрузчики, дробилки).

Таблица 9 содержит выбранные нами показатели. Ниже приводится обоснование данной системы оценки. Выбор показателей основывается на анализе рынка продажи строительной техники, а удельные веса были получены в результате анкетирования, о чем будет подробнее рассказано позднее.

Таблица 9

Система оценки показателей привлекательности рынка товарной группы для применения модернизированной матрицы GE/McKinsey на российском рынке продажи строительной техники

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Удельный вес (%) |
| емкость рынка | 1 – менее 1 млрд. руб. в год;  2 – 1-30 млрд. руб. в год;  3 – 31-50 млрд. руб. в год;  4 – более 50 млрд. руб. в год; | 36 |
| темп роста рынка | 1 – менее 30% в год;  2 – 30-100% в год;  3 – 101-150% в год;  4 – более 150% в год | 10 |
| концентрация рыночной власти | 1 – CR4 < 20%  2 –20% < CR4 < 45%;  3 – 45% < CR4 < 80%;  4 – 80% < CR4 < 100%; | 7 |
| величина барьеров входа | 1 – крайне низкие;  4 – непреодолимые | 11 |
| влияние экономической ситуации (кризисов) | 4 – почти не влияет;  1 – оказывает крайне сильное влияние | 30 |
| влияние государственной политики | 4 – почти не влияет;  1 – оказывает крайне сильное влияние | 6 |

Выделяя показатели, мы придерживаемся той позиции, что не менее 50% из них должно быть исчислимыми, что соответствует выводам, сделанным нами при исследовании подходов к применению стратегических матриц. Поэтому в данном случае мы вводим три объективных и три субъективных показателя.

Обоснуем выбор каждого показателя и его значений. **Емкость рынка** говорит об интенсивности спроса и, соответственно, о прибыльности рынка. Емкость рынка строительной техники в 2011 году составила 99 879 372 441 руб. При этом нижняя и верхняя границы внутри товарных групп от 3 (дробилки) до 50,5 (погрузчики) млрд. руб. соответственно. Если смотреть еще более детально, учитывая подгруппы, то от 1 млрд. руб. (машины для обработки материалов, мини-экскаваторы) до 32,6 млрд. руб. (фронтальные погрузчики). Поэтому значения показателей были распределены таким образом, что позволяет детализировать матрицу. То есть, при желании рассматривать и подгруппы внутри товарных групп.

Мы не используем такие показатели, как стадия жизненного цикла рынка и дифференциация продукции, так как они взаимосвязаны с темпом роста рынка. Если стадией жизненного цикла является рост, то темп роста рынка высокий, как и степень дифференциации продукции. Чем больше жизненный цикл рынка приближается к зрелости, тем выше стандартизация продукции и медленнее темп роста рынка. В то же время понятие «стадия жизненного цикла» довольно размыто. Ранее мы выявили, что размытость и субъективность показателей является одним из основных недостатков данной модели. Поэтому предпочтение мы отдаем объективному исчислимому показателю – **темп роста рынка**.

По данным кабинетного исследования, темп роста в 2011 г. составил 135% в среднем, внутри групп изменяясь от 108 до 186%. Но следует учесть, что по данным другого агентства, в зависимости от типа строительной техники, рост объемов рынка составил от 30 до 140% (Пром-Маркетинг. Рынок строительной техники. Итоги, 2011). Не смотря на существующие ограничения исследования по товарным группам, мы стремимся добиться наибольшей объективности разработанной системы оценки, поэтому учтем эти данные: они наверняка справедливы для компаний, занимающихся продажей более широкого набора товарных групп.

Вводя показатель «**концентрация рыночной власти**» мы стремимся заменить такие субъективные показатели, как «интенсивность конкуренции» или «структура конкуренции» объективно измеримым. Данный показатель рассчитывается с помощью коэффициентов концентрации CR3 или CR4, или с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана. Чем выше данные коэффициенты, тем сложнее конкурентная ситуация на рынке.

Известно, что в соответствии с различными значениями коэффициента концентрации СR4 выделяются три типа рынка по степени концентрации: менее 45% - низкая концентрация, от 45% до 80% - умеренная, и 80-100% - высокая. Мы же имеем четырехбалльную шкалу. Интервалы были изменены на основании результатов кабинетного исследования.

Мы знаем, что каждый выделенный нами продуктовый рынок является рынком низкой концентрации (CR4 < 45%), верхней и нижней границей являются дробилки (37,4%) и погрузчики (11,7%). Однако внутри подгрупп различия таковы, что наиболее низкий коэффициент концентрации равняется 14,15% (фронтальные погрузчики), а наиболее высокий 82,64% (мини-экскаваторы). Таким образом, интервалы для четырехбалльной шкалы не должны быть равны, учитывая склонность рынка к низким значениям коэффициента, но и не должны сосредотачиваться исключительно на низких значениях показателя.

Чем выше **барьеры входа**, тем ниже сила конкуренции фирм-новичков. Так как мы рассматриваем ситуацию с позиции компании, уже присутствующей на рынке, то чем выше барьеры входа, тем лучше. Данный показатель является субъективным. Другими субъективными показателями являются **влияние экономической ситуации** и **государственной политики**. Подверженность влиянию экономических кризисов и зависимость от государственной политики различается, в зависимости от специфики рынка. При этом мы используем обратную систему оценки, так как чем меньше данное влияние, тем более привлекательным является рынок.

Следует отметить, что мы не учитываем показатели, характеризующие поведение потребителя: лояльность к марке, издержки переключения, и так далее. Мы рассматриваем В2В рынок, на котором главную роль играют рациональные мотивы. Однако эксперты из контрольной группы могут посчитать иначе и выбрать другие показатели, в том числе и характеризующие потребителя.

Далее сосредоточим внимание на определении удельных весов при оценке показателей привлекательности рынка. Результаты анкетирования представлены в **Приложении 10**, а сама анкета - в **Приложении 9**. Напомним, что в анкетировании приняло участие восемь человек, обладающие статусом экспертов в области продажи строительной техники на российском рынке. А именно, это были от каждой компании:

а) генеральный директор по России;

б) старший менеджер по продажам пермского филиала;

в) директор по продажам московского филиала;

г) маркетолог-аналитик.

Эксперты объяснили свою логику следующим образом. Емкость рынка гораздо важнее темпа роста рынка, так как темп роста отдельной продуктовой группы сложно спрогнозировать в виду ограничений (рассматриваем первичный рынок).

Концентрации рыночной власти эксперты придают небольшое значение, поскольку считают, что структура конкуренции не изменится в ближайшей перспективе: «достаточно много продавцов качественной техники, при этом ни один не может диктовать условия потребителям, и вряд ли у кого-то из производителей появится основа для такого диктата в будущем».

Что касается величины барьеров входа, то эксперты опасаются не фирм-новичков, а расширения бизнеса компаний со смежных рынков: «Мелкие фирмы не войдут, но сейчас достаточно людей и фирм с деньгами, которые ищут, куда вложить деньги, поэтому для них барьеров нет. Всегда найдется много людей с лишними 2 – 5 млрд. рублей».

Не удивительно, что эксперты придают большое значение влиянию кризисов. Как пишет один из них, в их компании в период кризиса 2008 г. продажи экскаваторов упали в 18 раз.

Влияние государственной политики для игроков рынка продажи строительной техники, по словам экспертов, выражается, прежде всего, в таможенных пошлинах и налоге на утилизацию, но это оказывает незначительное влияние, и вряд ли это влияние увеличится в будущем.

Далее рассмотрим показатели конкурентной позиции организации (Таблица 10), обоснуем их выбор и систему оценки.

Мы используем показатель **относительной доли рынка** (от той, что занимает крупнейший конкурент), так как рынок продажи строительного оборудования является рынком низкой концентрации, и у всех его игроков доли рынка малы. Таким образом, мы учитываем структуру конкуренции, адаптируем показатель к конкретному рынку. Ниже представлена формула относительной доли рынка (Формула 2).

 (2)

Где:  – относительная доля рынка;

- доля рынка рассматриваемой компании;

- наибольшая доля рынка среди конкурентов.

Таблица 10

Система оценки показателей конкурентной позиции бизнеса для применения матрицы GE/McKinsey на российском рынке продажи строительной техники

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Удельный вес (%) |
| Относительная доля рынка | 1 – менее 10%;  2 – 11-30%;  3 – 31-50%;  4 – 51-100%; | 21 |
| Рост относительной доли рынка | 1 – менее 1% или сокращение доли;  2 – 1-5%;  3 – 5-50%;  4 – 51-100%; | 6 |
| Рентабельность продукции | 1 – менее 5%;  2 – 6-15%;  3 –16-35%;  4 – более 35%; | 24 |
| Качество продукции | 1 – низкое качество;  4 – высокое качество | 20 |
| Широта ассортимента продукции | 1 – 1 вид техники;  2 – 2-5 видов;  3 – 6-9 видов;  4 – 10 и более | 15 |
| Качество персонала (менеджеры по продажам) | 1 – низкая компетенция;  4 – высокая компетенция | 14 |
| Итого | | 100 |

В результате кабинетного исследования было выявлено, что относительные доли рынка, как и их рост, могут принимать совершенно разные и неожиданные значения в разных периодах. Рынок можно описать как 2-5 непостоянных лидера и множество мелких игроков. Для того чтобы определить интервалы, мы рассчитали относительные доли рынка всех игроков за 2011 г. (Таблица 11).

Учитывая то, что большинство игроков обладают низкой долей рынка, разработанные нами интервалы не равны, и высшая оценка (4 балла) охватывает интервал в 50-100%.

Показатель «**рост относительной доли рынка**» позволит учесть динамику изменения конкурентного положения компании. Определение интервалов для изменения относительной доли рынка сложно тем, что положение игроков рынка нестабильно. По мнению экспертов, допустимо установить интервалы, показанные в Таблице 10, так как, учитывая стоимость техники, даже незначительное увеличение доли рынка значительно увеличивает прибыль. Резкий рост доли рынка встречается редко, поэтому интервалы также неравномерны.

Таблица 11

Относительные доли игроков российского рынка продажи строительного оборудования в 2011 г.[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Х | Количество компаний, шт. | | | |
| Относительная доля рынка, % | Краны | Экскаваторы | Погрузчики | Дробилки |
| 100 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| 90-100 | 0 | 1 | 0 | 0 |
| 80-90 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 70-80 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 60-70 | 0 | 0 | 2 | 0 |
| 50-60 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 40-50 | 3 | 1 | 2 | 1 |
| 30-40 | 3 | 7 | 11 | 6 |
| 20-30 | 5 | 2 | 11 | 4 |
| 10-20 | 26 | 13 | 40 | 9 |
| Менее 10 | 23 | 8 | 124 | 4 |

Важно, что эксперты присвоили этому показателю наименьший удельный вес, но при этом один из них отмечает, что это справедливо только для компаний, чья доля рынка больше 10%. Так как «Квинтмади» входит в число таких компаний, удельный вес был присвоен в соответствии с этим. Однако если доля рынка компании менее 10%, то роль данного показателя увеличивается: «Для рынков, где наша доля менее 10%, вес относительной доли рынка и роста относительной доли рынка был бы одинаков - около15%». Другой эксперт, отмечая незначительность показателя «рост доли рынка», пишет, что не всегда имеет смысл инвестировать в увеличение доли: «чтобы нарастить долю рынка на 1%, надо вложить дополнительных средств на 5 – 10%, т.е. сделать поток наличности отрицательным; более выгодно расти постепенно».

По мнению экспертов компании «Квинтмади», **нормой рентабельности** на рынке является рентабельность продукции равная 20%. При этом, чтобы удержаться на рынке, достаточно 2-3%, а максимальное значение составляет около 35%. В соответствие с этой информацией, мы определили интервалы для данного показателя. Рентабельность рассчитывается по формуле:

 (3)

где Pr – чистая прибыль;

С – себестоимость продукции (стоимость закупки у производителя).

Оценивая **качество продукции** на данном рынке, следует помнить, что в первую очередь, оно зависит от производителя. Рынок делится на две равные половины как географически, так и по производителям: 50% - западные производители (США, Великобритания, Германия), 50% - Россия, Китай, Корея, Турция (MS Consulting 2010; MS Consulting 2011). Продукция западных производителей считается качественной, в то время как остальных производителей – значительно уступает ей. Однако один из респондентов утверждает: «Качество сейчас еще ассоциируется со страной происхождения товара, но эта тенденция уходит. Больше будут ориентироваться на качество брэнда».

Большинство респондентов оценили качество продукции выше качества персонала. Один из них при этом ссылается на свой опыт: «Придя в «Квинтмади» из «Хилти», я понял, что можно иметь плохие процессы и плохой торговый персонал, но если продукт хороший, то он тебя вытащит».

Вводить в систему оценки критерии (что такое высокое качество и низкое качество), по нашему мнению, не имеет смысла, так как эта информация быстро устареет. Таким образом, этот критерий высоко субъективен.

Напротив, говоря о **широте ассортимента**, мы попросили экспертов развернуто ответить на этот вопрос. Суммировав их высказывания, мы можем сказать, что широким считается ассортимент, состоящий из видов продукции: экскаваторы, экскаваторы-погрузчики, фронтальные погрузчики, телескопические погрузчики, краны, дробилки, бетоноукладчики, дизельные генераторы, сочлененные самосвалы, грейдеры. Абсолютно широкий ассортимент у одного из лидеров рынка – «Caterpillar». Помимо выше перечисленного, компания занимается продажей трубоукладчиков, бульдозеров, газопоршневых электростанций. Узким ассортиментом, по мнению экспертов, считается один вид товара, так как немало компаний, продающих что-то одно. Как показано в Таблице 10, эта информация была учтена при разработке системы оценки.

Логика экспертов при расстановке удельных весов объясняется тем, что «конечно, клиенту удобно покупать в одной фирме несколько продуктов, но качество продукта важнее широты ассортимента».

Среди множества показателей, характеризующих деятельность компании на операционном уровне, мы выбрали **качество работы менеджеров по продажам**. Ранее мы выявили, что личные продажи и маркетинг партнерских отношений являются наиболее значимыми инструментами для данного рынка (Зимин, 2011).

На данный момент эксперты присвоили достаточно низкий удельный вес этому показателю, однако прогнозируют, что в долгосрочной перспективе он увеличится: «пока еще есть сильная дифференциация по качеству продукта (качество исполнения и качество конструкторских решений), поэтому качество продавцов не так важно; но эта дифференциация постоянно сокращается (в генераторах она очень мала), по мере сокращения дифференциации в качестве продукта роль качества персонала будет расти».

Согласно разработанной нами системе оценки, минимальное возможное количество баллов в матрице GE/McKinsey равно 100, а максимальное 400. Поэтому, чтобы квадранты были соразмерными, и не происходило искажение в сторону усиления позиций СБЕ, разметка матрицы начинается не с нуля, а с минимального значения (Рис. 6).

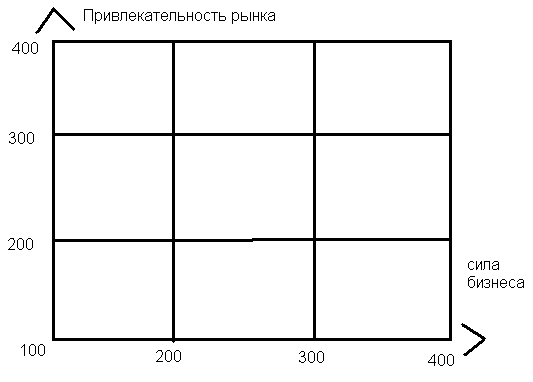


Рис. 6. Разметка матрицы GE/McKinsey согласно разработанной системе оценки

На основании результатов анализа рынка, сделанного во второй главе, и выводов, полученных в результате анализа различных способов построения матриц, мы выявили критерии привлекательности рынка продажи строительной техники и конкурентной позиции бизнеса на данном рынке.

Разрабатывая систему оценки показателей для матрицы GE/McKinsey, мы брали равное число объективных и субъективных показателей. Удельные веса показателям были присвоены на основании анкетирования и экспертных мнений.

Таким образом, матрица, адаптированная нами для российского рынка продажи строительной техники строится посредством оценки силы бизнеса по показателям: относительная доля рынка, ее рост, качество работы менеджеров по продажам, рентабельность, качество продукции и широта ассортимента. Привлекательность рынка оценивается, исходя из емкости и темпа роста рынка, уровня концентрации рыночной власти, величины барьеров входа, подверженности влиянию кризисов и изменению законодательства. Система оценки 4-балльная, каждый квадрант матрицы содержит 100 баллов, и точкой отсчета является не ноль, а наименьшее возможное количество баллов.

**3.3. Анализ результатов квазиэксперимента и построение матрицы БКГ**

Далее сосредоточимся на результатах квазиэксперимента. Напомним, что матрицы были построены экспертами «Лонмади» и «Квинтмади». Одним из условий проведения квазиэксперимента является однородность групп, поэтому состав экспертов отличается от того, что принимал участие в определении удельных весов. В целях обеспечения однородности групп, в эксперименте приняли участие эксперты, обладающие одинаковой степенью компетенции, а именно директора по продажам российских филиалов.

Распределение по группам происходило путем чередования филиалов, расположенных в алфавитном порядке (Таблица 12). Вклад каждого филиала в общее регулярно учитывается, и на основании этого определяется перспективность филиалов и качество их работы, поэтому респонденты имеют доступ ко всей необходимой информации и знакомы с ситуацией не только касательно своего филиала, но и по России в целом. Компании имеют 33 филиала, включая московский центральный. Так как количество экспертов в группах должно быть одинаково, мы решили, что центр не должен принимать участие в исследовании.

Таблица 12

Состав групп квазиэксперимента

|  |  |
| --- | --- |
| Директора по продажам | |
| Экспериментальная группа | Контрольная группа |
| Архангельск | Астрахань |
| Белгород | Волгоград |
| Вологда | Воронеж |
| Екатеринбург | Иваново |
| Ижевск | Калининград |
| Калуга | Казань |
| Кострома | Краснодар |
| Липецк | Мурманск |
| Находка | Нижний Новгород |
| Оренбург | Пенза |
| Пермь | Ростов-на-Дону |
| Самара | Санкт-Петербург |
| Саратов | Смоленск |
| Сочи | Тверь |
| Ульяновск | Уфа |
| Ухта | Ярославль |

Участникам по электронной почте были направлены материалы: для экспериментальной группы материалы содержатся в **Приложении 11**, а для контрольной – в **Приложении 12**. Ответы были получены от всех 64 участников. Стоит отметить, что многие из них ограничились оценкой показателей, не отображая матрицу графически, что, тем не менее, не влияет на общий результат.

В первую очередь мы опишем результаты «Лонмади», а во вторую – «Квинтмади». Итак, рассмотрим результаты, полученные от экспериментальной группы «Лонмади». Усредненная оценка получена путем среднего арифметического, в дальнейшем оценки были умножены на удельный вес. Суммарное число баллов по каждой товарной группе представлено внизу столбцов (Таблица 13).

Таблица 13

Результаты экспериментальной группы «Лонмади»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Краны | Экскаваторы | Погрузчики | Удельный вес |
| Привлекательность рынка | | | | |
| емкость рынка | 2 | 3 | 4 | 36 |
| темп роста рынка | 3 | 3 | 4 | 10 |
| концентрация рыночной власти | 2 | 2 | 1 | 7 |
| величина барьеров входа | 3 | 3 | 2 | 11 |
| влияние экономической ситуации (кризисов) | 2 | 2 | 3 | 30 |
| влияние государственной политики | 3 | 3 | 4 | 6 |
| Итоговое количество баллов | 227 | 263 | 307 | Х |
| Сила позиции бизнеса | | | | |
| Относительная доля рынка | 1 | 4 | 4 | 21 |
| Рост относительной доли рынка | 3 | 2 | 2 | 6 |
| Рентабельность продукции | 2 | 2 | 3 | 24 |
| Качество продукции | 4 | 3 | 4 | 20 |
| Широта ассортимента продукции | 3 | 3 | 3 | 15 |
| Качество персонала (менеджеры по продажам) | 3 | 3 | 3 | 14 |
| Итоговое количество баллов | 254 | 291 | 335 | Х |

Матрица GE/McKinsey, построенная экспертами с помощью нашей системы оценки, выглядит следующим образом (Рис. 7).

Согласно суммированным результатам участников экспериментальной группы, краны и экскаваторы «Лонмади» в 2011 г. занимали позицию среднего бизнеса, а погрузчики входили в область «Победитель 1».

В целом, по данным экспериментальной группы, компания «Лонмади» имеет по оси «привлекательность рынка» 272,2 балла, по оси «позиция бизнеса» 293,3 балла и занимает квадрант «Средний бизнес», хотя по количеству баллов приближена к области победителей (Рис. 8).

Рис. 7. Матрица GE/McKinsey для «Лонмади», экспериментальная группа

Рис. 8. Общее положение «Лонмади» в матрице GE/McKinsey, экспериментальная группа

Теперь сравним эту матрицу с результатами контрольной группы. Так как способ построения матрицы и используемые показатели в данном случае отличаются, результаты не могут быть обобщены в числовом виде. Квадранты, которым соответствует положение СБЕ, описаны в **Приложении 13**, в Таблице 1, а в обобщенном графическом виде результаты показаны ниже (Рис. 9).

Рис. 9. Матрица GE/McKinsey для «Лонмади», контрольная группа

Согласно результатам контрольной группы, краны соответствуют квадранту «средний бизнес», экскаваторы – «Победитель 3», а погрузчики – «Победитель 2». При этом касаемо экскаваторов количество экспертов, расположивших эту товарную группу в позиции «Победитель 3» лишь незначительно превышает количество ответов «Средний бизнес», а в остальных случаях количество ответов, соответствующих итоговому результату, значительно превышает прочие, и мнение экспертов можно назвать достаточно ясным.

Таблица 14

Оценка общего положения «Лонмади» контрольной группой «Лонмади»

|  |  |
| --- | --- |
| Квадрант матрицы | Количество экспертных оценок, шт. |
| Проигравший 1 | 2 |
| Средний бизнес | 5 |
| **Победитель 3** | 7 |
| Победитель 2 | 2 |

Оценивая положение «Лонмади» в целом, контрольная группа определила, что оно соответствует квадранту «Победитель 3». При этом количество экспертов, по мнению которых компания является «Победителем 3», ненамного превышает количество экспертов, посчитавших, что компания находится в квадранте «Средний бизнес» (Таблица 14).

Итак, мы видим, что результаты контрольной и экспериментальной группы различаются относительно двух из трех СБЕ и в целом. Соответственно, маркетинговые стратегии, разработанные на основе этих матриц, будут отличаться (Таблица 15).

Таблица 15

Отличия результатов контрольной и экспериментальной группы «Лонмади»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СБЕ | Экспериментальная группа | | | Контрольная группа | | |
| Квадрант | Стратегия | Маркетинговая стратегия | Квадрант | Стратегия | Маркетинговая стратегия |
| Краны | Средний бизнес | стратегия дифференциации, создать барьеры входа | создание и развитие прибыльных сегментов | Средний бизнес | стратегия дифференциации, создать барьеры входа | создание и развитие прибыльных сегментов |
| Экскаваторы | Средний бизнес | Победитель 3 | поиск новых растущих сегментов, инвестирование в рост на них | выбор стратегии сегментирования, |
| Погрузчики | Победитель 1 | рост с максимально возможной скоростью, сохранение позиции на рынке | Создание бренда, увеличение лояльности | Победитель 2 | инвестирование для роста и усиления позиций на рынке | агрессивная реклама, грамотное позиционирование (с целью скрыть слабые стороны, подчеркнуть сильные), дифференциация, формирование бренда |

Далее следует оценить, матрица какой группы лучше способствует выбору маркетинговой стратегии. Для этого рассмотрим реальную маркетинговую деятельность «Лонмади» в 2011 году. Основными стратегическими направлениями деятельности компании являлись:

а) выход на новые географические сегменты и развитие прибыльных географических сегментов - произошло расширение филиальной сети, в 2012 году был открыт второй офис в Москве, а также новые филиалы в Калуге и Ухте;

б) увеличение осведомленности и поддерживающая имиджевая активность – участие в российских и региональных выставках строительной техники.

Таким образом, на практике была реализована в целом стратегия для квадранта «Победитель 3» - поиск новых растущих сегментов, инвестирование в рост на них (Соловьев, Управление маркетингом). Отдельных стратегий для СБЕ разработано не было.

Эффективность стратегии в «Лонмади» не была оценена, однако известен характер изменений, произошедших за 2012 год. В абсолютном выражении продажи техники растут, но при этом доля рынка падает. Это происходит под влиянием рыночных факторов: рост существующих конкурентов и увеличение числа новичков (пришедших со смежных рынков). Например, по генераторам (которые являются одной из СБЕ «Лонмади», но мы их не рассматриваем, так как они не входят в продуктовые границы рынка строительной техники) наоборот – продажи не выросли, а доля рынка увеличилась, так как рынок качественных генераторов упал на 15%.

Таким образом, можно сделать вывод, что для руководства компании существуют «слепые зоны», и маркетинговая активность «Лонмади» в 2012 году (на основании результатов анализа рынка 2011 г.) оказалась неэффективна. Несмотря на рост объема продаж, он оказался недостаточным, с учетом действий конкурентов.

Подведем итог. На практике была реализована стратегия «Победитель 3», выбранная контрольной группой, и предполагающая развитие новых сегментов и инвестирование в наиболее прибыльные среди существующих. По мнению экспертов, главной причиной неудачи является недостаточное предвидение действий конкурентов. В относительном выражении объем продаж у «Лонмади» упал из-за появления новых игроков на рынке и активных действий прежних. Таким образом, если бы была реализована стратегия «Средний бизнес», основными признаками которой являются создание барьеров входа и направление маркетинговых усилий на дифференциацию, можно предположить, что данная ошибка не была бы допущена, и положение компании бы не пошатнулось. Следовательно, стратегическая область, полученная в результате работы экспериментальной группы, больше соответствует действительности. А это означает, что разработанная нами система оценки в кейсе «Лонмади» оказалась более эффективной, чем классическая.

Рассмотрим результаты по «Квинтмади». Оценка экспериментальной группы экспертов представлена в Таблице 16. Матрица показана на Рисунке 10. Таким образом, обе СБЕ «Квинтмади» занимают позицию «Средний бизнес», при этом положение на рынке у дробилок более прочное, однако рынок менее привлекательный, чем рынок кранов.

Таблица 16

Результаты экспериментальной группы «Квинтмади»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Краны | Дробилки | Удельный вес |
| Привлекательность рынка | | | |
| емкость рынка | 2 | 2 | 36 |
| темп роста рынка | 3 | 3 | 10 |
| концентрация рыночной власти | 2 | 2 | 7 |
| величина барьеров входа | 3 | 4 | 11 |
| влияние экономической ситуации (кризисов) | 2 | 1 | 30 |
| влияние государственной политики | 2 | 2 | 6 |
| Итоговое количество баллов | 221 | 202 | Х |
| Сила позиции бизнеса | | | |
| Относительная доля рынка | 3 | 3 | 21 |
| Рост относительной доли рынка | 1 | 3 | 6 |
| Рентабельность продукции | 2 | 2 | 24 |
| Качество продукции | 2 | 3 | 20 |
| Широта ассортимента продукции | 3 | 2 | 15 |
| Качество персонала (менеджеры по продажам) | 3 | 3 | 14 |
| Итоговое количество баллов | 244 | 261 | Х |

Рис. 10. Матрица GE/McKinsey для «Квинтмади», экспериментальная группа

Общее положение «Квинтмади» в матрице соответствует 211,5 баллам по оси «У» и 252,5 по оси «Х», что так же соответствует позиции «Средний бизнес». Из-за небольшого числа СБЕ в данном случае расхождений не выявлено, и ни одна СБЕ не отличается своим положением от остальных.

Обратимся к результатам контрольной группы (**Приложение 13**, Таблица 2). По мнению участников данной группы, краны «Квинтмади» занимают место «Средний бизнес», а дробилки - «Проигравший 2» (Рис. 11).

Рис. 11. Матрица Матрица GE/McKinsey для «Квинтмади», контрольная группа

Таблица 17

Оценка общего положения «Квинтмади» контрольной группой

|  |  |
| --- | --- |
| Квадрант матрицы | Количество экспертных оценок, шт. |
| Проигравший 3 | 1 |
| Проигравший 2 | 5 |
| **Средний бизнес** | 8 |
| Победитель 3 | 2 |

Общее положение компании, оцениваемое отдельно, по мнению контрольной группы «Квинтмади», соответствует квадранту «Средний бизнес» (Таблица 17), что совпадает с результатами экспериментальной группы. Тем не менее, относительно СБЕ существует различия в результатах, что отражено в Таблице 18.

Таблица 18

Отличия результатов контрольной и экспериментальной группы «Квинтмади»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СБЕ | Экспериментальная группа | | | Контрольная группа | | |
| Квадрант | Стратегия | Маркетинговая стратегия | Квадрант | Стратегия | Маркетинговая стратегия |
| Краны | Средний бизнес | стратегия дифференциации, создать барьеры входа | создание и развитие прибыльных сегментов | Средний бизнес | стратегия дифференциации, создать барьеры входа | создание и развитие прибыльных сегментов |
| Дробилки | Средний бизнес | Проигравший 2 | Стратегия сбора урожая | Сосредоточиться на наиболее прибыльных сегментах |

Следует учитывать, что эти различия не существенны. В матрице, построенной по результатам экспериментальной группы, дробилки по оси У набрали 202 балла, притом что границей между областями «Проигравший 2» и «Средний бизнес» является 200 баллов.

Исходя из интервью с экспертами, на практике в 2012 г. «Квинтмади» следовала стратегии «Средний бизнес», которая выражалась в следующем:

а) создание стратегических барьеров входа, а именно, заключение исключительного контракта с компаней «Hartl» - производителем запасных частей для дробилок;

б) дифференциация – отстройка от конкурентов путем увеличения ассортимента услуг сервисной службы:

1) поставка оригинальных запчастей и смазочных материалов для техники Case;

2) ремонт топливной аппаратуры Delphi (Lucas) и Bosch;

3) техническое обслуживание, ремонт и поставка запасных частей для компрессоров CompAir и Atlas Copco;

4) ремонт и поставка запасных частей для двигателей Perkins, Lister-Petter, Lombardini, Kubota (Bobcat), Isuzu.

Таким образом, «Квинтмади» превзошла конкурентов, являющихся дилерами тех же производителей. В результате этого, относительное сокращение объема продаж по кранам в связи с действиями конкурентов у «Квинтмади» выражено меньше, чем у «Лонмади». Так, относительная доля рынка «Лонмади» в 2012 г. по сравнению с 2011 сократилась на 2,5%, а у «Квинтмади» на 0,5%. Однако, что касается дробилок, то здесь объем продаж даже в абсолютном выражении вырос всего на 3%, а относительная доля рынка сократилась на 3%[[9]](#footnote-9).

Исходя из этого, можно сделать вывод, что стратегия «Средний бизнес» была выбрана верно, однако, для дробилок необходимо было следовать стратегии «Проигравший 2» и разработать дополнительные методы стимулирования сбыта. Значит, относительно дробилок, результаты контрольной группы более точны. При этом отметим, что положение дробилок, определенное в матрице экспериментальной группой, можно назвать пограничным между «Средний бизнес» и «Проигравший 2», так как по оси «У» данная СБЕ набрала 202 балла, в то время как границей являются 200 баллов.

Отметим, что на данный момент, в 2013 г. стратегию «Квинтмади» на рынке дробилок можно назвать стратегией «Проигравшего 2» (сбор урожая). В частности, происходит стимулирование сбыта за счет спецпредложений:

а) спецпредложение по щековым дробилкам «Powerscreen» - «в данный момент, не нужно ждать поставки машины, а все что нужно сделать — позвонить и заказать выбранную машину» [Сайт «Квинтмади»];

б) спецпредложение по запасным частям «Hartl» - скидки до 15%.

Важно, что данные акции в период до 2013 года не проводились. Таким образом, стратегия, подразумевающая такое стимулирование сбыта, использована слишком поздно, когда уже стало известно, что спрос на дробилки сократился. Данная ситуация, на наш взгляд, является примером необходимости использовать специальные инструменты (например, стратегические матрицы) для разработки и своевременного применения стратегии.

Построим матрицу BCG для компаний «Лонмади» и «Квинтмади». Данные, собранные в ходе кабинетного исследования, позволяют это сделать.

Напомним, что существуют различные взгляды на границы, отделяющие области матрицы друг от друга. Так, Ф. Котлер и А. С. Нэкс солидарны в том, что границей является темп роста равный 10% (Котлер, 2006; Нах, 1983). Однако это снижает объективность БКГ как метода стратегического планирования, если речь идет о быстрорастущих рынках, где средний темп роста превышает 50% (Хендерсен, 2008; Шив, 2003). Рассматривая эту проблему, Г. О. Логинов пишет, что граница между низким и высоким темпом роста в таком случае соответствует средневзвешенному значению темпов роста различных рынков, на которых действует фирма (Логинов, 2004).

Согласно существующей ситуации на российском рынке продажи строительной техники, мы считаем точку зрения этого автора оптимальной. Компания «Лонмади» продает следующие виды строительной техники: краны, погрузчики, экскаваторы, а «Квинтмади» - только дробилки и краны.

Как было выявлено ранее, темп роста рынков этих СБЕ в 2011 г. составил 125%, 186% и 121% по кранам, погрузчикам и экскаваторам соответственно и 108% по дробилкам. Таким образом, средневзвешенный темп роста равен 135%.

Для оси «доля рынка» линию раздела обычно проводят через точку 1 или 1, 5, учитывая, что рассчитывается относительная доля рынка (Чечурина, 2008; Попов, 2007). При этом относительная доля рынка рассчитывается по формуле (Формула 4).

 (4)

где D – относительная доля рынка;

- доля рынка рассматриваемой компании;

- наибольшая доля рынка среди конкурентов.

Данные о долях рынка «Лонмади», «Квинтмади» и крупнейших конкурентов представлены ниже (Таблица 19).

Согласно данным консалтинговой компании, в 2011 году доля рынка «Лонмади» составляла: 0,77% по кранам, 13,19% по экскаваторам, 2,88% по погрузчикам. В то же время наибольшую долю рынка имели: по кранам «Algol DV Co., Ltd.» 9,47%, по экскаваторам «Лонмади» 13,19%, по погрузчикам «Амурская торговая компания» 4,18% (MS Consulting, 2011).

Таким образом, матрица будет иметь следующий вид (Рис. 12), где экскаваторы являются «дойными коровами», погрузчики «трудными детьми», а краны – «собаками».

Таблица 19

Построение матрицы БКГ для «Лонмади» и «Квинтмади»[[10]](#footnote-10)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная группа | ОДР | Крупнейший конкурент | ОДР конкурента | Матричное значение доли рынка | Темп роста рынка,% |
| **Лонмади** | | | | | |
| Краны | 0,77 | Algol DV Co., Ltd. | 9,47 | 0,081 | 125 |
| Экскаваторы | 13,19 | Amur Machinery and Services Co., Ltd. | 12,15 | 1,08 | 121 |
| Погрузчики | 2,88 | Amurskaya Torgovaya Kompaniya Co., Ltd. | 4,18 | 0,68 | 186 |
| **Квинтмади** | | | | | |
| Дробилки | 5 | Elovskoe Transstroi Co., Ltd. | 13,3 | 0,37 | 108 |
| Краны | 3,09 | Algol DV Co., Ltd. | 9,47 | 0,35 | 125 |
| Средневзвешенный ТР | | | | | 135 |

Рис. 12. Матрица BCG для «Лонмади»

Построим матрицу BCG для «Квинтмади». Доля рынка «Квинтмади» по дробилкам в 2011 г. составила 5%, в то время как наибольшую долю в 13,33% имеет «Еловский Трансстрой» (MS Consulting), таким образом, ее значение будет 0,37. По кранам доля рынка «Квинтмади» составила 3,09%, Это означает, что значение доли рынка равно 0,35. Матрица имеет вид (Рис. 13). Согласно матрице, для «Квинтмади» и краны, и дробилки являются «собаками».

Рис. 13. Матрица BCG для «Квинтмади»

Следует отметить, что рассматривать компании в совокупности (объединить в матрицы краны «Лонмади» и «Квинтмади») не имеет смысла. Несмотря на то, что компании являются близкими партнерами, они продают продукцию разных производителей. Так «Лонмади» продает краны только от производителя «JCB», а «Квинтмади» - краны ряда других британских производителей.

Кроме того, в результате построения матрицы БКГ, мы видим, что у данных компаний нет СБЕ-«звезд», дробилки и краны являются «собаками», погрузчики – «трудными детьми», а краны создателями прибыли. В соответствие с рекомендациями, следует выводить погрузчики в категорию «звезд» за счет средств, создаваемых кранами.

Подведем итоги. Классический способ применения стратегических матриц предполагает вольный выбор экспертами удельных весов (или их отсутствие), критериев оценки и шкалы и состоит из одного этапа – расположения экспертами СБЕ и компании в матрице согласно обобщенным методическим рекомендациям и информации о рынке, имеющейся у них. Двухэтапный подход, предложенный нами, предполагает дополнительный этап в процессе применения стратегических матриц: разработку шкалы, критериев оценки и удельных весов, адаптированных для конкретного рынка.

Данный подход был апробирован экспериментальными группами экспертов «Лонмади» и «Квинтмади» в ходе квазиэксперимента. Матрицы были построены на основании данных 2011 г. Результаты экспериментальной и контрольной групп в «Лонмади» оказались различны. Проанализировав стратегию, использованную компанией в 2012 г. (на основе данных 2011 г.), мы увидели, что она соответствует той, что выбрала контрольная группа. По итогам 2012 года мы видим, что она оказалась ошибочна. При этом ряд фактов (основной - изменение относительной доли рынка) указывает на то, что стратегия, выбранная экспериментальной группой, была бы более эффективна.

Касаемо «Квинтмади» результаты контрольной и экспериментальной группы оказались практически идентичны. Стратегия, реализованная фирмой в 2012 году, приближенно соответствует той, что следует из ее положения в матрице (средний бизнес). В результате компания на данный момент находится в более выигрышном положении относительно своего прежнего, чем «Лонмади».

Следующим важным моментом оказалось то, что на данный момент компании реализуют ту стратегию, что была актуальна для них в предыдущем периоде. Если бы компании пользовались инструментами стратегического планирования, то стратегии были бы реализованы своевременно. Это подчеркивает важность и целесообразность применения инструментов стратегического планирования компаниями среднего бизнеса.

Главным итогом проведенной работы является подтверждение выдвинутой гипотезы о том, что двухэтапный подход к процессу построения стратегических матриц является более точным, чем классический, так как стратегия для «Лонмади», выбранная экспериментальной группой оказалась верной, в отличие от стратегии, выбранной контрольной группой. Несмотря на то, что в данной работе рассматривался конкретный рынок, результаты исследования актуальны и для прочих рынков.

Важность разработанного подхода для компаний среднего бизнеса заключается в следующем. Данные компании не склонны использовать инструменты стратегического планирования по причине отсутствия материальных и временных ресурсов для проведения глубокого исследования рынка, которое, в свою очередь, необходимо для того, чтобы матрицы отражали ситуацию точно и достоверно. Мы предполагаем, что первый этап (исследование рынка, разработка показателей, их критериев и удельных весов) может проводиться крупными компаниями, которые затем смогут продать эту модель компаниям среднего бизнеса.

**3.4. Рекомендации по разработке маркетинговой стратегии для «Лонмади» и «Квинтмади»**

В данном параграфе мы дадим ряд рекомендаций по маркетинговой стратегии для компаний, принявших участие в исследовании. Отметим, что в основном они будут касаться ситуации 2012 года, так как исследование проводилось на данных 2011 г., что было необходимо для оценки результатов квазиэксперимента.

Итак, нам известно, что в «Лонмади» в 2012 г. была реализована стратегия для «Победитель 3», основанная на развитии сегментов, в то время как была необходима стратегия «Средний бизнес», основанная на дифференциации и создании барьеров входа. «Квинмади» требовалась стратегия «Средний бизнес» и она же была реализована, однако не в полном объеме.

Итак, стратегии, которые были реализованы, также были неполными и требовали корректив. Так, в данных компаниях сегментирование потребителей происходит только по географическому признаку. Такие признаки, как направленность деятельности предприятия и, соответственно, виды потребляемой продукции, средний объем заказа (для постоянных клиентов) не учитываются. Помимо этого, стратегия не различается, в зависимости от СБЕ.

Следовательно, «Лонмади» и «Квинтмади» необходимо начать с сегментации потребителей, в зависимости от местоположения, вида и объема покупаемой техники. Например, мы можем предположить, что дробилки и машины для обработки материалов закупают заводы; краны, телескопические погрузчики и гусеничные экскаваторы – строительные организации; а мини-погрузчики и экскаваторы-погрузчики – структуры ЖКХ. Однако это требует детального исследования потребителей. Так как необходимая информация отсутствует, и это не является темой данного исследования, мы ограничимся рекомендациями, не затрагивающими эту проблему. Другими критериями сегментации должны стать частота покупки и рентабельность сегмента. Так, дробилки покупают раз в 20 лет, а погрузчики раз в 3-5 лет (Рынок строительной техники: посткризиный тренд).

Основной составляющей стратегии «Среднего бизнеса» является дифференциация (отстройка от конкурентов) и создание препятствий для входа на рынок новых игроков. В связи с этим, по нашему мнению, на тот момент для «Лонмади» и «Квинтмади» следовало сделать упор на развитие собственной торговой марки, которая в дальнейшем должна стать полноценным брендом.

Как на рассматриваемый, так и на текущий момент, используя типичные для промышленного рынка каналы коммуникации (выставки, тендерные площадки, специализированные журналы), данные компании продвигают не собственный бренд, а бренд своего производителя. При этом развитие собственного бренда не противоречит взаимоотношениям дилера и производителя.

Компании преподносят свое сотрудничество с известными производителями как конкурентное преимущество. При этом речь не идет об исключительных контрактах: как «Лонмади», так и «Квинтмади» продают технику разных производителей. Как считают эксперты (М. В. Манцев, С. Л. Масленников), сейчас покупатели стремятся приобрести продукцию определенного производителя, и роль дилера для них низка. Следовательно, для усиления позиции на рынке, развитие собственного бренда необходимо.

Покупателям должно быть небезразлично, покупают они краны «JCB» у «Лонмади» или у другого дилера. Для этого компании нужно определить свое УТП и грамотно его позиционировать, расширив каналы распространения информации.

«Квинтмади» применяла стратегию своевременно, и в качестве УТП выделила сервисную службу (ремонт, техническое обслуживание и поставка запасных частей и смазочных материалов для техники). Однако этого, на наш взгляд, недостаточно, так как данное конкурентное преимущество не является уникальным.

На любом дилерском рынке удобство для клиента является основным конкурентным преимуществом. Если речь не идет об исключительных контрактах, то позиционировать качество продукции и ее торговую марку как собственное преимущество не логично. Мы считаем, что на рынке продажи строительной техники УТП заключается в гарантиях для клиента (страхование), послепродажном обслуживании (сервисная служба) и сроках доставки. Таким образом, у «Лонмади» и «Квинтмади» существует еще два направления для развития.

Кроме того, учитывая различное положение СБЕ в матрицах, «Лонмади» следовало бы направить усилия на то, чтобы сделать погрузчики «Звездами», увеличив их долю рынка. Потенциал для этого имелся, на что указывает положение этой СБЕ в области победителей (экспериментальная группа – Победитель 1, контрольная – Победитель 2). Таким образом, стратегия для погрузчиков в обоих случаях базируется на развитии бренда. «Квинтмади» было необходимо использовать инструменты стимулирования сбыта, такие как скидки и спецпредложения, еще в 2012 году, а не только тогда, когда появился неликвидный товар.

Учитывая то, что обе компании должны были реализовать стратегию «Средний бизнес», при этом для желаемого изменения положения СБЕ в матрице БКГ необходимо увеличение доли рынка, целью стратегии является дифференциация путем создания и позиционирования УТП (удобство для клиента). Это должно обеспечиваться посредством ряда контрактов на продажу запасных частей и смазочных материалов. Согласно результатам нашего исследования, стратегия этих компаний в 2012 году должна была выглядеть следующим образом (Рис. 14).

Квинтмади

Лонмади

Сегментация потребителей по географии, объему и виду техники

Организация сервисной службы (ремонт, тех. обслуживание, поставка зап. частей и смазочных материалов): контракты с производителями, страхование.

УТП: послепродажное обслуживание, оригинальные зап. части, сроки поставки, гарантии (страхование)

Product

Стратегия стимулирования сбыта для дробилок и кранов не европейского производства (акции, спецпредложения)

Стратегия стимулирования сбыта для кранов (акции, спецпредложения)

Price

Продвижение собственной дилерской торговой марки (позиционирование УТП). Каналы продвижения: выставки, интернет, наружная реклама, коммерческие предложения

Promotion

Place

Ограниченное развитие филиалов

Рис. 14. Маркетинговая стратегия для «Лонмади» и «Квинтмади» на 2012 г.

Стимулирование сбыта, исходя из положения СБЕ в матрицах, должно касаться у «Квинтмади» не только дробилок, но и кранов, пользующихся низким спросом. У «Лонмади» краны также находятся в области, граничащей с областью проигравших в матрице GE/McKinsey, и в области собак в матрице БКГ, поэтому должна использоваться аналогичная стратегия.

Что касается продвижения, то нужно увеличить количество каналов распространения информации. Выставки и тендерные площадки подходят для позиционирования конкурентных преимуществ, связанных с производителем (торговая марка и качество строительной техники). Для позиционирования дилерских УТП (гарантии, сроки, послепродажное обслуживание) мы предлагаем использовать интернет и наружную рекламу. Помимо информации на своем сайте, нужно поисковое продвижение, так как сайты исследуемых компаний по запросам типа «купить погрузчики», «продажа экскаваторов Пермь» находятся только на 2-3 страницах. Кроме того, стоит задуматься о баннерной рекламе на строительных форумах и рекламе в поисковиках по соответствующим запросам.

Наружная реклама должна располагаться вблизи от местоположения (или по дороге к нему) основных потребителей: соответствующих заводов, служб ЖКХ и т.д. Как показали исследования, не стоит недооценивать роль наружной рекламы на промышленном рынке (Шарков, 2006).

Также на В2В рынке используются коммерческие предложения, в которых стоит делать упор на свои дилерские УТП, при этом предоставляя как можно более подробную информацию по основным вопросам.

Несмотря на то, что развитие новых географических сегментов соответствует ошибочной стратегии «Победитель 3», мы не считаем открытие 3 новых филиалов в 2012 г. напрасным. Это решение было основано на возникновении спроса (рост строительного рынка) в данных регионах. Поэтому в рамках предлагаемой стратегии мы назвали это ограниченным развитием филиалов.

Таким образом, мы описали маркетинговую стратегию для «Лонмади» и «Квинтмади» в контексте элементов комплекса маркетинга 4Р. Учитывая, что обе компании должны были реализовать стратегию «Средний бизнес», различия существуют только в области ценовой политики относительно отдельных СБЕ. Отметим, что необходимость этого стала заметна в результате отдельного рассмотрения СБЕ (то есть, использования модернизированного варианта матрицы). На наш взгляд, данная стратегия позволила бы данным компаниям удержать свою долю рынка (о ее росте мы не говорим, учитывая замедление темпов роста рынка и действия конкурентов).

**Заключение**

Данная работа была посвящена разработке системы показателей для применения стратегических матриц на российском рынке продажи строительной техники. Ее проблематика состоит в том, что применение стратегических матриц на практике затруднено в связи с тем, что специалист должен выбрать показатели, значимые для данного рынка и компании, и отсеять маловажные. Поэтому в результате получаются слишком обобщенные и размытые рекомендации. Следовательно, необходима адаптация матриц для определенного рынка. В то же время наиболее значимыми матрицами для стратегического маркетингового планирования являются матрицы BCG и McKinsey/GE.

Российский рынок продажи строительного оборудования делится на две равные части как территориально (до Урала, за Уралом), так и по производителям, где на территории до Урала преобладает техника западных производителей, а за Уралом – китайских. Емкость рынка на данный момент составляет более 100 млрд. руб. в год, при этом наиболее емким является рынок погрузчиков. Рынок растет высокими темпами, за последний год он вырос в среднем на 135%. При этом показатели темпа роста находятся в прямой зависимости от общего экономического развития государства. Стадией жизненного цикла рынка является рост. Рынок обладает низкой концентрацией рыночной власти продавцов и по структуре является монополистической конкуренцией. Наиболее высок барьер капитальных затрат. Для игрока данного рынка характерно большое число СБЕ, в том числе и на смежных рынках, исключительные контракты с западными производителями, наличие региональных филиалов. Наиболее значимыми маркетинговыми направлениями являются PR и партнерские взаимоотношения. Российский рынок продажи строительной техники характеризуется высокой привлекательностью. Это также касается рынка кранов и экскаваторов, в то время как рынки погрузчиков и дробилок умеренно привлекательны.

На основании результатов анализа рынка, сделанного во второй главе, и выводов, полученных в результате анализа различных способов построения матриц, мы выявили критерии привлекательности рынка продажи строительной техники и конкурентной позиции бизнеса на данном рынке. Разрабатывая систему оценки показателей для матрицы GE/McKinsey, мы брали равное число объективных и субъективных показателей. Удельные веса показателям были присвоены на основании анкетирования и экспертных мнений.

Матрица GE/McKinsey, адаптированная нами для российского рынка продажи строительной техники, строится посредством оценки силы бизнеса по показателям: относительная доля рынка, ее рост, качество работы менеджеров по продажам, рентабельность, качество продукции и широта ассортимента. Привлекательность рынка оценивается, исходя из емкости и темпа роста рынка, уровня концентрации рыночной власти, величины барьеров входа, подверженности влиянию кризисов и изменению законодательства. Система оценки 4-балльная, каждый квадрант матрицы содержит 100 баллов, точкой отсчета наименьшее возможное количество баллов.

Двухэтапный подход был апробирован экспериментальными группами экспертов «Лонмади» и «Квинтмади» в ходе квазиэксперимента. Данные компании являются партнерами и входят в одну JVM Group, которая занимается продажей строительной техники. Каждая из компаний представлена на рынке России и СНГ. «Квинтмади» занимается продажей кранов и дробилок, в то время как «Лонмади» занимается продажей следующих видов продукции: краны, экскаваторы, погрузчики, дизельные электрогенераторы. Исходя из этого, мы видим, что данные компании являются типичными игроками данного рынка.

Матрицы были построены на основании данных 2011 г. Результаты экспериментальной и контрольной групп в «Лонмади» оказались различны. Проанализировав стратегию, использованную компанией в 2012 г. (на основе данных 2011 г.), мы увидели, что она соответствует той, что выбрала контрольная группа. По итогам 2012 года мы видим, что она оказалась ошибочна. При этом ряд фактов (основной - изменение относительной доли рынка) указывает на то, что стратегия, выбранная экспериментальной группой, была бы более эффективна.

Касаемо «Квинтмади» результаты контрольной и экспериментальной группы оказались практически идентичны. Стратегия, реализованная фирмой в 2012 году, приближенно соответствует той, что следует из ее положения в матрице (средний бизнес). В результате компания на данный момент находится в более выигрышном положении относительно своего прежнего, чем «Лонмади».

Важным моментом оказалось то, что на данный момент компании реализуют ту стратегию, что была актуальна для них в предыдущем периоде. Если бы компании пользовались инструментами стратегического планирования, то стратегии были бы реализованы своевременно. Это подчеркивает важность и целесообразность применения инструментов стратегического планирования компаниями среднего бизнеса.

Главным итогом проведенной работы является подтверждение выдвинутой гипотезы о том, что двухэтапный подход к процессу построения стратегических матриц является более точным, чем классический, так как стратегия для «Лонмади», выбранная экспериментальной группой оказалась верной, в отличие от стратегии, выбранной контрольной группой. Несмотря на то, что в данной работе рассматривался конкретный рынок, результаты исследования актуальны и для прочих рынков.

Важность разработанного подхода для компаний среднего бизнеса заключается в следующем. Данные компании не склонны использовать инструменты стратегического планирования по причине отсутствия материальных и временных ресурсов для проведения глубокого исследования рынка, которое, в свою очередь, необходимо для того, чтобы матрицы отражали ситуацию точно и достоверно. Мы предполагаем, что первый этап (исследование рынка, разработка показателей, их критериев и удельных весов) может проводиться крупными компаниями, которые затем смогут продать эту модель компаниям среднего бизнеса.

Исходя из положений компаний в матрицах БКГ и GE/McKinsey, мы предложили ряд рекомендаций по разработке маркетинговой стратегии для «Лонмади» и «Квинтмади» в контексте элементов комплекса маркетинга 4Р. Компаниям следует провести сегментацию потребителей по критериям: частота покупки, тип и объем закупаемой техники. На момент построения матриц им следовало сформировать УТП на базе послепродажного обслуживания, гарантий и сроков поставки и продвигать себя как дилера, а не только представлять бренды своих производителей. Следовало увеличить число каналов распространения информации (интернет, наружная реклама). А также начать использовать стратегию сбора урожая для таких СБЕ как дробилки и краны.

**Список использованной литературы**

**Специальная литература**

1. Абазиева К. Г. Методологические подходы к оценке эффективности социальных программ. // Тerra Economicus, 2011. Том 9, № 1, с. 55-59.
2. Агеев А.И., Куроедов Б.В. Особенности применения методологии стратегической матрицы при прогнозировании развития государств. На примере России и Китая. М., 2008. 296 с.
3. Барышев А.В. Эффективное продвижение на b-2-b рынке // Маркетинг и маркетинговые исследования, 2007. №6 (72), С. 482-492.
4. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей. М., 2004. 304 с.
5. Ежеквартальный отчет «Квинтмади» за 4 квартал 2012 г., 2012. – 74 с.
6. Забазнова Т.А., Попкова Е.Г., Токарева И.В. Особенности применения маркетингового инструментария на рынке «B2B» // Вестник Саратовского государственного технического университета, 2010. № 49. С. 228-235.
7. Заруднева А.Ю., Радченко Е.П. Особенности брендинга на B2B рынке // Известия ИГЭА, 2010, № 3 (71). С. 133-136.
8. Зимин В. Эволюция бизнеса: маркетинг VS бизнес-маркетинг // Промышленный маркетинг, 2011, № 6. С. 51-66.
9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. СПб., 2006. 464 с.
10. Лаптев А. А. Инновационно-ориентированный комплекс стратегического анализа (Х-analysis) как первый шаг к формированию инновационно-стратегического менеджмента // Инновационный менеджмент, 2010.
11. Лукьянов С., Кисляк Н. Отраслевые барьеры входа как важнейший инструмент политики ограничения конкуренции. // Вопросы экономики, 2007. С. 101-110.
12. Минетт С. B2B-маркетинг и промышленный брендинг. М., 2008. 207 с.
13. Попов В.Н., Касьянов В.С., Савченко И.П. Системный анализ в менеджменте. М., 2007. 304с.
14. Сидорчук Р. Формирование маркетинговых стратегий предприятия // Экономика и финансы, 2003, № 5. С. 32-38.
15. Сидорчук Р., Милагро М. Выбор лучших маркетинговых стратегий оптового торгового предприятия (глава диссертации). М., 2006. 50 с.
16. Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: из прошлого в будущее. М., 2008. 208 с.
17. Чечурина М. Н. Новые подходы к инновационному менеджменту // Вестник МГТУ, том 1, № 1, с. 117-124.
18. Хендерсен Б. Д. Продуктовый портфель // Бостонская консалтинговая группа BCG Review: Дайджест. М., 2008. В. 02. С. 7-8.
19. Шарков Ф.И. Управление маркетинговыми коммуникациями. М., 2006.
20. Шив Ч. Д. Курс МВА по маркетингу // Пер. с англ. М., 2003. - 717 с.
21. Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions // West Publishing Company, 1986.
22. Ghemawat P. Competition and Business Strategy in Historical Perspective // Interfaces, Vol. 9, № 2, 2002.
23. Hax A. C., Majluf N. S. The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning // Interfaces, Vol. 13, № 3, 1983.
24. Нах A. С., Majluf N. S. The Use of the Growth-Share Matrix in Strategic Planning // Interfaces, Vol. 13, № 1, 1983, pp. 46—60.
25. Hax A. C., Majluf N. S. The Use of the Industry Attractiveness-Business Strength Matrix in Strategic Planning. Institute for Operations Research and the Management Sciences // Interfaces, Vol. 13, № 2, 1983, pp. 54-71.
26. Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview // Interfaces, Vol. 15, № 1, 1986.
27. Mintzberg H., «Generic Strategies» in Advances in Strategic Management // Greenwich, Conn. vol. 5., 1988.
28. MS Consulting. A survey of Russia’s 2008 (the 2nd half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2009.
29. MS Consulting. A survey of Russia’s 2010 (the 2nd half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011.
30. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011.
31. MS Consulting. A survey of Russia’s 2008 (the 2nd half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2009.
32. MS Consulting. A survey of Russia’s 2010 (the 2nd half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.
33. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.
34. MS Consulting. A survey of Russia’s 2008 new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings (Import: the 4th quarter and Russian and Belarusian: the 2nd half year), Moscow, 2009.
35. MS Consulting. A survey of Russia’s 2010 new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings (Import: the 4th quarter and Russian and Belarusian: the 2nd half year), Moscow, 2011.
36. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 3rd quarter) new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings, Moscow, 2011.
37. Naylor H. Thomas and Celia Thomas. Microeconomic Foundations of Corporate Strategy // Free Press, New York, 1983.
38. Porter M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors // Free Press, New York, 1980.
39. Reed G., Story V. Business-to-business marketing. What is important to the practitioner? // Marketing Intelligence and planning, 2004, №22 (5). P.501-510.
40. Varadarajan P. R. Strategy Content and Process Perspectives Revisited // Journal of the Academy of Marketing Science, 1999, vol. 27, № 1, pp. 88-100.
41. Wensley R. Strategic Marketing: Betas, Boxes, or Basics // Journal of the Strategic Marketing, 1981, vol. 20, № 2, pp. 45-57.
42. Veritas Management Group. Отчет по рынку коммунальной, дорожно-строительной, лесозаготовительной и сельскохозяйственной техники. М., 2010. 21 с.

**Электронные ресурсы**

1. Агеев А. И., Куроедов Б. В., Мэтьюз Р., Сандаров О. В. Стратегическая матрица компании. // Экономические стратегии. 2007. [Эл. ресурс]. Режим доступа: <http://elibrary.ru/item.asp?id=13455115&>.
2. Блейхман О., Пантюхин В. Особенности маркетинга на рынке B2B, 2011. [Эл.ресурс]. - Режим доступа: <http://b2blogger.com/articles/marketing/86.html>
3. Логинов Г.О., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании // Маркетинг в России и за рубежом, 2004, № 2 <http://www.dis.ru/library/market/archive/2004/2/1816.html>
4. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/625340/>
5. Консалтинг-Центр «Шаг». Обзор рынка дорожно-строительной техники. //Лица Бизнеса №5/2 (122), Май 2006. [Эл. ресурс]. Режим доступа: <http://www.stepconsulting.ru/publ/rbt.shtml>
6. Описание «Анализ рынка строительной техники в России в 2007-2011 гг, прогноз на 2012-2016 гг». // РБК. [Эл. ресурс]. Режим доступа: http://marketing.rbc.ru/research/562949984741355.shtml
7. Официальный сайт «Лонмади». [Эл. ресурс]. Режим доступа: <http://www.lonmadi.ru/>
8. Пром-Маркетинг. Рынок строительной техники. Итоги, 2011. [Эл. ресурс]. Режим доступа: <http://www.prom-marketing.ru/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=64>
9. Рынок строительной техники: посткризиный тренд. Спецтехника «Универсал», 2012. [Эл. ресурс]. Режим доступа: <http://www.u-st.ru/articles/140/>
10. Radder, Laeticia. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition. [Эл. ресурс]. Режим доступа: www.fuqua. duke.edu.

Приложение 1

**Выбор стратегии на основании результатов матрицы McKinsey/GE**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Область | Позиция | Характеристика позиции | Направление стратегии | Маркетинговые аспекты |
| Область победителей - можно смело инвестировать. Извлечение дохода в краткосрочной перспективе | Победитель 1 | высокая привлекательность рынка, высокая сила бизнеса.  К этой области относят товары-звезды, рассматриваемые в матрице BCG | стратегия лидерства - обеспечение роста с максимально возможной скоростью. Цель - сохранение позиции на рынке. | у компании достаточно ресурсов для формирования бренда (если его еще нет); нужно увеличение лояльности потребителей |
| Победитель 2 | высокая привлекательность рынка и средняя сила бизнеса | инвестирование для роста и усиления позиций на рынке. | агрессивная реклама, грамотное позиционирование (с целью скрыть слабые стороны, подчеркнуть сильные), дифференциация, формирование бренда |
| Победитель 3 | высокая сила бизнеса, средняя привлекательность рынка;  рынок находится на этапе зрелости | поиск новых растущих сегментов и инвестирование в рост на них. | выбор стратегии сегментирования |
| Средняя (пограничная) область. Могут стать как проигравшими, так и победителями. Извлечение максимального дохода сейчас, инвестирование выборочное и осторожное | Вопрос | сила бизнеса низкая, привлекательность рынка высокая | нишевая стратегия - найти узкую специализацию, где слабые стороны компании не существенны, расти вместе с отраслью | поиск соответствующего сегмента, отстройка от конкурентов и завоевание лояльности на данном сегменте |
| Средний бизнес | средняя компания на среднем рынке | стратегия дифференциации, отстройки от конкурентов; создать барьеры входа, которые будут препятствовать проникновению новичков на рынок | создание и развитие прибыльных сегментов |
| Создатель прибыли | сильный бизнес на непривлекательном рынке;  по матрице BCG – дойные коровы | стратегия «сбора урожая», максимизировать текущий доход; инвестирование только для поддержания текущей конкурентоспособности и осуществления этой стратегии | как можно выгоднее распродать товар: акции, эффективная дистрибуция |
| Область проигравших. Нельзя инвестировать. В лучшем случае – стратегия сбора урожая, в худшем уход с рынка. | Проигравший 1 | слабый бизнес, средний рынок | нишевая стратегия или уход с рынка | при уходе: продать весь оставшийся товар. А значит, распродажи, скидки, акции «2 по цене одного» и подобное |
| Проигравший 2 | средний бизнес, непривлекательный рынок | стратегия сбора урожая | сосредоточиться на наиболее прибыльных сегментах |
| Проигравший 3 | слабый бизнес на непривлекательном рынке | уход с рынка или атаки на товары -«дойные коровы» конкурентов, чтобы снизить их доходность | При уходе: продать весь оставшийся товар |

Приложение 2

**Матрица GE/McKinsey по Г.С. Дейю[[11]](#footnote-11)**

Таблица 1

Вариация матрицы GE/McKinsey по Г.С. Дейю

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность рынка | Конкурентные позиции | | |
| Сильные | Средние | Слабые |
| Сильная | Защищайте позицию:  инвестируйте в развитие по максимуму;  концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон | Инвестируйте в развитие:  боритесь за лидерство;  развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны;  укрепляйте свои уязвимые участки | Развивайтесь селективно сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон;  ищите пути преодоления слабых сторон;  бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют |
| Средняя | Развивайтесь селективно:  обильно инвестируйте в привлекательные отрасли;  развивайте способность противостоять конкуренции;  делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности | Извлекайте доход: защищайте существующую программу;  сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск | Небольшое расширение:  ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций |
| Слабая | Защищайтесь и меняйте ориентиры:  старайтесь зарабатывать сегодня;  сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах;  защищайте свои сильные стороны | Извлекайте доход: защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах;  обновляйте ассортимент;  минимизируйте инвестиции | Выходите из бизнеса:  продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену;  сократите постоянные издержки и некоторое время избегайте инвестиций |

Таблица 2

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности рынка по Г.С. Дейю

|  |  |
| --- | --- |
| Привлекательность рынка | Сила бизнеса |
| Факторы рынка:  размер (в стоимостном и натуральном выражении);  величина рынка продукта;  темпы роста рынка;  стадия жизненного цикла;  разнообразие рынка;  эластичность цен;  покупательная способность;  цикличность (сезонность) спроса | Позиция на рынке:  относительная доля рынка;  темп изменения доли;  колебания доли в зависимости от сегмента;  воспринимаемая дифференциация качества, цен и обслуживания; ассортимент;  имидж организации |
| Экономические и технологические факторы:  интенсивность инвестирования;  природа инвестирования (условия, рабочий капитал, арендные договора);  способность противостоять инфляции; мощность индустрии;  уровень и срок использования технологии;  барьеры входа и выхода в отрасли; доступ к источникам сырья | Экономическая и технологическая позиция: относительная позиция по издержкам;  уровень использования мощностей;  технологическая позиция;  запатентованные технология, изделия, процессы |
| Конкурентные факторы:  тип конкурентов;  структура конкуренции;  угроза появления продуктов-заменителей;  ощущаемые изменения среди конкурентов | Способности:  сильные стороны системы управления;  сильные стороны системы маркетинга; система распределения;  трудовые отношения |

Приложение 3

**Матрица GE/McKinsey по Д. Д. Мониесону[[12]](#footnote-12)**

Таблица 1

Вариация матрицы GE/McKinsey по Д. Д. Мониесону

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность отрасли | Привлекательность рынка | | |
| Сильная | Средняя | Слабая |
| Сильная | Инвестируйте в рост:  обеспечьте максимальные инвестиции;  глобальная диверсификация; консолидируйте позиции;  соглашайтесь даже на скромную норму прибыли | Выборочно инвестируйте в рост:  серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты; увеличивайте свою долю на рынке до максимума; отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей | Инвестируйте для получения дохода:  защищайте свои сильные стороны; переориентируйтесь на привлекательный сегмент;  оценивайте оживление отрасли;  контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции |
| Средняя | Инвестируйте в рост:  развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон;  развивайте способность противостоять конкуренции | Выборочно инвестируйте для получения дохода:  сегментируйте рынок;  имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств | Извлекайте доход или выходите из бизнеса:  не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций;  подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или  перейдите в более привлекательный сегмент |
| Слабая | Выборочно инвестируйте в получение "живых" денег:  управляйте рынком;  найдите свои ниши (специализация);  постарайтесь развить свои сильные стороны | Защищайте свою систему извлечения дохода:  действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности; присматривайте варианты продажи своего бизнеса или  рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон | Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса:  уходите с рынка или сокращайте ассортимент;  стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость |

Таблица 2

Переменные привлекательности отрасли и привлекательности рынка по Д. Д. Мониесону

|  |  |
| --- | --- |
| Привлекательность рынка | Привлекательность отрасли |
| индекс доли рынка;  доля рынка;  относительная доля рынка;  относительное качество продукта;  относительная цена;  относительные прямые издержки;  патенты на технологию или изделия;  относительный диапазон размеров потребителей;  производительность труда;  относительный средний уровень оплаты труда служащих;  оборудование, используемое на долевых принципах | темпы роста реального сектора;  доля производственных объединений;  доля продаж новых продуктов в общем объеме продаж;  отношение затрат на исследования и опытные разработки к объему продаж;  темпы роста розничных цен;  отношение затрат на маркетинг к объему продаж;  покупательская способность среднего потребителя;  отношение доходов к объему инвестиций;  отношение стоимости сырья и незавершенного производства к добавленной стоимости;  выпускаются ли товары по индивидуальным заказам;  уровень концентрации производства;  индекс интенсивности инвестиций;  отношение инвестиций к объему продаж; отношение инвестиций к добавленной стоимости;  уровень использования мощностей;  отношение общей балансовой стоимости организации к объему инвестиций;  уровень вертикальной интеграции;  доля инвестиций в расчете на одного работника |

Приложение 4

**Сравнительная характеристика стратегических матриц**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Матрица | Область применения | Показатели | Преимущества | Недостатки |
| BCG | управление портфелем продуктов | доля рынка и темп роста рынка | наглядность и простота применения | нечеткое определение рынка |
| Матрица Ансоффа | выбор продуктовой стратегии | вид рынка (старый, новый);  вид товара (старый, новый) | конкретные рекомендации;  наглядность;  отсутствие вычислений | односторонность,  не учитываются важные критерии |
| McKinsey/GE | портфельный анализ;  определения места компании на рынке; анализ положения отдельных стратегических бизнес единиц | привлекательность рынка;  конкурентное преимущество | применение на разных уровнях;  учет большого количества параметров | сложность выбора и оценки параметров;  краткосрочная перспектива;  обобщенный характер рекомендаций |
| Shell/DM | привлекательность отрасли; конкурентное преимущество |
| АДЛ/ЛС | выбор продуктовой стратегии;  диагностика положения компании | этап жизненного цикла;  положение компании относительно конкурентов | возможность анализа развития рынка во времени;  конкретные рекомендации | многоэтапный процесс анализа |
| SPACE-матрица | определение конкурентного положения | финансовая устойчивость; конкурентное преимущество; устойчивость отрасли; стабильность внешних условий | наглядность;  учет многих показателей | сложный процесс анализа |

Приложение 5

**Динамика объема продаж строительной техники в России**[[13]](#footnote-13)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар | Объем продаж (шт.) | | | | | | |
| 2004 г. | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2008 г. | 2010 г. | 2011 г. (1-ая половина) |
| Краны | | | | | | |
| гусеничные краны со стрелой | 63 | 38 | 46 | 76 | 134 | 52 | 25 |
| передвижные гидравлические краны | 143 | 168 | 234 | 260 | 343 | 96 | 170 |
| машины для обработки материалов | 165 | 235 | 235 | 348 | 348 | 28 | 47 |
| Х | Экскаваторы | | | | | | |
| гусеничные экскаваторы | 1401 | 1937 | 3236 | 6108 | 5999 | 2029 | 3346 |
| колесные экскаваторы | 945 | 1619 | 1947 | 3206 | 3409 | 341 | 720 |
| мини-экскаваторы | 43 | 90 | 138 | 501 | 469 | 198 | 312 |
| Х | Погрузчики | | | | | | |
| фронтальные погрузчики | 2181 | 2335 | 3832 | 7410 | 7275 | 2476 | 4686 |
| экскаваторы-погрузчики | 1328 | 1596 | 2386 | 5011 | 5002 | 2081 | 4304 |
| мини-погрузчики | 1823 | 1967 | 2369 | 2655 | 4081 | 1678 | 2288 |
| телескопические погрузчики | 63 | 115 | 275 | 135 | 206 | 74 | 42 |
| Х | Дробилки | | | | | | |
| дробилки | 33 | 96 | 106 | 135 | 206 | 74 | 42 |

Приложение 6

**Емкость российского рынка строительной техники**[[14]](#footnote-14)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар | Объем продаж в 2011 г. (шт.) | Среднерыночная цена (руб.) | Объем рынка (руб.) | Совокупный объем рынка (руб.) |
| Х | Краны | | | |
| гусеничные краны со стрелой | 72 | 31 109 080 | 2 239 853 760 | 11 623 305 649 |
| передвижные гидравлические краны | 257 | 32 465 777 | 8 343 704 689 |
| машины для обработки материалов | 68 | 15 290 400 | 1 039 747 200 |
| Х | Экскаваторы | | | |
| гусеничные экскаваторы | 4093 | 6 802 934 | 27 844 408 862 | 34 313 072 798 |
| колесные экскаваторы | 1081 | 5 021 250 | 5 427 971 250 |
| мини-экскаваторы | 502 | 2 073 093 | 1 040 692 686 |
| Х | Погрузчики | | | |
| фронтальные погрузчики | 6912 | 4 729 193 | 32 688 182 016 | 50 542 673 994 |
| экскаваторы-погрузчики | 5836 | 2 976 187 | 17 369 027 332 |
| мини-погрузчики | 105 | 1 550 250 | 162 776 250 |
| телескопические погрузчики | 83 | 3 887 812 | 322 688 396 |
| Х | Дробилки | | | |
| дробилки | 154 | 22 080 000 | 3 400 320 000 | 3 400 320 000 |
| **Итого** | | | | **99 879 372 441** |

Приложение 7

**Блок вопросов личного интервью с экспертами «Лонмади»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тематика обсуждения | Тематика вопросов | Результат в обобщенном виде |
| Российский рынок продажи строительной техники | Границы рынка и конкуренция | Дилеры западных производителей не берут во внимание конкурентов с техникой китайского и российского производства, поэтому фактически их рынок – от Калининграда до Урала |
| Барьеры входа | Наиболее значительный – барьер капитальных издержек. Для выхода на точку безубыточности доля рынка должна составлять 5% |
| Несоответствие реального и необходимого объема продаж у многих игроков | Многие компании имеют долю менее 5%, и при этом существуют на рынке долгое время, т.к. представлены на смежных рынках. Один рынок является путем выхода на другой, более емкий. Причины: формирование связей и команды сервисного центра |
| Норма рентабельности в отрасли | 20% |
| Практическая ценность результатов исследования | Практическое использование методов стратегического планирования в маркетинге | Не используются из-за размытости рекомендаций и слабой взаимосвязи стратегии и тактики. Результаты исследования окажутся более полезными для производителей строительной техники, чем для дилеров. Производителям это поможет оценить потенциальных дилеров |
| Коммуникативная политика и критерии выбора дилера и поставщика | Производители выбирают дилера по критериям: финансовая устойчивость, широкая сеть филиалов, качество сервиса, положение на рынке (он не должен обеспечивать производителю более 30% объема продаж в целях сохранения независимости последнего) |

Приложение 8

**Результаты пилотного исследования**

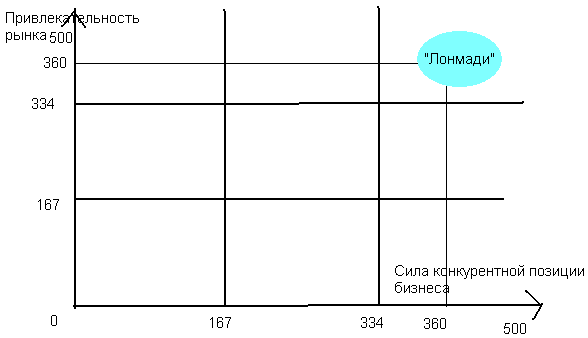


Рис. 1. Общая матрица McKinsey/GE для «Лонмади»

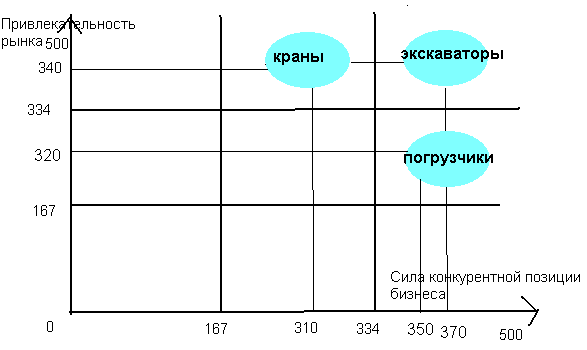


Рис. 2. Модернизированная матрица McKinsey/GE для «Лонмади»

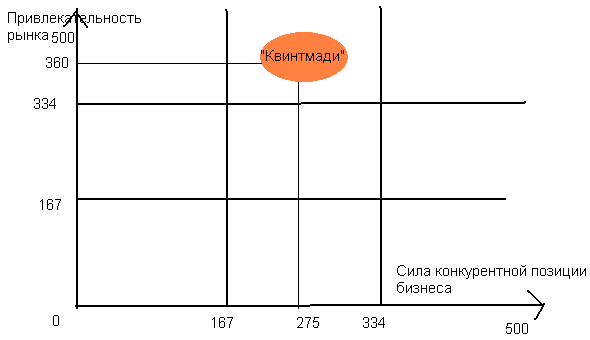


Рис. 3. Общая матрица McKinsey/GE для «Квинтмади»

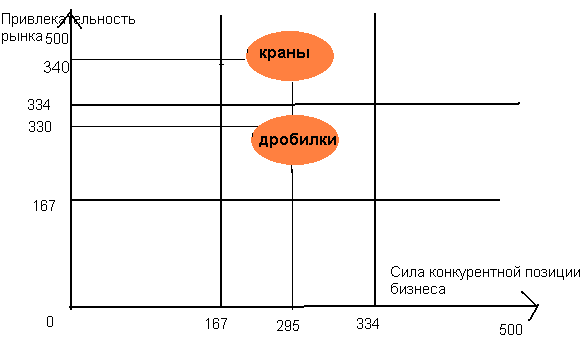


Рис. 4. Модернизированная матрица McKinsey/GE для «Квинтмади»

Приложение 9

**Анкета, предложенная экспертам компаний «Лонмади» и «Квинтмади» с целью определения удельных весов показателей при оценке привлекательности рынка и конкурентной силы бизнеса**

Уважаемые эксперты компаний «Лонмади» и «Квинтмади»! Данное анкетирование проводится в рамках научно-исследовательской практики студента магистратуры НИУ ВШЭ Пермь. Целью исследования является разработка системы оценки показателей для применения матрицы McKinsey/GE на российском рынке продажи строительной техники. Исследование анонимно, полученная информация будет использована исключительно в научных целях.

На данном этапе исследования от Вас требуется определить удельные веса показателей, выбранных на основании анализа рынка. Распределите веса таким образом, чтобы в сумме они давали 100. Чем более важную роль играет показатель, по Вашему мнению, в общей оценке, тем большим должен быть его вес.

Вы окажете большое содействие исследованию, если обоснуете свой выбор (опишете, почему одни показатели важнее других). Показатели перечислены ниже (Таблица 1, Таблица 2).

*Примечания*:

1. Под товарными группами понимаются краны, погрузчики, экскаваторы, дробилки и т.п.;
2. Показатель «концентрация рыночной власти» (CR4) говорит о структуре и силе конкуренции. Чем выше доли рынка четырех крупнейших игроков, тем выше показатель;
3. Величина барьеров входа говорит о том, насколько сложно выйти на рынок новому игроку.

Таблица 1

Показатели, характеризующие привлекательность рынка товарных групп

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Удельный вес (%) |
| емкость рынка |  |
| темп роста рынка |  |
| концентрация рыночной власти |  |
| величина барьеров входа |  |
| влияние экономической ситуации (кризисов) |  |
| влияние государственной политики |  |
| Итого | 100 |

Таблица 2

Показатели, характеризующие конкурентную позицию компании

|  |  |
| --- | --- |
| Показатель | Удельный вес (%) |
| Относительная доля рынка |  |
| Рост относительной доли рынка |  |
| Рентабельность продукции |  |
| Качество продукции |  |
| Широта ассортимента продукции |  |
| Качество персонала (менеджеры по продажам) |  |
| Итого | 100 |

Приложение 10

**Результаты анкетирования**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперт № | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | Совокупный удельный вес |
| Показатель | Привлекательность рынка | | | | | | | | |
| емкость рынка | 40 | 35 | 40 | 30 | 35 | 40 | 30 | 35 | 36 |
| темп роста рынка | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 15 | 5 | 10 | 10 |
| концентрация рыночной власти | 5 | 5 | 0 | 10 | 5 | 15 | 5 | 10 | 7 |
| величина барьеров входа | 10 | 10 | 5 | 20 | 5 | 20 | 10 | 10 | 11 |
| влияние экономической ситуации (кризисов) | 30 | 35 | 40 | 20 | 40 | 5 | 40 | 30 | 30 |
| влияние государственной политики | 5 | 5 | 5 | 10 | 5 | 5 | 10 | 5 | 6 |
| Итого | | | | | | | | | 100 |
| Х | Сила позиции бизнеса | | | | | | | | |
| Относительная доля рынка | 25 | 20 | 30 | 20 | 20 | 20 | 20 | 10 | 21 |
| Рост относительной доли рынка | 5 | 5 | 0 | 5 | 10 | 5 | 10 | 5 | 6 |
| Качество продукции | 30 | 25 | 25 | 20 | 25 | 25 | 25 | 25 | 24 |
| Рентабельность продукции | 15 | 15 | 25 | 20 | 25 | 20 | 15 | 25 | 20 |
| Широта ассортимента | 10 | 15 | 25 | 20 | 10 | 10 | 20 | 15 | 15 |
| Качество персонала (менеджеры по продажам) | 15 | 20 | 10 | 15 | 10 | 20 | 10 | 20 | 14 |
| Итого | | | | | | | | | 100 |

Приложение 11

**Материалы, направленные участникам экспериментальной группы**

Уважаемые эксперты! Данный эксперимент проводится в рамках научно-исследовательской практики студента магистратуры НИУ ВШЭ Пермь. Целью исследования является разработка системы оценки показателей для применения матрицы McKinsey/GE на российском рынке продажи строительной техники. Исследование анонимно, полученная информация будет использована исключительно в научных целях.

Ваша роль в исследовании заключается в расположении компании «Лонмади» и ее СБЕ в отдельности (краны, экскаваторы, погрузчики) на сетке матрице GE/МсKinsey. Она выглядит следующим образом:



Для того чтобы расположить в матрице СБЕ, необходимо оценить конкурентное преимущество на рынке и привлекательность рынка по ряду параметров:

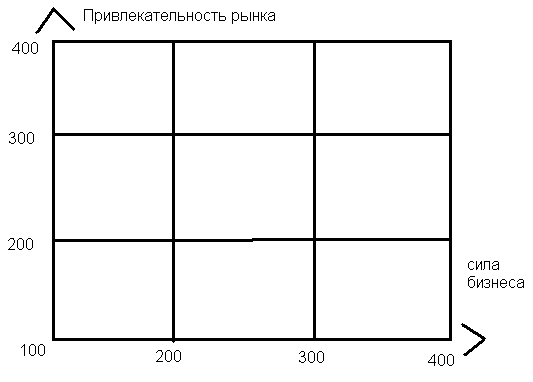
Система оценки показателей привлекательности рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Удельный вес (%) |
| емкость рынка | 1 – менее 1 млрд. руб. в год;  2 – 1-30 млрд. руб. в год;  3 – 31-50 млрд. руб. в год;  4 – более 50 млрд. руб. в год; | 36 |
| темп роста рынка | 1 – менее 30% в год;  2 – 30-100% в год;  3 – 101-150% в год;  4 – более 150% в год | 10 |
| концентрация рыночной власти | 1 – CR4 < 20%  2 –20% < CR4 < 45%;  3 – 45% < CR4 < 80%;  4 – 80% < CR4 < 100%; | 7 |
| величина барьеров входа | 1 – крайне низкие;  4 – непреодолимые | 11 |
| влияние экономической ситуации (кризисов) | 4 – почти не влияет;  1 – оказывает крайне сильное влияние | 30 |
| влияние государственной политики | 4 – почти не влияет;  1 – оказывает крайне сильное влияние | 6 |

Система оценки показателей конкурентной позиции бизнеса

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Удельный вес (%) |
| Относительная доля рынка | 1 – менее 10%;  2 – 11-30%;  3 – 31-50%;  4 – 51-100%; | 21 |
| Рост относительной доли рынка | 1 – менее 1% или сокращение доли;  2 – 1-5%;  3 – 5-50%;  4 – 51-100%; | 6 |
| Рентабельность продукции | 1 – менее 5%;  2 – 6-15%;  3 –16-35%;  4 – более 35%; | 24 |
| Качество продукции | 1 – низкое качество;  4 – высокое качество | 20 |
| Широта ассортимента продукции | 1 – 1 вид техники;  2 – 2-5 видов;  3 – 6-9 видов;  4 – 10 и более | 15 |
| Качество персонала (менеджеры по продажам) | 1 – низкая компетенция;  4 – высокая компетенция | 14 |

Общая оценка рассчитывается путем умножения оценки каждого параметра на удельный вес и сложения результатов. В рамках данной системы оценки, минимально возможное значение параметров равно 100 баллам, а максимально возможное – 400. Поэтому матрица имеет вид:



*Примечание*:

Показатель «концентрация рыночной власти» (CR4) говорит о структуре и силе конкуренции. Чем выше доли рынка четырех крупнейших игроков, тем выше показатель.

**Спасибо за участие!!!**

Приложение 12

**Материалы, направленные участникам контрольной группы**

Уважаемые эксперты! Данный эксперимент проводится в рамках научно-исследовательской практики студента магистратуры НИУ ВШЭ Пермь. Целью исследования является разработка системы оценки показателей для применения матрицы McKinsey/GE на российском рынке продажи строительной техники. Исследование анонимно, полученная информация будет использована исключительно в научных целях.

Ваша роль в исследовании заключается в расположении компании «Лонмади» и ее СБЕ в отдельности (краны, экскаваторы, погрузчики) на сетке матрице GE/МсKinsey. Она выглядит следующим образом:



Для того чтобы расположить в матрице СБЕ, необходимо оценить конкурентное преимущество на рынке и привлекательность рынка по ряду параметров.

Классический алгоритм построения матрицы состоит из этапов:

а) выбор показателей;

б) выбор системы оценки (5-балльная, 10-балльная и т.п.). Рекомендовано (но не является обязательным) использование удельных весов;

в) оценка показателей и расположение СБЕ на сетке матрицы, исходя из суммарной оценки.

Согласно данному исследованию, эксперты контрольной группы самостоятельно выбирают показатели, которые считают важными на данном рынке, и способ их оценки. Перечень возможных показателей представлен ниже:

Переменные конкурентоспособности компании и привлекательности рынка по Г.С. Дейю

|  |  |
| --- | --- |
| Привлекательность рынка | Сила бизнеса |
| Факторы рынка:  размер (в стоимостном и натуральном выражении);  величина рынка продукта;  темпы роста рынка;  стадия жизненного цикла;  разнообразие рынка;  эластичность цен;  покупательная способность;  цикличность (сезонность) спроса | Позиция на рынке:  относительная доля рынка;  темп изменения доли;  колебания доли в зависимости от сегмента;  воспринимаемая дифференциация качества, цен и обслуживания; ассортимент;  имидж организации |
| Экономические и технологические факторы:  интенсивность инвестирования;  природа инвестирования (условия, рабочий капитал, арендные договора);  способность противостоять инфляции; мощность индустрии;  уровень и срок использования технологии;  барьеры входа и выхода в отрасли; доступ к источникам сырья | Экономическая и технологическая позиция: относительная позиция по издержкам;  уровень использования мощностей;  технологическая позиция;  запатентованные технология, изделия, процессы |
| Конкурентные факторы:  тип конкурентов;  структура конкуренции;  угроза появления продуктов-заменителей;  ощущаемые изменения среди конкурентов | Способности:  сильные стороны системы управления;  сильные стороны системы маркетинга; система распределения;  трудовые отношения |

**Спасибо за участие!!!**

Приложение 13

**Результаты контрольной группы**

Таблица 1

Квадранты матрицы, определенные контрольной группой экспертов «Лонмади»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Эксперт № | Краны | Экскаваторы | Погрузчики |
| 1 | Средний бизнес | Средний бизнес | Победитель 3 |
| 2 | Средний бизнес | Средний бизнес | Победитель 1 |
| 3 | Проигравший 1 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| 4 | Средний бизнес | Победитель 1 | Победитель 2 |
| 5 | Проигравший 1 | Победитель 3 | Победитель 1 |
| 6 | Средний бизнес | Победитель 3 | Победитель 2 |
| 7 | Средний бизнес | Победитель 2 | Победитель 1 |
| 8 | Победитель 3 | Победитель 2 | Победитель 2 |
| 9 | Средний бизнес | Победитель 3 | Победитель 2 |
| 10 | Проигравший 1 | Победитель 3 | Победитель 3 |
| 11 | Средний бизнес | Победитель 3 | Победитель 2 |
| 12 | Средний бизнес | Победитель 1 | Победитель 2 |
| 13 | Средний бизнес | Средний бизнес | Победитель 1 |
| 14 | Средний бизнес | Средний бизнес | Победитель 1 |
| 15 | Победитель 3 | Победитель 3 | Победитель 2 |
| 16 | Средний бизнес | Победитель 2 | Победитель 3 |
| Квадрант (итого) | **Средний бизнес** | **Победитель 3** | **Победитель 2** |

Таблица 2

Квадранты матрицы, определенные контрольной группой экспертов «Квинтмади»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эксперт № | Краны | Дробилки |
| 1 | Проигравший 2 | Проигравший 3 |
| 2 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| 3 | Средний бизнес | Проигравший 2 |
| 4 | Средний бизнес | Проигравший 2 |
| 5 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| 6 | Победитель 3 | Средний бизнес |
| 7 | Средний бизнес | Проигравший 2 |
| 8 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| 9 | Проигравший 2 | Проигравший 3 |
| 10 | Проигравший 2 | Проигравший 2 |
| 11 | Средний бизнес | Проигравший 2 |
| 12 | Средний бизнес | Проигравший 2 |
| 13 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| 14 | Средний бизнес | Проигравший 2 |
| 15 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| 16 | Средний бизнес | Средний бизнес |
| Квадрант (итого) | **Средний бизнес** | **Проигравший 2** |

1. Сост. по источнику: Henry Mintzberg, «Generic Strategies» in Advances in Strategic Management, vol. 5. Greenwich, Conn., 1988. [↑](#footnote-ref-1)
2. Сост. по источнику: Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей. М., 2004. [↑](#footnote-ref-2)
3. Сост. по источнику: Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей. М., 2004. 304 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сост. по источнику: Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «дерево» целей. М., 2004. 304 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Сост. по источнику: Уваров В.В., Лаптев А.А. Стратегический менеджмент: из прошлого в будущее. М., 2008. 208 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сост. по источникам: MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 3rd quarter) new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings, Moscow, 2011. [↑](#footnote-ref-6)
7. Сост. по источникам: MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 3rd quarter) new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings, Moscow, 2011. [↑](#footnote-ref-7)
8. Сост. по источникам: MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 3rd quarter) new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings, Moscow, 2011. [↑](#footnote-ref-8)
9. Ежеквартальный отчет «Квинтмади» за 4 квартал 2012 г., 2012. – 74 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Сост. по источникам: MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 3rd quarter) new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings, Moscow, 2011. [↑](#footnote-ref-10)
11. Сост. по источнику: Day G.S. Analysis for Strategic Marketing Decisions. West Publishing Company, 1986. [↑](#footnote-ref-11)
12. Сост. по источнику: Monieson. D.D. Effective Marketing Planning: An Overview, 1986. [↑](#footnote-ref-12)
13. Сост. по источникам: MS Consulting. A survey of Russia’s 2008 (the 2nd half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2009. MS Consulting. A survey of Russia’s 2010 (the 2nd half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2008 (the 2nd half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2009. MS Consulting. A survey of Russia’s 2010 (the 2nd half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2008 new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings (Import: the 4th quarter and Russian and Belarusian: the 2nd half year), Moscow, 2009. MS Consulting. A survey of Russia’s 2010 new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings (Import: the 4th quarter and Russian and Belarusian: the 2nd half year), Moscow, 2011. [↑](#footnote-ref-13)
14. Сост. по источникам: MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new construction equipment (lattice-boom crawler cranes, mobile hydraulic cranes and material handling machines). Market research findings, Moscow, 2011. MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 1st half year) new and used mobile crushers. Market research findings, Moscow, 2011.MS Consulting. A survey of Russia’s 2011 (the 3rd quarter) new construction equipment (tracked excavators, wheeled excavators, mini excavators, articulated wheel loaders, backhoe loaders, skid steer loaders and telescopic handlers). Market research findings, Moscow, 2011. [↑](#footnote-ref-14)