

Тема 5 GAP-Анализ

1. Варианты, достижения стратегических целей, увеличения объемов продаж

2. Анализ разрывов между целями и фактическими значениями.

1. Варианты, достижения стратегических целей, увеличения объемов продаж. GAP-анализ, или анализ разрывов (английское слово «gap» означает «разрыв»), является одним из эффективных методов стратегического анализа. С его помощью можно организовать поиск шагов для достижения заданной цели.

Очень часто при постановке стратегических целей людей смущает серьезный разрыв между тем, что они «намечали», и тем, что получилось на самом деле. Слишком серьезное восприятие такого разрыва приводит к «приземленности» при выборе целей и к неуверенности при их достижении. С помощью GAP-анализа можно найти путь от текущего состояния к желаемому. Например, данный вид анализа можно применять для изучения и решения маркетинговых задач. Как известно, объем продаж можно увеличить за счет расширения рынка и за счет захвата доли рынка. Что выгоднее?

Рассмотрим, как этот метод анализа применяют к решению задачи увеличения объема продаж. Если в качестве стратегической цели компания выбрала этот параметр, то для ее достижения можно использовать два варианта (см. рис. 2.2).

Во-первых, в пределах текущего объема рынка мы можем увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов. Но нельзя забывать, что конкуренты точно так же претендуют на долю рынка нашей компании и от них надо защищаться.

Во-вторых, возможно, еще существует большая группа потребителей, не охваченная нашими товарами/услугами. Если предположить, что все возможные потребители воспользовались товарами (услугами), производимыми нашей компанией и конкурентами, то тогда общий объем продаж называется абсолютным потенциалом рынка, и его можно принять за «сверхцель».

Перечислим основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок.

Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. увеличения объема продаж Так, возможно, люди не пьют кофе, потому что у них повышается давление из-за содержащегося в нем кофеина. В этом случае можно расширить ассортимент товаров, выпустив, например, декофеинизированный кофе.

Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не

выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно организовать сбыт товаров.

В-третьих, многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда наша задача состоит в том, чтобы указать такой путь (см. рекламу «Orbit»: «Берем две подушечки жевательной резинки»).

То, что мы проделали выше, и есть анализ разрывов.

Рассмотрели текущую ситуацию — это тот объем продукции, который продает наша фирма сейчас.

Определили «сверхцель» — удовлетворение всего гипотетического спроса на рынке.

Выбрали критерий, по которому рассмотрели путь между сегодняшним и желаемым состоянием, — произвели анализ причин не реализации товара.

Гипотетический спрос	Абсолютный потенциал рынка	
		Дополнить гамму товаров
	Недостатки сбыта товаров	Расширить сбыт
		Стимулирование применения
Полный спрос	конкуренция	Атаковать конкурентов
		Защитить позицию

Рис. 2.2. Использование GAP-анализа для решения задачи

Определили желательный набор действий — защита текущей позиции, захват чужой доли рынка, выпуск дополнительного ассортимента товаров, улучшение работы сбытовой сети, стимулирование применения продукта. Таким образом, мы поставили перед собой стратегические темы, в рамках которых можно искать конкретные решения.

2. Анализ разрывов между целями и фактическими значениями. Анализ разрывов включает в себя следующие этапы.

1. *Определение текущего значения.* Анализ разрывов начинается с прогноза состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать исследуемая компания; просчитать все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений.

2. *Определение максимально доступного значения.* В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолит ли он вообще. Если разрыв слишком велик и его невозможно преодолеть с помощью собственных ресурсов, то целесообразно пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.

3. *Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение.* В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляются и группируются в основные категории. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть информационные, коммуникационные, финансовые, маркетинговые, административные, технические и другие потребности.

4. *Определение путей достижения поставленных целей.* Источниками различных инициатив могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой штурм», опросы, анкетирование и пр.

Табл. 2.7. Пример разработки стратегии компании «Московская обувь» на основе результатов GAP-анализа

Разрыв	Задача	Инициатива
Покупатели, которые не могут позволить себе продукцию (завышенная цена)	Снижение себестоимости продукции	Найти поставщиков сырья с более низкими ценами Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки
Покупатели, которые недовольны качеством продукции	Улучшение качества продукции и ее ассортимента	Оснащение новым оборудованием Использование высококачественного натурального сырья Переобучение персонала
Покупатели, которые не могут найти продукцию компании	Стимулирование продаж	Развитие дилерской сети Реклама Приобретение новых магазинов Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы

Используя GAP-анализ, попробуем выработать следующую стратегию — захват рынка для компании «Московская обувь». Предположим, что из проживающих в Москве 12 млн. человек 35% относятся к числу потенциальных потребителей продукции компании, а потенциальная емкость рынка — 36 млрд. руб. Предположим, что каждый потребитель в год может купить обувных изделий на 3000 руб. Следовательно, мы потенциально недополучаем 23,4 млрд. руб. или упускаем 7,8 млн. потребителей. Чтобы увеличить свою долю рынка, целесообразно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий (см. табл. 2.7).

Контрольные вопросы:

- 1. Раскройте содержание, цель и основные задачи GAP-анализа.**
- 2. Какие этапы включает в себя GAP-анализ?**