

Lesson 1

Introduction to the Strategic Analysis

Dr. Evgeny S. Biryukov

- What is Strategic Analysis?

- What is Strategic Analysis?
- Imagine that you are the owner of a company.

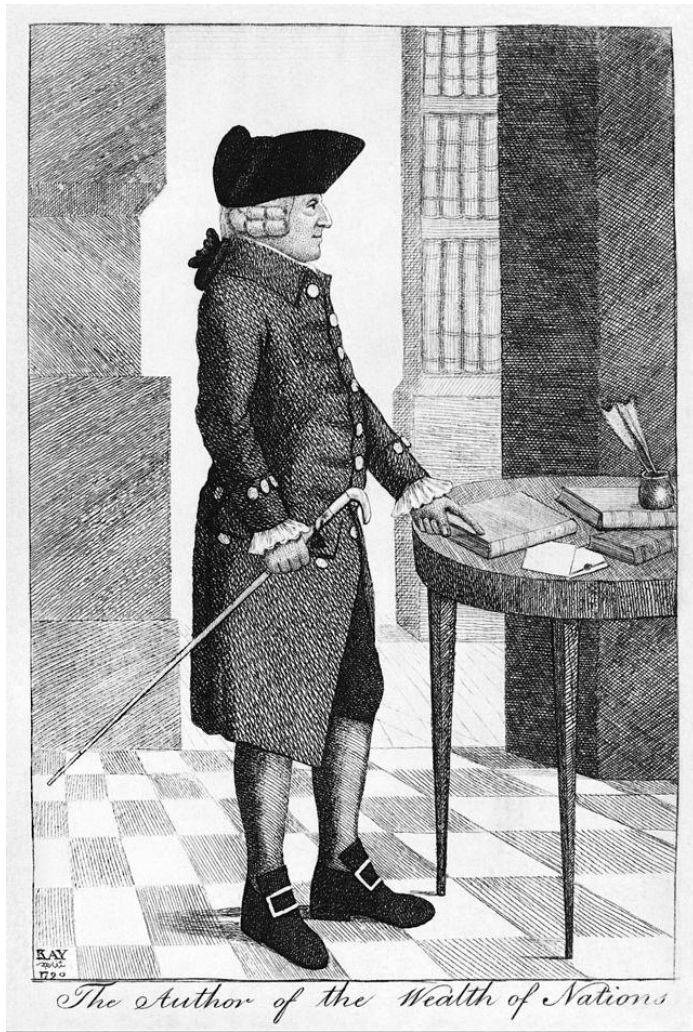
You have a strategy. But it can be right or wrong.

- Let`s take an example from the other sphere: tell us about your strategy. I`ll tell you about my strategy. Is it a strategy? Is it a good strategy?

THE CONCEPT OF STRATEGY

The Concept of Strategy and the Pursuit of
Sustainable Above-Normal Profits

Perfect Competition



Adam Smith (1723-1790)

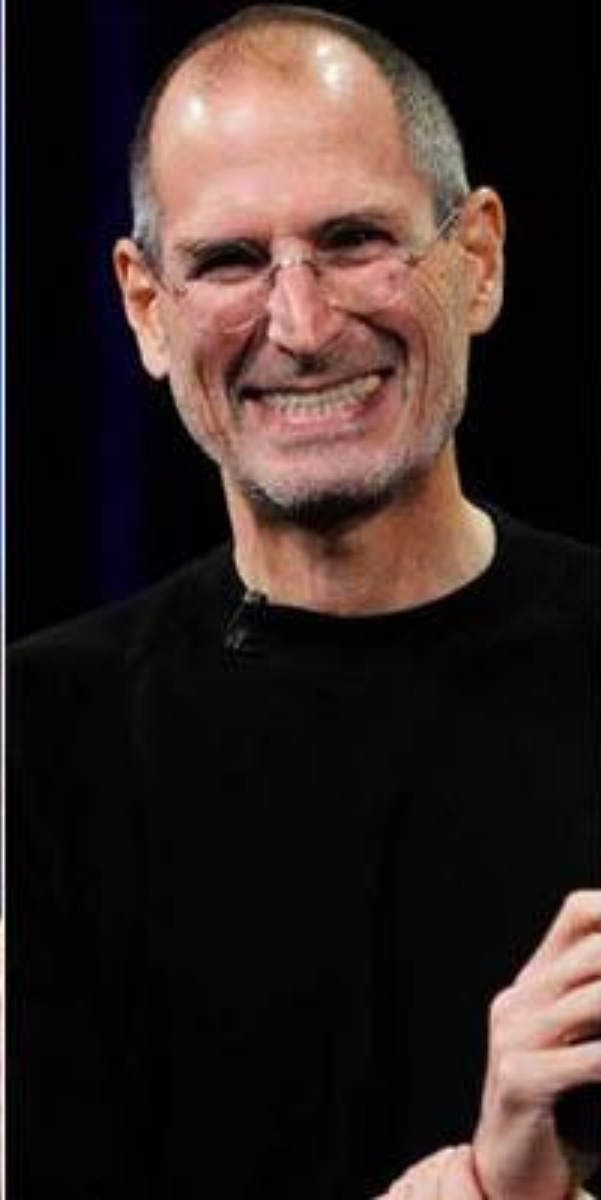


David Ricardo (1772-1823)
Comparative Advantage Theory

Perfect Competition



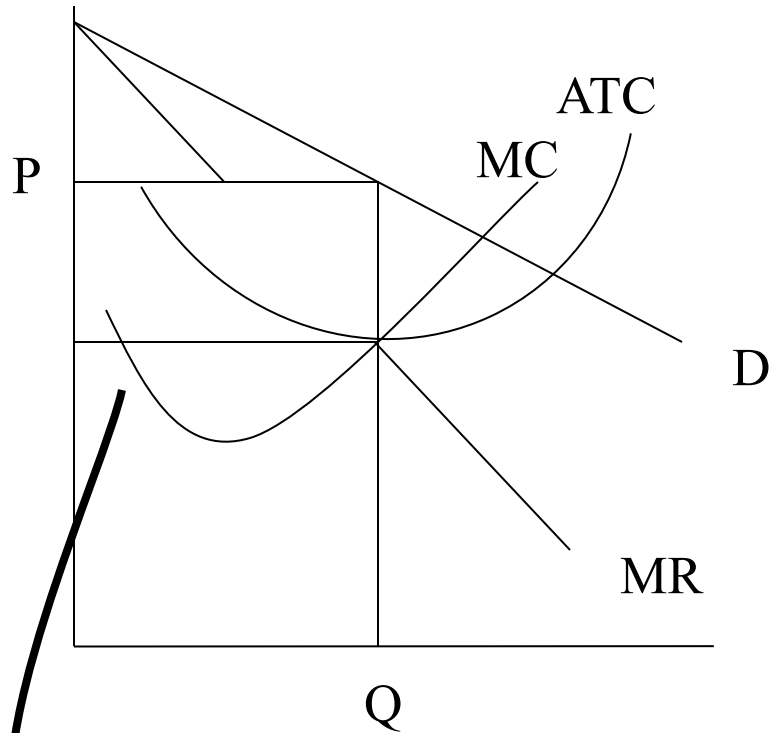
Imperfect Competition



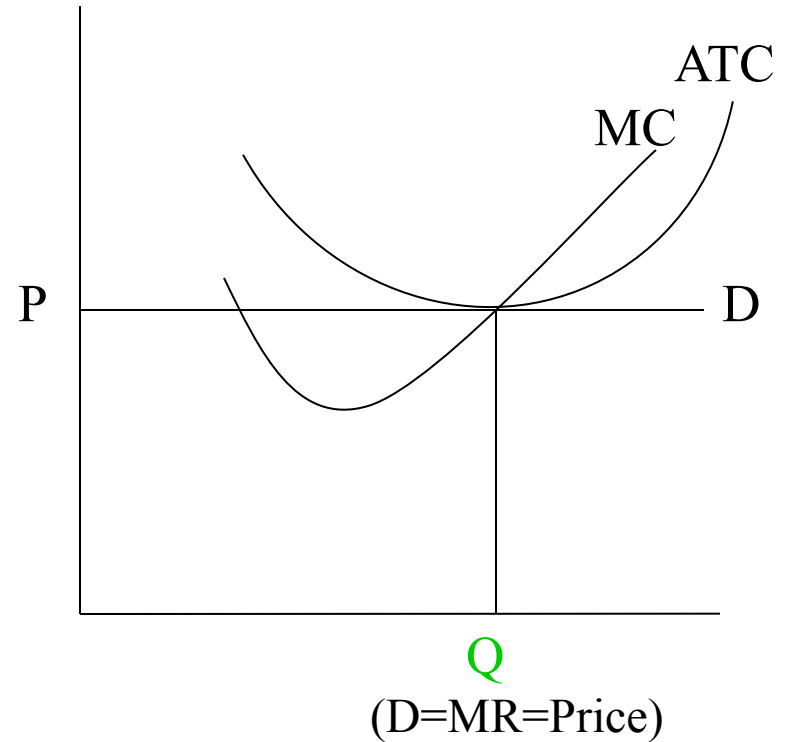
Competitive Advantage

Economic Models

Imperfect Competition



Perfect Competition



Competitive Advantage

Domain of Strategy

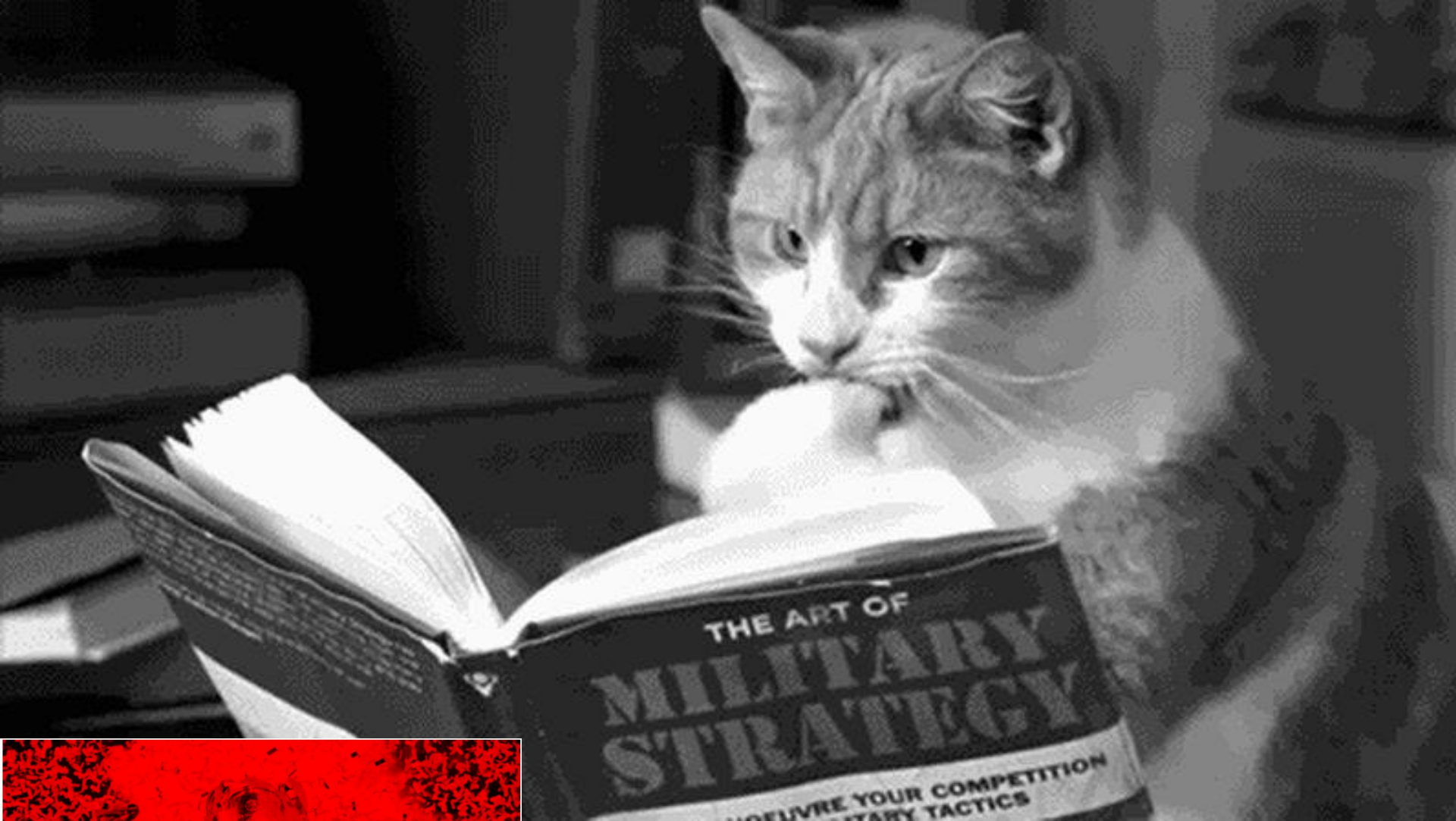
- strategic competitiveness and above normal returns
- concerns managerial decisions and actions which materially affect the *success and survival* of business enterprises
- involves the *judgment* necessary to strategically position a business and its resources so as to maximize long-term profits in the face of *irreducible uncertainty and aggressive competition*
- strategy is the linkage between a business and its *current and future* environment

Definition

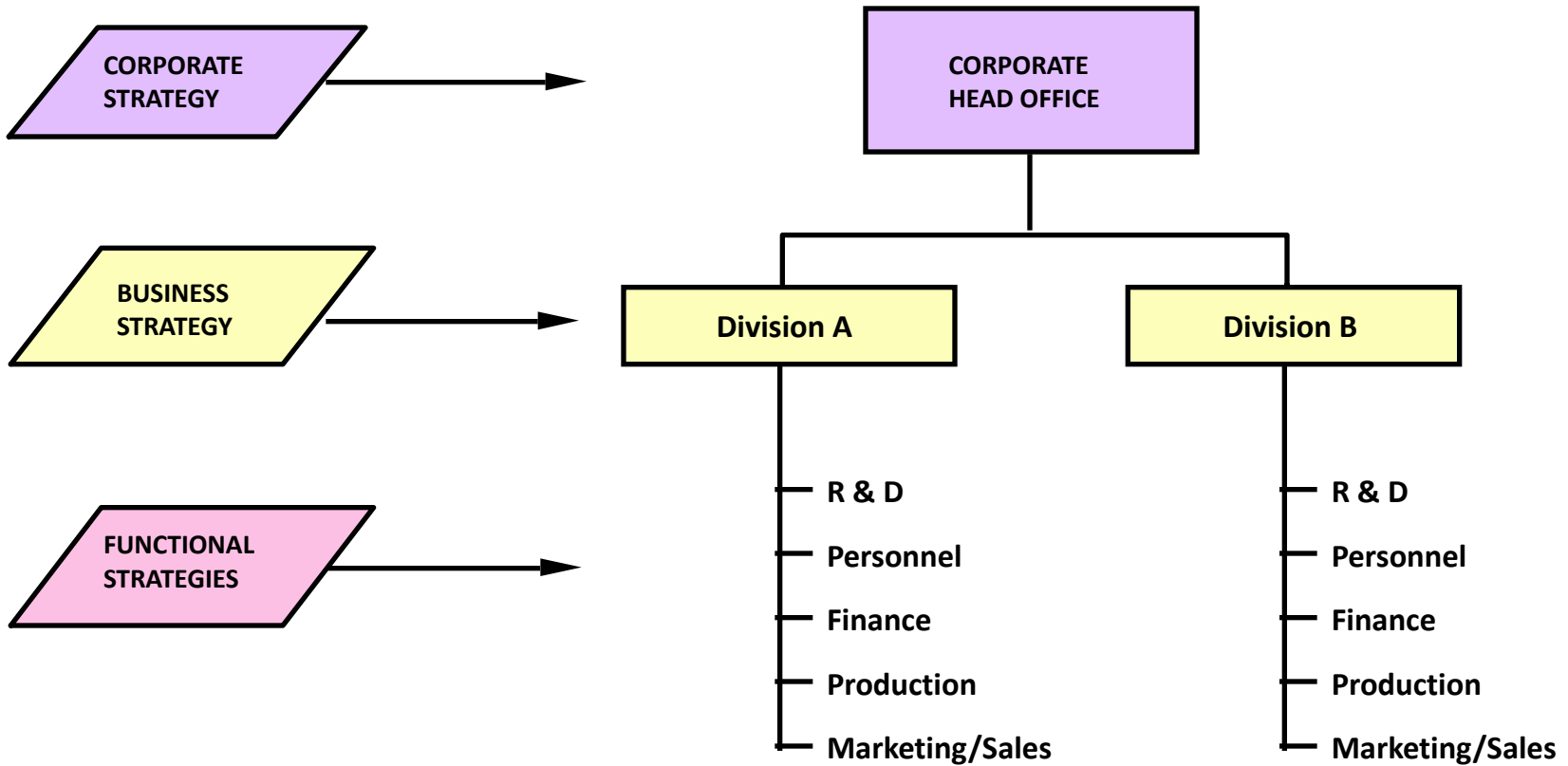
Strategy: A firm's theory about how to gain competitive advantage

Strategy - the determination of the long run goals and objectives of an enterprise, the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals

Alfred Chandler, Strategy and Structure



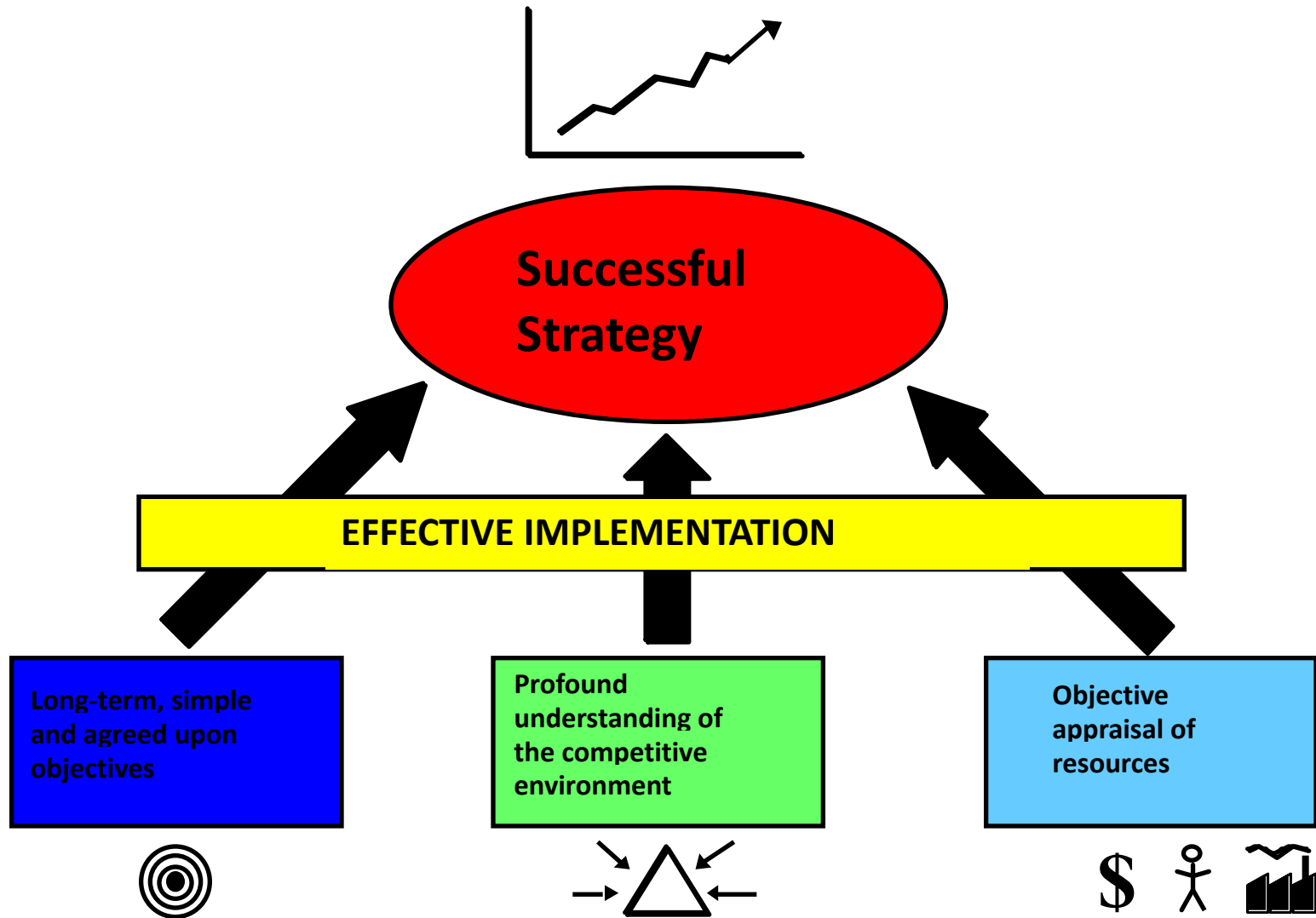
Levels of Strategy



Levels of Strategy

- **Corporate strategy**... defines the scope of the business in terms of the industries and markets in which it competes.
 - includes decisions about diversification, vertical integration, acquisitions, new ventures, divestments, allocation of scarce resources between business units
- **Business strategy**... is concerned with how the firm competes within a particular industry or market... to win a business unit must adopt a strategy that establishes a competitive advantage over its rivals.
- **Functional strategy**... the detailed deployment of resources at the operational level

Common Elements in Successful Strategy



Walt Disney Company

1984 Profits: \$242 Million

Theme Park Operations: 77 percent of profits

Consumer Products: 22 percent of profits

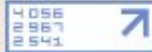
Filmed Entertainment: 1 percent of profits

Walt Disney Company

Hired Michael Eisner - 1984

1. Increased admission prices at theme parks
1984 - \$186 m 1989 - \$787 m
2. Focused on movie studios (character development)
1984 - \$2.42 m 1994 - \$845 m
3. Diversified into television (ABC), hotels, retail stores,
sport team, cruise line, publishing, consumer
products, licensing, etc. (Huey & McGowan, 1995)

Market Cap: 1984 = \$2 billion 1994 = \$28 billion



портфеле или каналах распределения. В современной, быстро изменяющейся среде нулевые изменения имеют фатальные последствия. На рис.2.3(а) показано, как небольшое несоответствие маркетинговой деятельности компании рыночным процессам и стратегический дрейф приводят к чудовищному разрыву между ее стратегией и рыночной средой.



(а) Нулевые изменения



(б) Постепенные изменения



Definition of Strategy

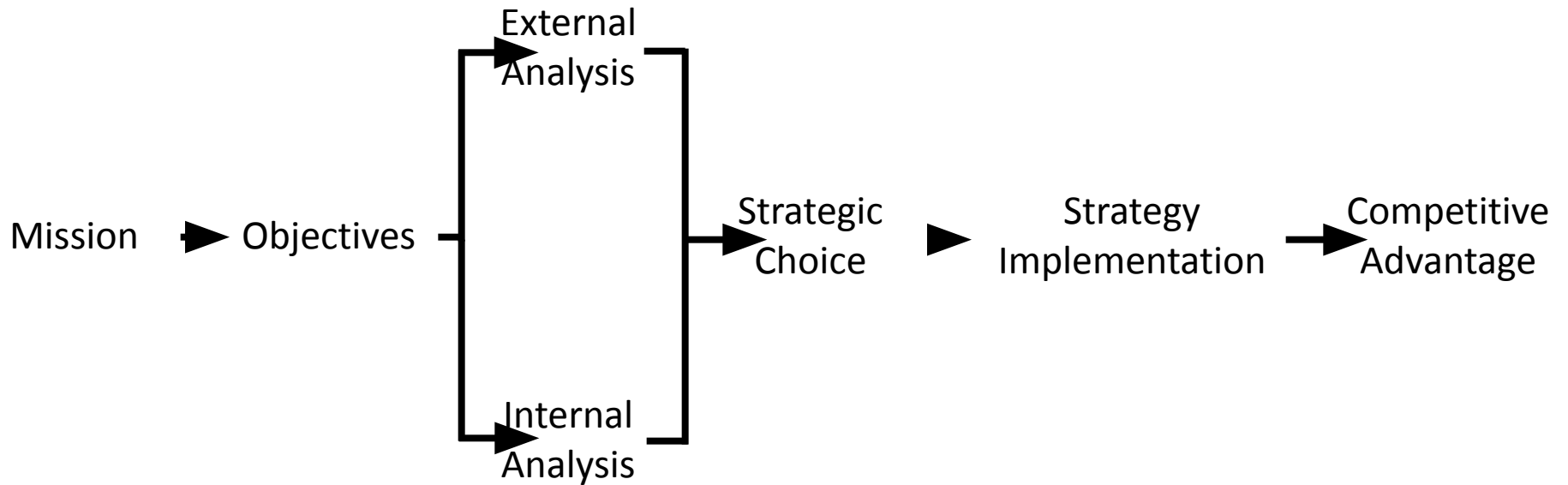
Strategy: A firm's theory about how to gain competitive advantage

Eisner's theory may have been:

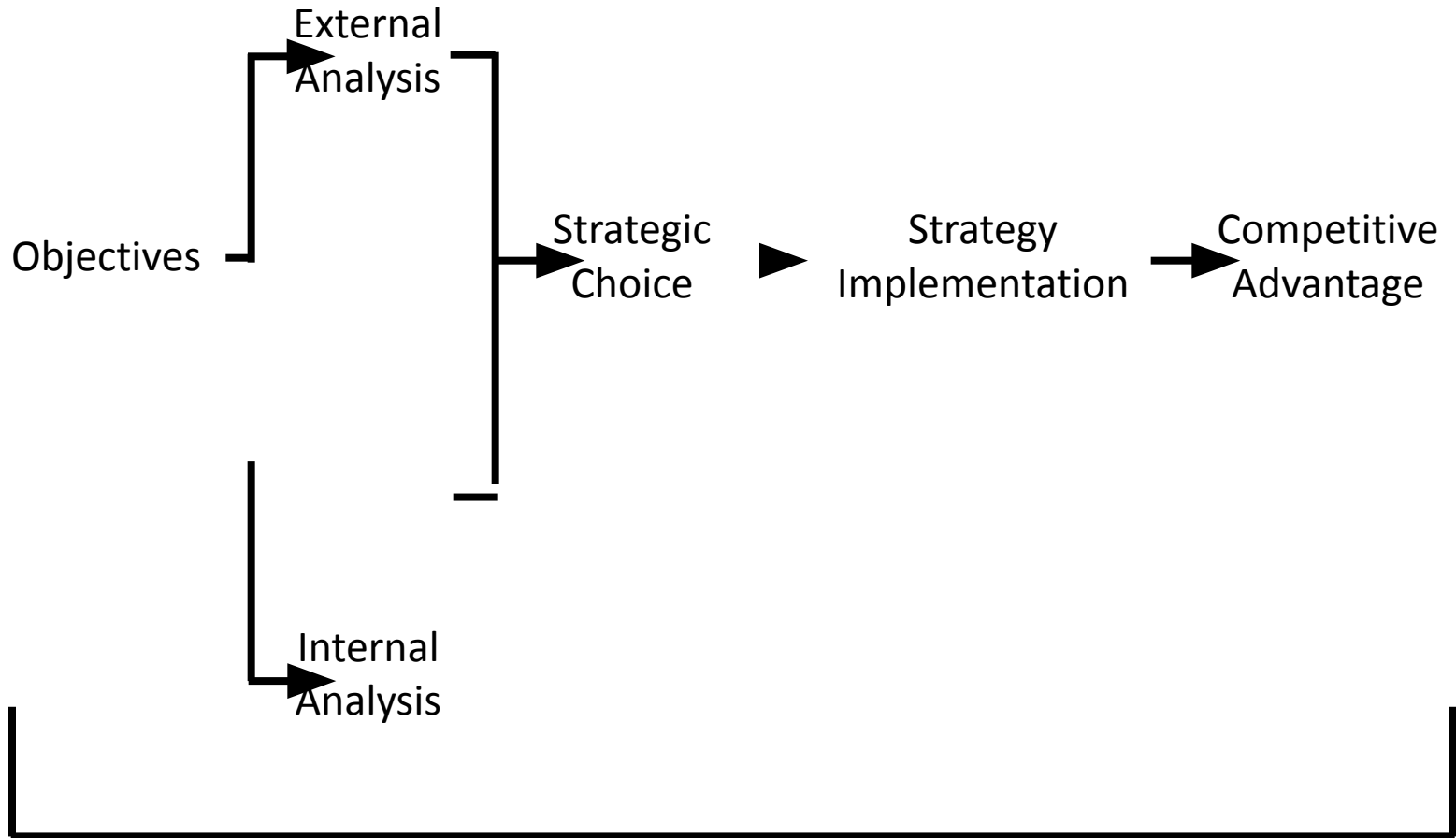
People will pay a premium price for extraordinary entertainment. We have the necessary resources to create extraordinary entertainment. Therefore, let's redeploy our resources in a different way and offer something extraordinary to people.

The Strategic Management Process

The Strategic Management Process

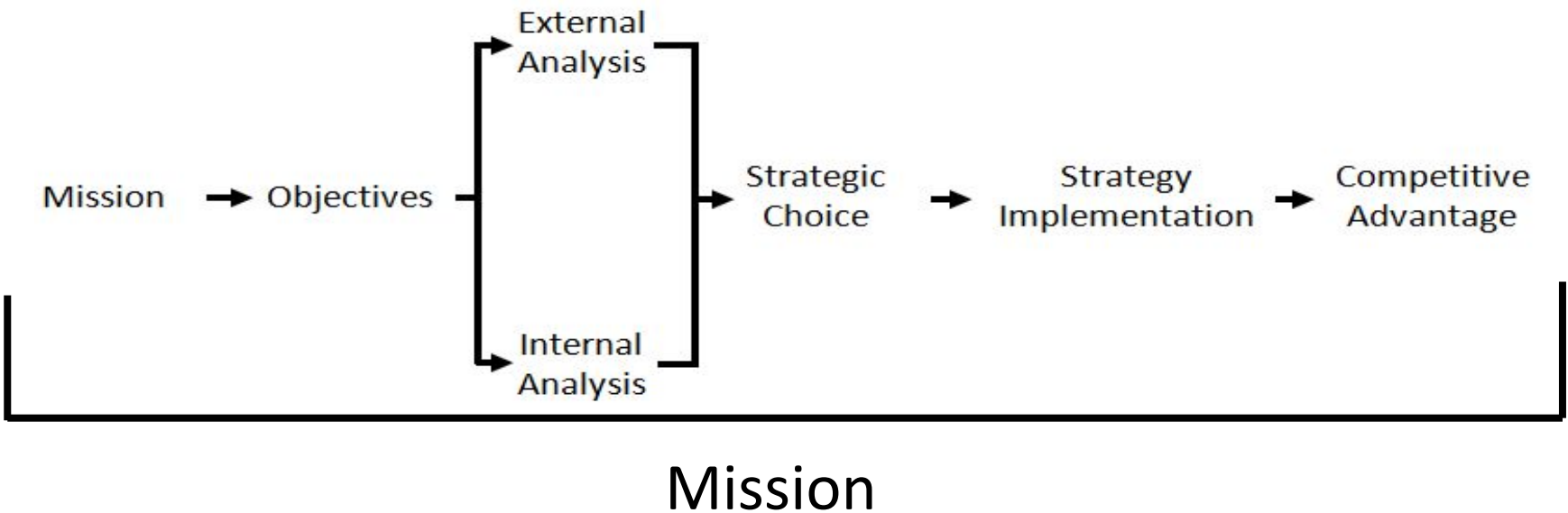


Mission



Mission

Mission



The Strategic Management Process

Strategy Implementation

- *how* strategies are carried out
- *who* will do *what*
- organizational structure and control
 - who reports to whom
 - how does the firm hire, promote, pay, etc.

The Strategic Management Process

Strategy Implementation

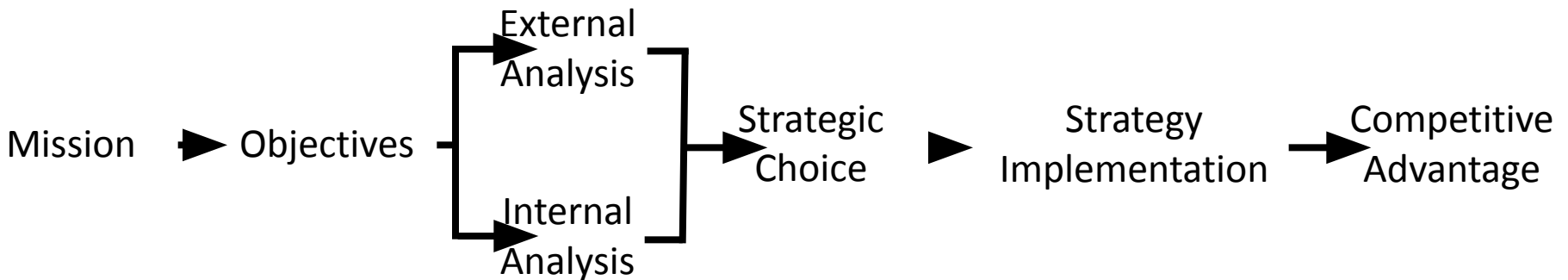
- every strategic choice has strategy implementation implications
- strategy implementation is just as important as strategy formulation

A Strategy Is Only As Good As Its Implementation

The Strategic Management Process

Competitive Advantage

Definition: the ability to create more economic value than competitors

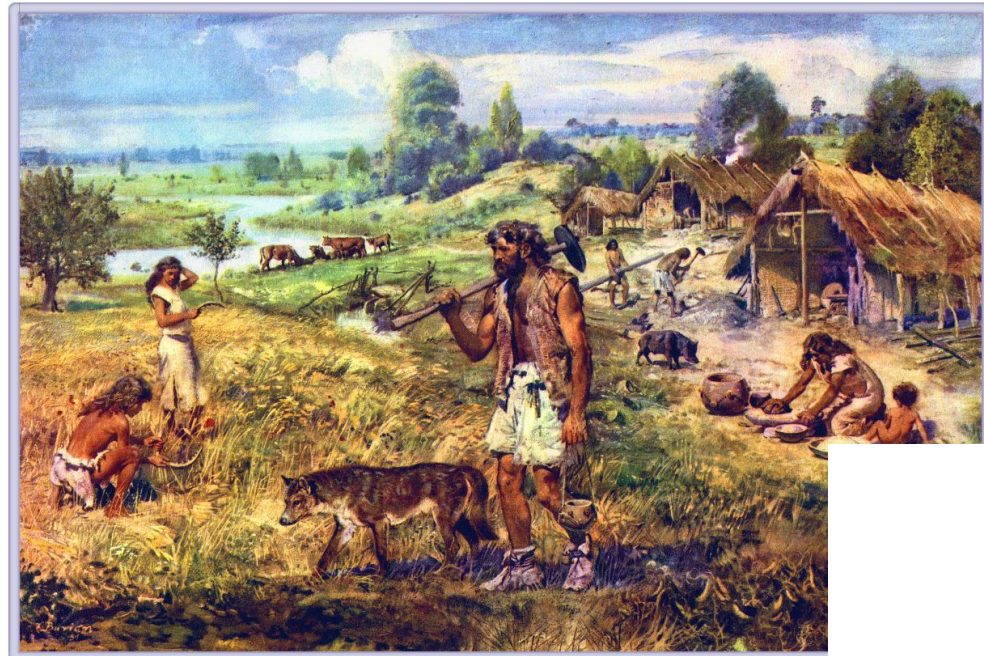


- all other elements of the strategic management process are aimed at achieving competitive advantage

Competitive Advantage

The Ability to Create More Economic Value Than Competitors

- there must be something different about a firm's offering vis-à-vis competitors' offerings
- if all firms' strategies were the same, no firm would have a competitive advantage
- competitive advantage is the result of doing something different and/or better than competitors





Competitive Advantage

Two Types of Difference

- 1) Preference for the firm's output
 - people choose the firm's output over others'
 - people are willing to pay a premium

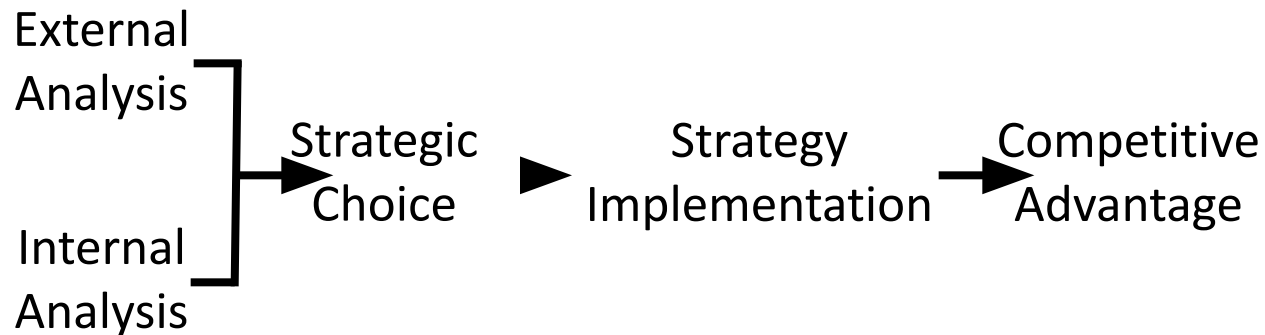
Example: Nordstrom

- 2) Cost advantage vis-à-vis competitors
 - lower costs of production/distribution

Example: Wal-Mart

Competitive Advantage

The Strategic Management Process



- identify and exploit differences that may lead to competitive advantage

Example: Apple's iPod

The Spectrum of Industry Structures

	<i>Perfect Competition</i>	<i>Oligopoly</i>	<i>Duopoly</i>	<i>Monopoly</i>
<i>Concentration</i>	Many firms	A few firms	Two firms	One firm
<i>Entry and Exit Barriers</i>	No/Low barriers	Significant barriers		High barriers
<i>Product Differentiation</i>	Homogeneous Product	Potential for product differentiation		
<i>Information</i>	Perfect Information flow	Imperfect availability of information		

Competitive Advantage

Temporary & Sustainable

- competitive advantage typically results in high profits
- profits attract competition
- competition limits the duration of competitive advantage in most cases

Therefore,

- most competitive advantage is temporary
 - competitors imitate the advantage or offer something better

Competitive Advantage

Temporary & Sustainable

Some competitive advantages are sustainable if:

- competitors are unable to imitate the source of advantage
- no one conceives of a better offering

Of course,

- in time, even sustainable competitive advantage may be lost

Competitive Advantage

Competitive Parity

- the firm's offerings are 'average'
- people do not have a preference for the firm's offering
- the firm does not have a cost advantage over others
- some things that may lead to competitive parity may still be critical to success (e.g., telephones)

Competitive Advantage

Competitive Disadvantage

- people may have an aversion to the firm's offering
- the firm may have a cost disadvantage
- a firm may have outdated technology/equipment
- a firm may have a negative reputation

Example: Wal-Mart's Labor & Location Policies

Competitive Advantage

Measuring Competitive Advantage

Superior Economic Performance Is Viewed as
Evidence of Competitive Advantage

- it is rather easy to see the evidence of competitive advantage
- measuring the source of the advantage per se is typically impossible
 - it's difficult to 'measure' technology

Competitive Advantage

Measuring Competitive Advantage

Two Classes of Measures:

1) Accounting Measures

- ROA, ROS, ROE, etc. that exceed industry averages

2) Economic Measures

- earning a return in excess of the cost of capital

Competitive Advantage

Competitive Advantage

Advantage



Economic Returns

Above Normal

- exceeding expectations

Parity



Normal

- meeting expectations

Disadvantage



Below Normal

- failing expectations

Competitive Advantage & The Strategic Management Process

Emergent vs. Intended Strategies

- the strategic management process leads managers to *intended* strategies

However,

- conditions often change or new information becomes available
- managers respond and adopt *emergent* strategies

Example: Honda Motorcycles

The Strategic Management Process in the International Setting

Consistent Logic

- important questions remain the same, but the answers may be different
 - a firm would still ask about social trends, but social trends may be moving in different directions in different markets
- culture and infrastructure differences must be taken into account throughout the strategic management process

The Strategic Management Process in the International Setting

Adopting a Global View

- managers need to learn to think about strategy in a global context
 - observed phenomena have different meaning in different parts of the world
- many firms explicitly encourage international experience
 - you need to know how the competition sees the world

The Strategic Management Process

Summary

Firms could achieve competitive parity and survive

- they would face a flat demand curve
- their cost structure would be the industry average
- they would need to adapt their strategy over time just to survive
- they would fail if they didn't adapt their strategy

The Strategic Management Process

Summary

This course is not about mere survival, it is about thriving—achieving competitive advantage

- the strategic management process helps managers achieve competitive advantage
- competitive advantage depends on differences
- strategy is about discovering and exploiting these differences

The Strategic Management Process

Applying Strategy to Your Career

- a solid understanding of strategy concepts will help set you apart from other job candidates
- you can use the process to identify and exploit difference between you and others
- you can use the process to determine if you want to stay with a company

The Strategic Management Process & Competitive Advantage

Strategy Matters!

Strategy is often the difference between:

- success and failure, between mediocrity and excellence
- a great manager and average managers
- stumbling through life and moving ahead with purpose

Lecture 2

- ***Competitive advantage is based on strong strategic position which is strengthened by internal structure and potential of external conditions***
- ***Mission development is a tool to specify the company among its competitors***

Spheres where strategic decisions are made

- The choice of the activities
- Priority of resources allocation
- Long-terms partners and forms of partnership
- The ways to develop firm`s potential, opportunities of strengthes
- The ways to diminish weak sides, threats
- Competitive policy
- Anticrisis-policy

Компоненты системы стратегического управления фирмой: важность «штаба» стратегического развития

ИСХОДНАЯ ПОЗИЦИЯ

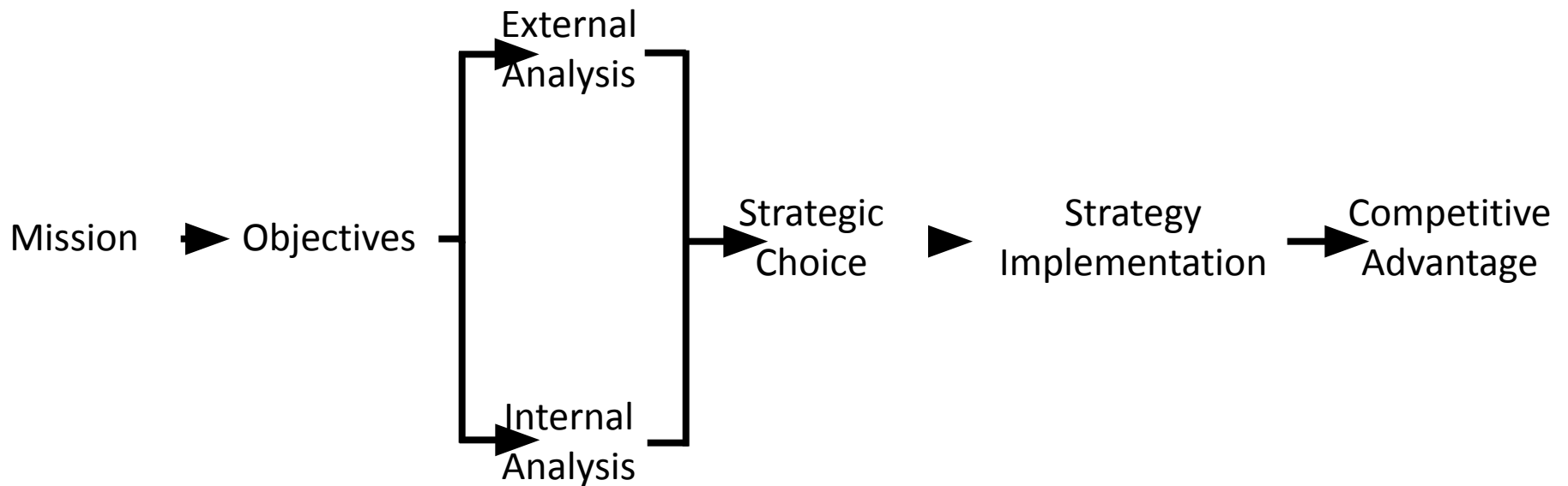


Назначение системы стратегического управления:

- Своевременно формулировать цели развития
- Ставить проблемы и задачи
- Находить способы и организовывать достижение целей

Существующий на каждом предприятии опыт решения стратегических задач необходимо обобщить, закрепить в виде ноу-хау – т.е. превратить в своеобразное

Steps of strategic analysis



Перед выбором стратегии необходимо идентифицировать миссию и цели фирмы, оценить состояние ее внешней и внутренней среды

Mission

Миссия – это изложенное в письменном виде разъяснение предназначения компании, ответ на вопрос, чего она хочет достичь в самом общем смысле.

- What is our business?
- What is the value for our consumers?
- Why do we make business?
- Why are we unique?

Особенности миссии

- Эффективная миссия ориентирована на рынок
- Миссия должна отвечать критериям:
 - Realistic
 - Concrete
 - Уникальность
 - Мотивация

- Миссия КамАЗа
- Миссия МТС
- Миссия Мегафона

- Попробуйте сформулировать миссию РУДН

КАМАЗ: миссия, приоритеты, видение



- **Миссия**

КАМАЗ, построенный всей страной, - основа транспортной безопасности и достояние России.

Предвосхищая потребности, мы поставляем автомобильную технику и фирменный сервис, помогая клиентам достигать вдохновляющие цели.

КАМАЗ – социально ответственный партнер, действующий ради долгосрочных интересов акционеров и благосостояния сотрудников.

- **Приоритеты**

ключевой рынок – Россия, доминирование на рынках стран СНГ, присутствие на привлекательных рынках стран Евразии, Африки и Южной Америки

позиционирование в среднем ценовом сегменте

интеграция в мировую автомобильную промышленность

- **Видение**

КАМАЗ национальный отраслевой лидер, крупный международный игрок в партнерстве с Daimler.

«МегаФон» объединит Россию, разрушая барьеры и развивая коммуникации, чтобы стать очевидным выбором каждого.

- Видение:

Компания ОАО «МегаФон» станет процветающей, усовершенствованной, и услуги «МегаФона» станут еще более доступнее для каждого потребителя.

Уже сейчас рынок потребителей «МегаФона» широк, но в будущем планируется расширение круга потребителей за счет улучшения качества связи, дополнительных услуг и скидок.

И через несколько лет ОАО «МегаФон» станет крупнейшим оператором сотовой связи в мире.



Миссия

КАК МЫ РАБОТАЕМ

Мы работаем, чтобы сделать МТС лучшим оператором для своих клиентов.

Мы хотим, чтобы каждому человеку, который приходит в салон МТС, звонит в наш call-центр, пользуется услугами компании, нравилось быть клиентом МТС. А для этого необходимо:

- предоставлять надежную связь в любом месте и в любое время;
- сделать все сервисы МТС современными, понятными и простыми;
- уделять внимание пожеланиям клиентов и оказывать максимальную поддержку;
- стараться, чтобы каждое наше решение принималось в интересах пользователей наших услуг;
- предлагать именно то, что нужно клиенту, и предвосхищать его желания.

ДЛЯ ЧЕГО МЫ РАБОТАЕМ

Благодаря надежной связи МТС предоставляет клиентам возможность строить и улучшать свою жизнь, постоянно развиваться. Все ресурсы МТС нацелены на то, чтобы благодаря услугам компании жизнь клиентов МТС становилась более насыщенной, интересной и наполненной новыми возможностями



Миссия РУДН



**Российский университет дружбы народов
международный классический универси
миссия которого заключается:**

- в объединении знанием людей разных национальностей, рас и вероисповеданий;
- в подготовке приоритетно востребованных специалистов в различных сферах человеческой деятельности;
- в формировании личностей, являющихся патриотами своих стран и друзьями России, приобщённых к достижениям мировой культуры, несущих идеалы гуманизма, демократии и дружбы народов;
- в воспитании молодёжи, способной успешно работать в любой стране мира и проявлять свои творческие возможности в условиях взаимосвязи цивилизаций и многообразия современного общества.
- **Scientia unescamus!**

Видение

- Видение – некий образ, девиз, который лучше всего описывает потребность компании в определенный момент времени
- Миссия кратко выражает ее видение и задает направление деятельности на 10-20 лет
- Миссия не должна меняться каждые несколько лет вместе с факторами окружающей среды

The Strategic Management Process

Objectives:

- specific, measurable targets
- the things a firm needs to 'do' to achieve its mission
- should influence other elements in the strategic management process

Example:

The Strategic Management Process

External and Internal Analysis

Systematic Examination
of the Environment

External Analysis

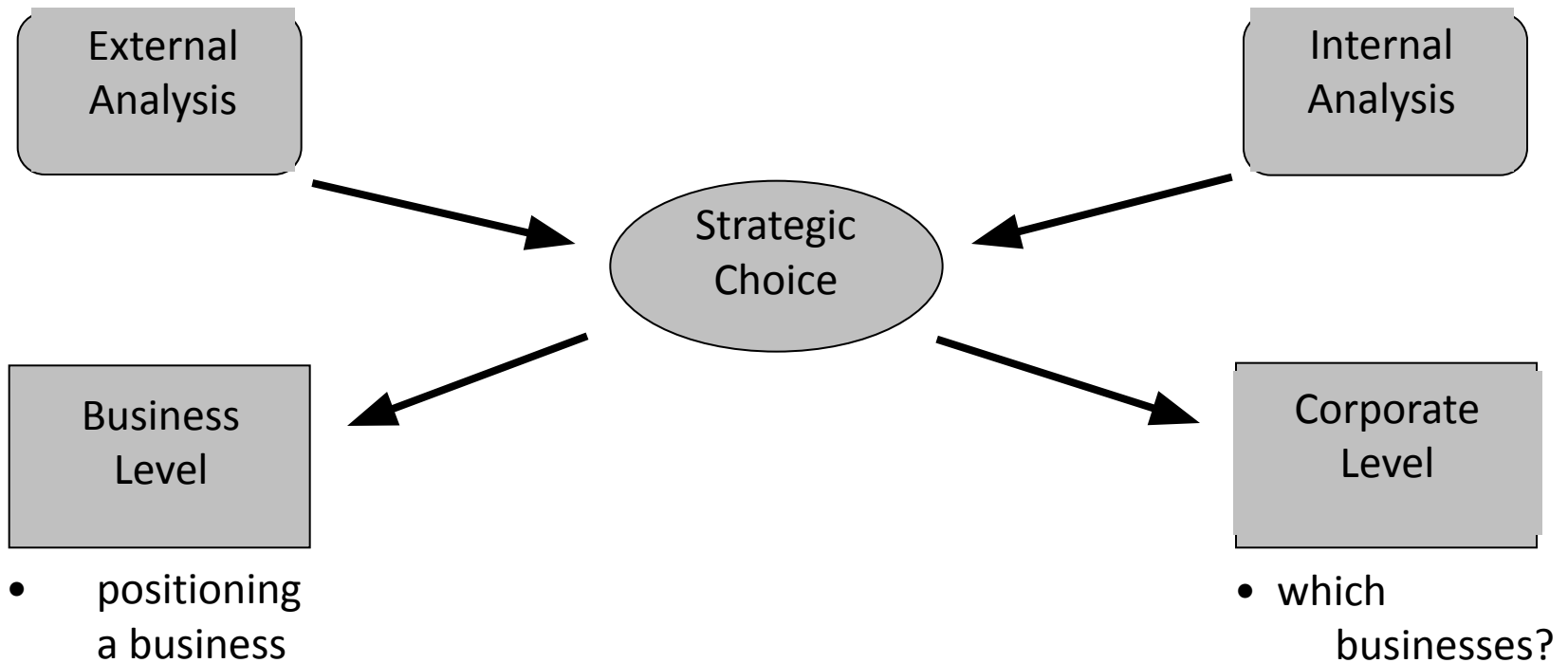
- interest rates
- demographics
- social trends
- technology

Internal Analysis

- human resources
(knowledge)
- manufacturing
abilities
- technology

The Strategic Management Process

Strategic Choice

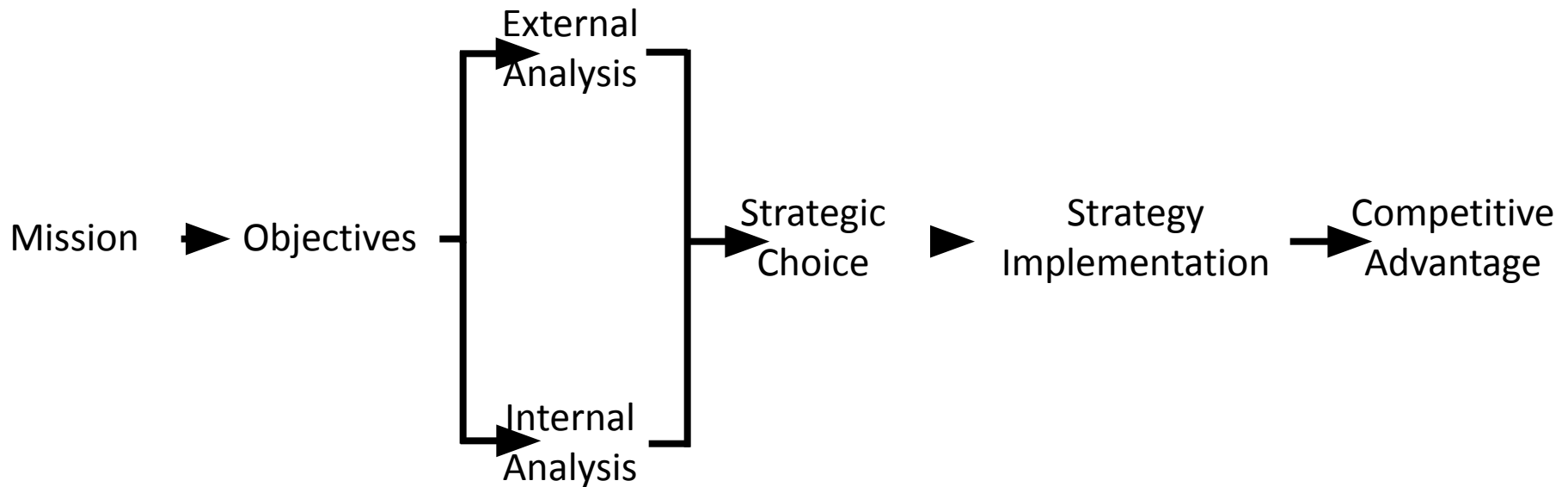


Example: Disney

The Strategic Management Process

Этап 2. От миссии к стратегическим целям

Цели – конкретные и измеримые.



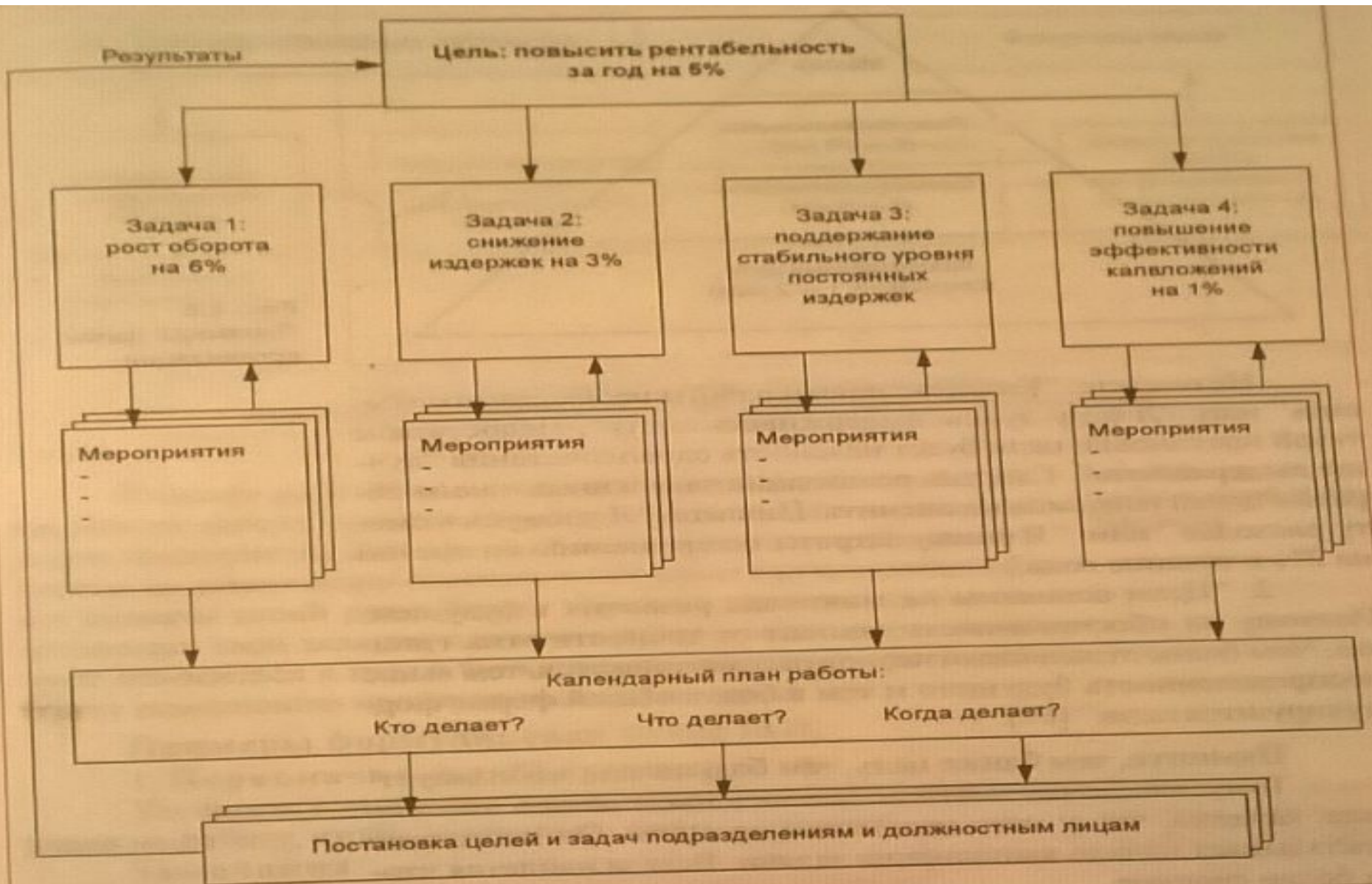
Кто не знает, куда направляется, очень удивится, попав не туда.

М. Твен

Иерархия целей



Преобразование цели



Цели от стратегических к функциональным

Пример. Компания СИБУР

Компания СИБУР выпускает **полиэтилен, полипропилен, ПВХ, БОПП-пленка, ПЭТФ, сухой газ, сжиженные углеводородные газы, синтетические каучуки и другие продукты органического синтеза.**

Но предприятие не говорит, что его миссия – изготовление удобрений.

Миссия СИБУРа заключается в эффективном преобразовании невозполнимых углеводородных ресурсов в современные продукты, обеспечивающие обществу защищенность, развитие и комфортные условия существования.

Эта миссия предполагает наличие иерархии целей, в том числе в сфере производства и маркетинга.

Миссия как «эффективное», «новые продукты», «продукты» □ **цель**

Разработка **нового** = исследования = большие вложения = необходима **прибыль**

Поэтому еще одна ключевая цель – повышение прибыли

Прибыль повышается либо за счет **роста продаж**, либо **снижения себестоимости**

Рост продаж – либо рост на отечественном рынке, либо освоения зарубежных, либо и то, и то.

«**Давайте нарисуем дерево целей компании СИБУР**

- Переработано автором по Котлер, с. 100

- Почему третий и четвертый этапы – анализ внешней и внутренней среды – идут после целей, а не до целей?

Советские планы



ПЕРВАЯ ПЯТИЛЕТКА (1929-1932 гг.). Объем валовой продукции промышленности за 4 года вырос ВДВОЕ. В том числе: электроэнергии, серной кислоты – в 2,7 раза, угля и нефти - в 1,8 раза, стали – в 1,4 раза, цемента – в 2, металлорежущих станков – в 10, тракторов, автомобилей – в 30 раз. Из выступления И.В.Сталина: «...мы сделали больше, чем мы сами ожидали...»

заводов созданы
тракторная, автомобильная, авиационная промышленность, станкостроение, сельскохозяйственное машиностроение, заново создана новая угольно-металлургическая база на Востоке...» В Иванове построены, оснащены и пущены: крупнейший в Европе Меланжевый комбинат, прядильные фабрики «Красная Талка» и им.Дзержинского, завод торфяных машин, в Нижнем Новгороде – автомобильный, в Харькове и Сталинграде – тракторные заводы, Уралмаш... Поезда пошли по Турксибу в Среднюю Азию. К концу 1930 года в стране не стало безработицы. С началом коллективизации на село пришла техника. В стране практически не осталось безграмотных. Из выступления И.В. Сталина 4 февраля 1931 года: «Мы отстали от передовых стран на 50-100 лет. Мы должны пробежать это расстояние в 10 лет. Либо мы сделаем это, либо нас

СОМНУТ»
ВТОРАЯ ПЯТИЛЕТКА (1933-1937 гг.). За пятилетие национальный доход вырос в 2,1 раза, продукция промышленности – в 2,1 раза, сельского хозяйства – в 1,3 раза. Построен Урало-Кузбасс – вторая в стране угольно-металлургическая база.

- http://www.great-country.ru/content/sssр/sssр_5.php

1928– 1941 годы. За те неполные 13 лет предвоенных пятилеток в стране была проведена беспрецедентная по своим масштабам индустриализация, в результате которой вступили в строй около 9000 новых заводов, фабрик, шахт, электростанций, нефтепромыслов; были построены сотни новых городов, еще в 1930 г. полностью ликвидирована безработица. Страна преодолела технико-экономическую отсталость, и по структуре промышленного производства СССР вышел на уровень самых развитых стран мира. Прирост производства, например, только за досрочно выполненную (4 года и 3 месяца). Вторую пятилетку составил 73%, а среднегодовой прирост – 17,2%(!) По объему промышленной продукции мы вышли на второе место в мире, уступая лишь США, а по темпам индустриального роста превзошли и их показатели. Производительность труда, например, в крупной промышленности возросла за пятилетку на 82%. И главное, страна стала экономически полностью независимой. Мы научились все уметь и все стали делать сами! Удельный вес импортной продукции к 1937 году уже не превышал 0,7%.

Характеристика этапов стратегического анализа на фирме

Этапы	1 — Анализ миссии и целей	2 — Анализ внутренней среды	3 — Анализ внешней среды	4 — Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> • Модель производственно-хозяйственной системы фирмы • Модель системы стратегического управления • "Дерево цели" 	<ul style="list-style-type: none"> • ЖЦИзд • ЖЦТов • ЖЦТех • ЖЦОрг; • Схема "БФР" • СХЦ (БЕ, СПЕ); • График Портера "рентабельность — доля рынка" • Кривая обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • ЖЦОтр • Анализ "поля сил" • STEP-анализ • Стратегические зоны • Контактные аудитории Котлера • Концепция движущих сил • 5 конкурентных сил Портера • Ключевые факторы успеха (КФУ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Матрица Ансоффа "продукт-рынок" • Матрица БКГ • Матрица ДЭМК • SWOT-анализ • Матрица "покупатель-продавец" • Матрица "ЖЦОтр-КП"
Решения	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры "дерева цели"	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) Выбор методов Выбор оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов Выбор оценки климата	Выбор варианта структуры стратегического пространства Выбор методов; Выбор оценки позиции Идентификация стратегий по позиции

Этапы	1 — Анализ миссии и целей	2 — Анализ внутренней среды	3 — Анализ внешней среды	4 — Анализ среды в целом
Задачи	Идентификация миссии и цели развития	Оценка стратегического потенциала	Оценка стратегического климата (условий)	Оценка стратегической позиции Оценка конкурентного преимущества
Инструменты	<ul style="list-style-type: none"> • Модель производственно-хозяйственной системы фирмы • Модель системы стратегического управления • "Дерево цели" 	<ul style="list-style-type: none"> • ЖЦИзд • ЖЦТов • ЖЦТех • ЖЦОрг; • Схема "БФР" • СХЦ (БЕ, СПЕ); • График Портера "рентабельность — доля рынка" • Кривая обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • ЖЦОтр • Анализ "поля сил" • STEP-анализ • Стратегические зоны • Контактные аудитории Котлера • Концепция движущих сил • 5 конкурентных сил Портера • Ключевые факторы успеха (КФУ) 	<ul style="list-style-type: none"> • Матрица Ансоффа "продукт-рынок" • Матрица БКГ • Матрица ДЭМК • SWOT-анализ • Матрица "покупатель-продавец" • Матрица "ЖЦОтр-КП"
Решения	Выбор структуры и редакции миссии Выбор (редакция) цели развития Выбор структуры "дерева цели"	Выбор варианта структуры внутренней среды (потенциала) Выбор методов оценки потенциала	Выбор варианта структуры внешней среды (условий) Выбор методов оценки климата	Выбор варианта структуры стратегического пространства Выбор методов; Выбор оценки позиции Идентификация стратегий по позиции

Условные обозначения:

ЖЦИзд, ЖЦТов, ЖЦТех, ЖЦОрг, ЖЦОтр — схемы жизненных циклов изделий, товаров, технологий, организации, отрасли.

БФР — Бизнес-процессы продуктов — Функции по стадиям жизненного цикла — Ресурсы для исполнения функций.

СХЦ — выделение стратегических хозяйственных центров (Бизнес-единиц, Стратегических производственных единиц).

График Портера "рентабельность — относительная доля рынка фирмы".

Анализ "поля сил" по Ансоффу.

STEP-анализ (СТЭП) — анализ сфер макросреды: Социальной, Технической, Экономической, Политической.

Стратегические зоны Ансоффа: структуризация микросреды фирмы, ее отрасли, ближайшего окружения на стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), ресурсов (СЗР), капиталовложений (СЗК), технологий (СЗТ), группы стратегического влияния (СГВ).

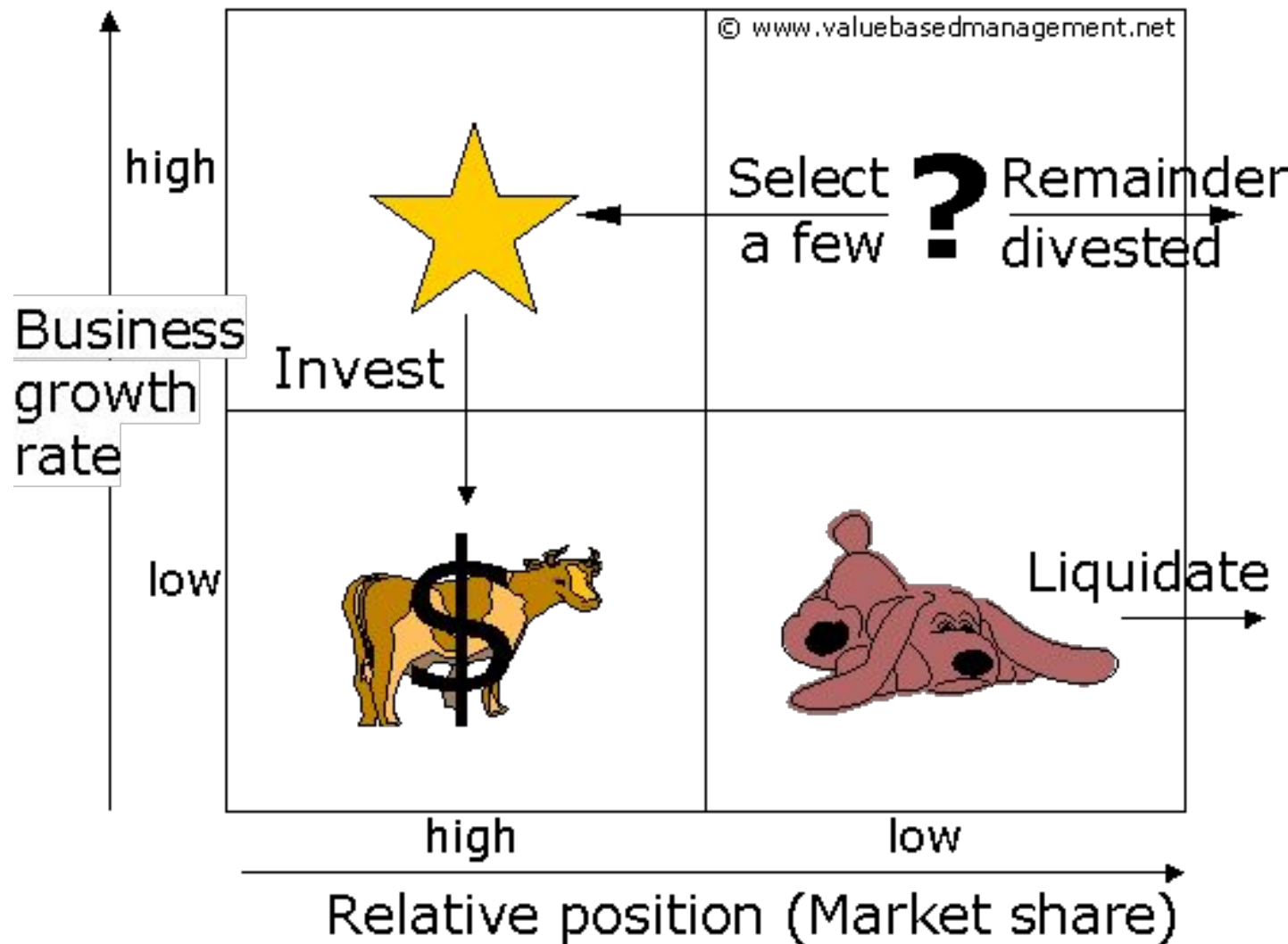
БКГ — Бостонская Консалтинговая Группа.

Матрица ДЭМК — матрица "Дженерал Электрик — МакКинси" ("конкурентный статус фирмы — привлекательность рынка".

КП — конкурентное преимущество

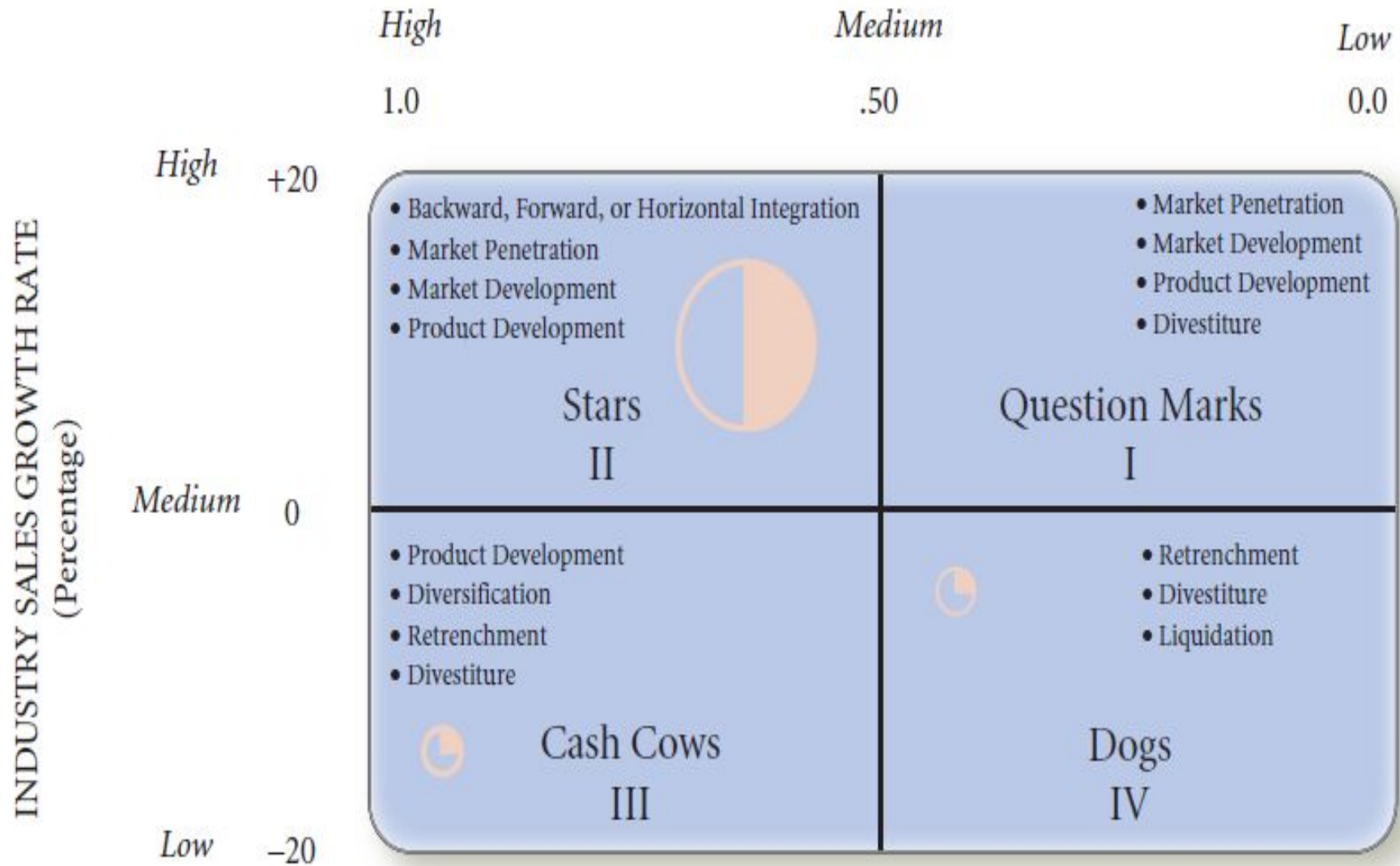
Матрица Бостонской консалтинговой группы

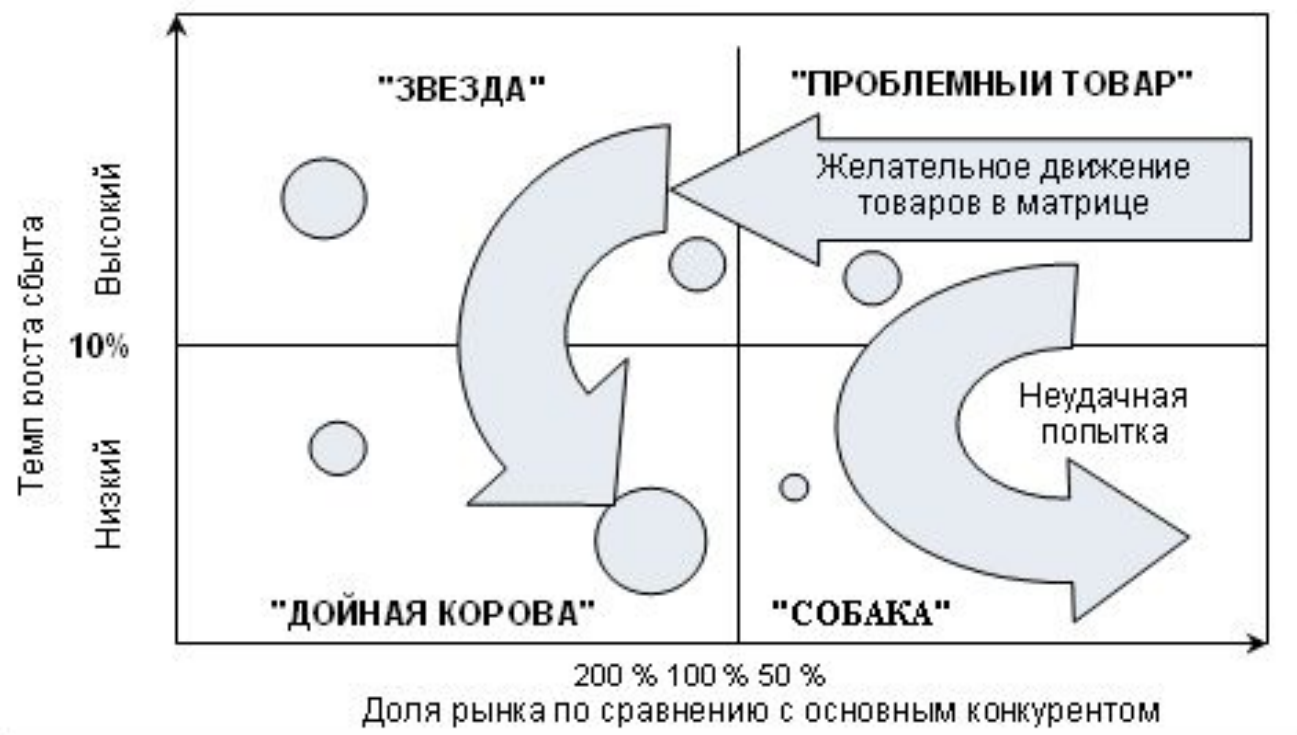
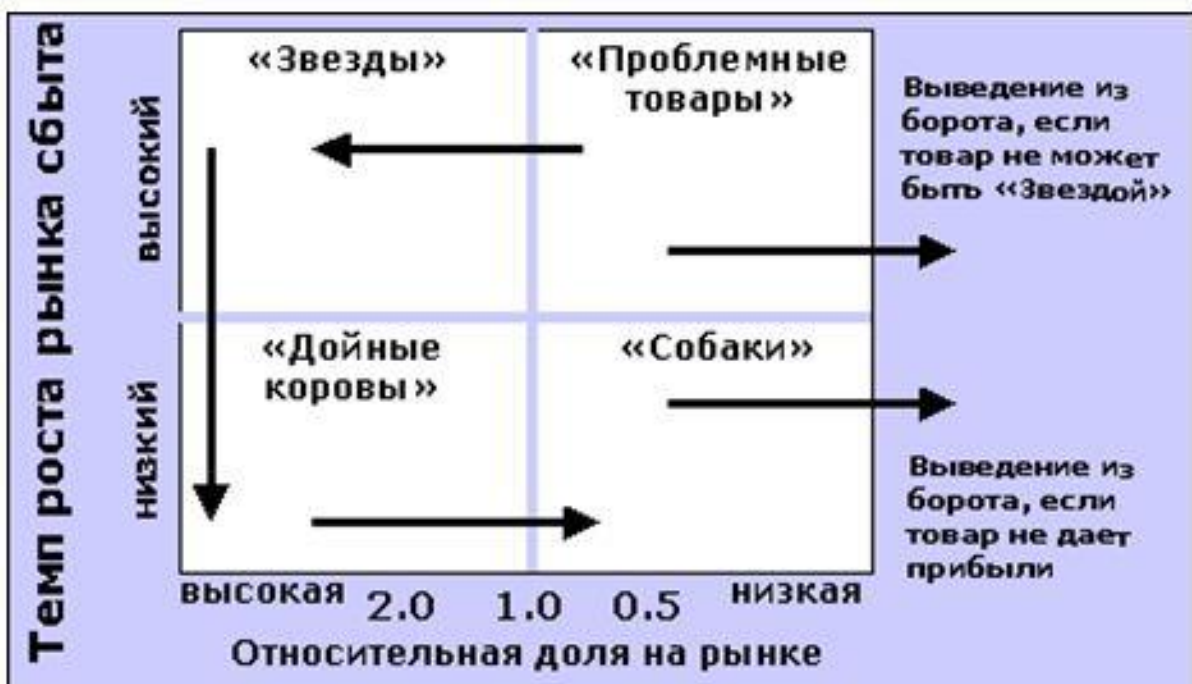
The BCG Matrix

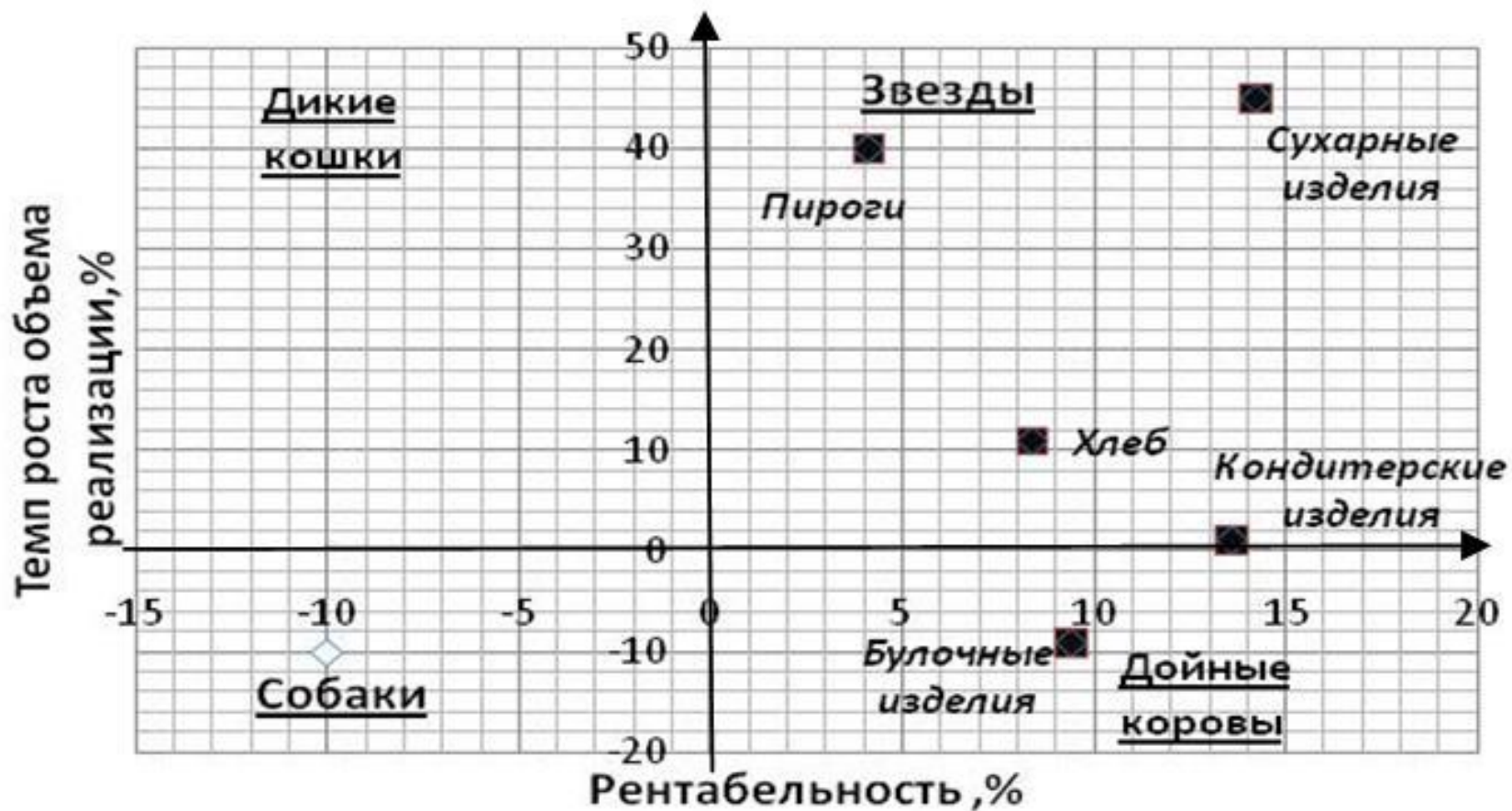


The BCG Matrix

RELATIVE MARKET SHARE POSITION







«Могилевхлебпром» филиал Кричевский хлебозавод

Недостатки матрицы БКГ

- основана на анализе и констатации достигнутого и не может без дополнительных исследований дать аналогичную картину для будущего, учесть влияние изменений во внешней и внутренней среде предприятия;
- в большей мере ориентирована на предприятия – лидеров или стремящихся к лидерству;
- при многономенклатурном производстве теряет такое свое преимущество как наглядность или требует отдельного рассмотрения отдельных товарных групп;
- не дает ответа о стратегическом потенциале, возможностях предприятия и эффективности использования его ресурсов. Такое важнейшее направление стратегического анализа как анализ ресурсов предприятия остается за рамками матрицы;
- не дает ответа на вопросы, что будет с «трудными детьми»: вырастут из них лидеры или неудачники, как долго будут гореть «звезды» и давать высокие удои «коровы»;
- матрица сосредоточена на финансовых потоках и продуктовых стратегиях предприятия, в то время как для него не менее важными являются стратегии и в других областях деятельности: в производстве, технологиях, кадрах, управлении, инвестициях и т. д.;
- не учитывает характера рынка, числа конкурентов и других рыночных факторов, что без дополнительного анализа может привести к принятию неверных или менее выгодных стратегий действий.

Существенные ограничения матрицы

БКГ

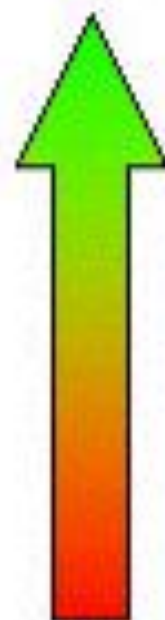
- 1) Стратегические перспективы всех портфелей организации должны быть соизмеримы с показателями темпов роста. Для этого необходимо, чтобы соответствующие продукты в рассматриваемой стратегической перспективе оставались в стабильных фазах своего жизненного цикла.
- 2) Высокая доля на рынке, которой удалось достичь – это не единственный фактор успеха, и необязательно высокий уровень доходности.
- 3) Для развития конкуренции и определения будущей рыночной позиции организации, достаточно знать значение относительной доли рынка по методике модели BCG.
- 4) Иногда «Собаки» могут приносить даже больше прибыли, чем «Дойные коровы». Это значит, что квадрант матрицы – это информация с относительной правдивостью.

Методичка по проведению расчета

<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/bcg/primer-postroeniya/>

Матрица General Electric - McKinsey

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объемы производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность фирмы				



Business Strength

High

Medium

Low

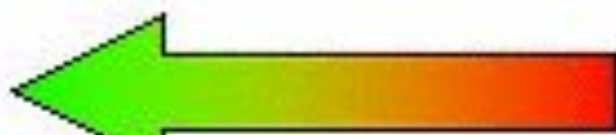
Grow Penetrate	Selective Harvest or Investment	Harvest for Cash Generation
Invest for Growth	Segment & Selective Investment	Controlled Harvest
Selective Investment / Divestment	Controlled Exit or Dis- investment	Rapid Exit or Attack

High

Medium

Low

Industry Attractiveness



Критерии оценки привлекательности отрасли

- с точки зрения потенциальных объемов продаж
- низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков
- способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальный угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде)

Критерии привлекательности включают в себя:

- рыночные факторы,
- потребительские факторы,
- факторы, описывающие тенденции/динамику сегмента

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объемы производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность фирмы				

Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строится на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей

Рыночные факторы:

- текущий размер сегмента или емкость рынка;
- уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении;
- темп роста сегмента за последние 3 года;
- возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент;
- количество игроков в сегменте и динамика их продаж;
- наличие рекламной поддержки в сегменте.

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объемы производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжить бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность фирмы				

Сегмент считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

- размер сегмента большой (1-4 место на всем рынке)
- темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении)
- в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу
- при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента

Потребительские факторы

размер целевой аудитории;

культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита);

уровень знания и лояльности к товарам конкурентов;

существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Сегмент считается привлекательным для компании по потребительским факторам, если:

размер потребительской базы сегмента большой (1-4 место на всем рынке)

низкий уровень культуры потребления продукта — высокий потенциал роста рынка

уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, уровень лояльности низкий

часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности

Потребительские факторы — являются наиболее важными факторами модели Mckinsey, так как оценивают наличие свободных рыночных ниш (анализируя существование неудовлетворенных

Тенденции рынка

- прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении);
- анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей);
- анализ рисков вызванных изменением макросреды — демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов;
- существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.

Сегмент считается привлекательным для компании по ключевым тенденциям, если:

- прогнозируется долгосрочный рост сегмента (в особенности, когда сегмент является самым быстрорастущим из оцениваемых альтернатив)
- существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок

минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка (риски: экономический кризис, смена власти, изменение климата,

Критерии оценки конкурентоспособности фирмы в сегментах

Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объемы производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
Конкурентоспособность фирмы				

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами.

Критерии конкурентоспособности включают в себя:

- факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании,
- ресурсные возможности компании,
- силу рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность

товара

Наличие у товара уникального торгового преимущества — возможность дифференцировать товар в сегменте; возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет *уникальное преимущество* перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые *потребности* в продукте на *требуемом или на более эффективном уровне*.

Факторы конкурентоспособности товара в модели McKinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

Ресурсы компании, вливающие на конкурентоспособность

- сила торговой марки компании;
- ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п.;
- скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка.

Компания способна конкурировать в сегменте, если она обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке;

скорость реакции компании на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

Сила конкуренции

- Уровень угроз со стороны новых участников рынка;
- интенсивность конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты);
- возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент;
- возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.

Наиболее интересными для компании являются рынки с низким уровнем конкуренции (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен);

а также сегменты, в которых конкуренты не способны оперативно сформировать ответные меры и в которых входные барьеры незначительны.

Проверка

После того, как матрица General Electric (GE) / McKinsey построена и определено место в матрице для каждого направления бизнеса компании, рекомендуется еще раз оценить долгосрочный потенциал сегментов, оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность компании в каждом сегменте.

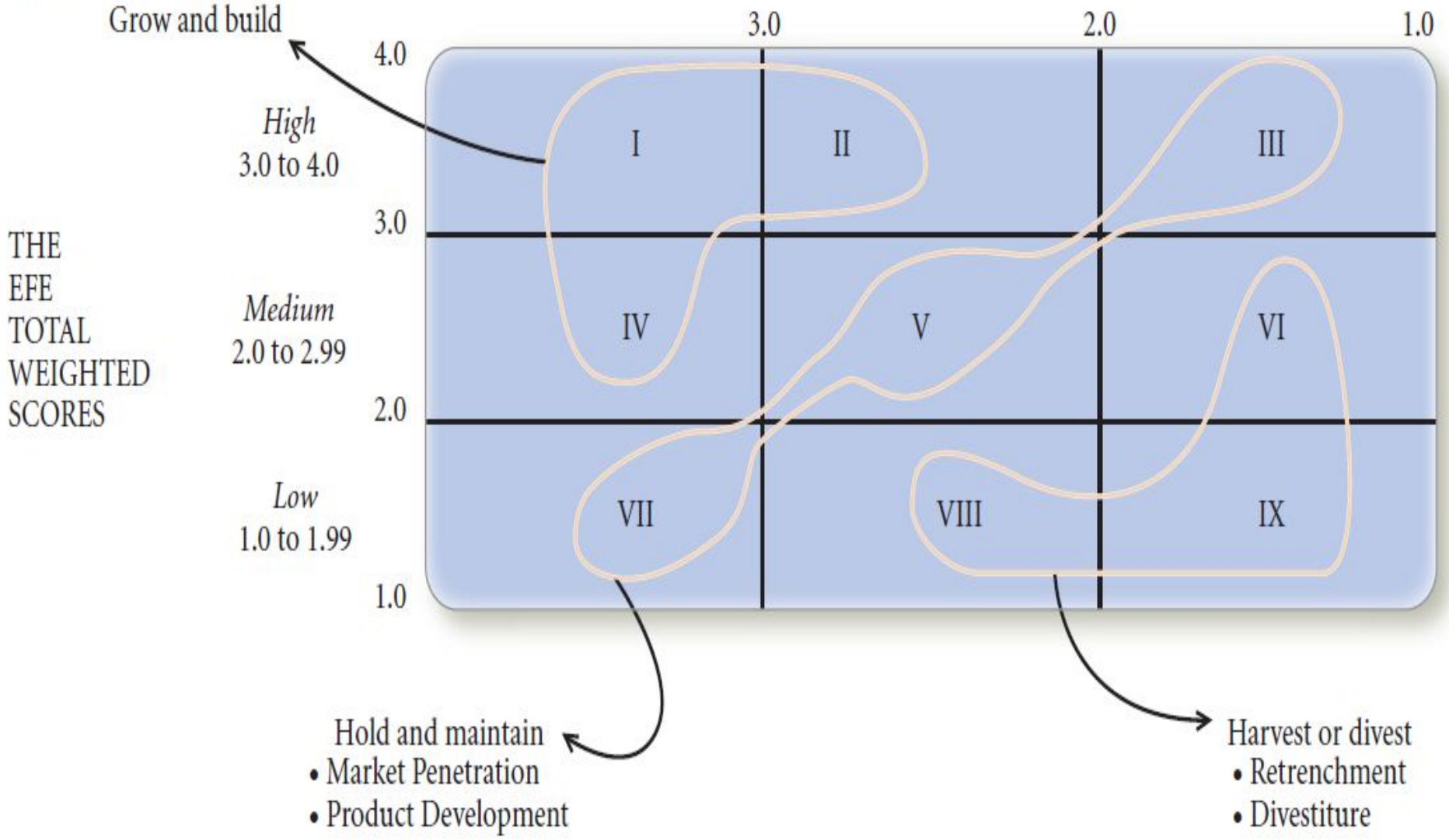
Потенциал сегмента можно оценить по следующим 7 факторам:

- разница между текущим и потенциальным объемом рынка (чем больше разница — тем больше потенциал)
- темпы роста сегмента на ближайшие 3-5- лет (чем выше темпы роста — тем выше потенциал)
- изменение благосостояния, образа жизни, ценностей потребителя (изменения в рамках концепции вводимого товара — потенциал есть)
- изменение технологий производства
- изменение экономического и политического климата на рынке
- возможные изменения в конкурентном окружении сегмента

The Internal-External (IE) Matrix

- Backward, Forward, or Horizontal Integration
- Market Penetration
- Market Development
- Product Development

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES



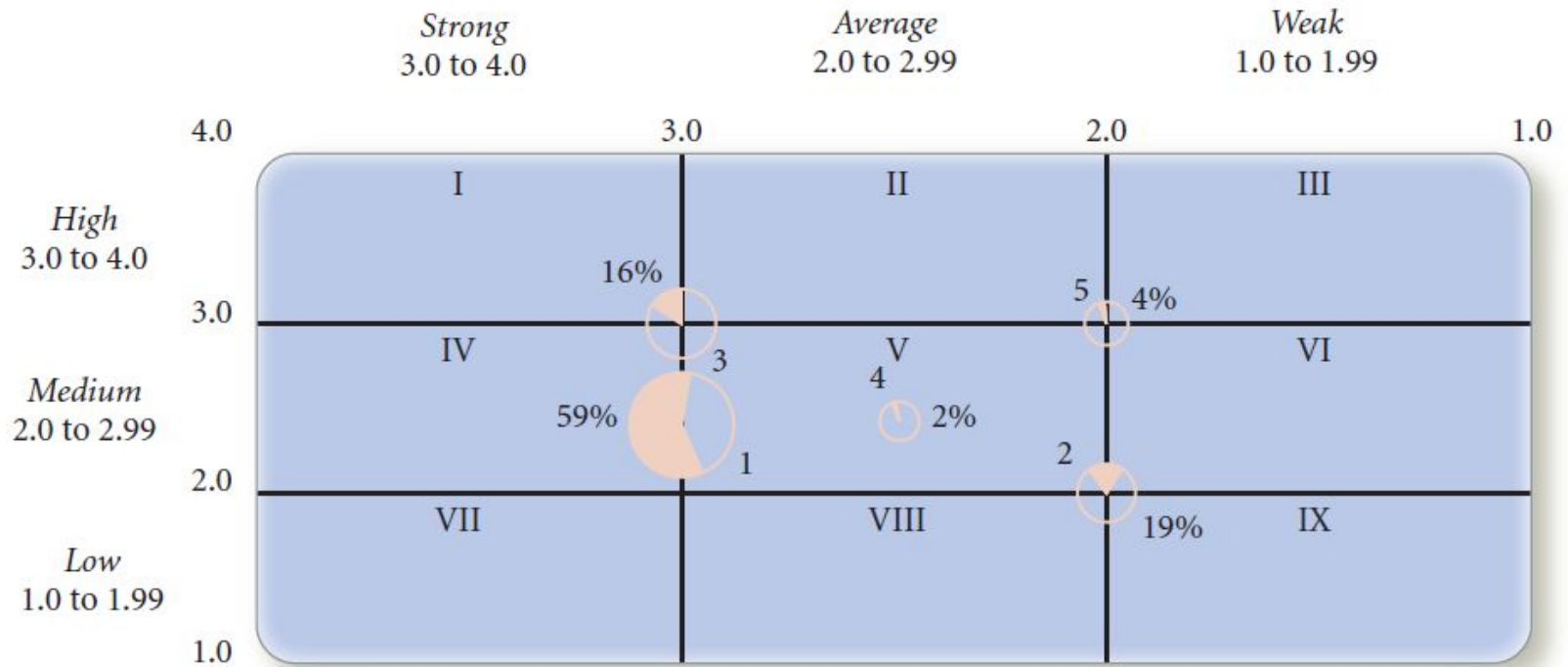
The Internal-External (IE) Matrix

- The **IE Matrix** is based on two key dimensions: the IFE total weighted scores on the x-axis and the EFE total weighted scores on the y-axis
- **Three major regions**
 - Grow and build
 - Hold and maintain
 - Harvest or divest

The IE Matrix

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

THE
EFE
TOTAL
WEIGHTED
SCORES



Grow and Build

Segments	\$ Revenue	% Revenue	\$ Profit	% Profit	EFE Scores	IFE Scores
1.	\$7,868	71.5%	\$3,000	59%	2.5	3
2.	1,241	11.3%	1,000	19%	2	2
3.	1,578	14.3%	800	16%	3	3
4.	90	0.8%	100	2%	2.5	2.5
5.	223	2.1%	200	4%	3	2
Total	\$11,000	100%	\$5,100	100%	—	—

Подробнее – базовые стратегии в Матрице МакКинзи

<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/rekomendacii/>

Ansoff's growth strategy matrix / матрица «ТОВАР-РЫНОК»

Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в Harvard Business Review.

На сегодняшний момент матрица остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя:

- какой величины будет рост компании в ближайшие 3-5 лет
- за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли
- какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Ansoff's growth strategy matrix / матрица «ТОВАР-РЫНОК»



4 возможных стратегии роста бизнеса:

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

SWOT - анализ

Сильные стороны Strength	Слабые стороны Weakness
Возможности Opportunities	Угрозы Threats

В таблице SWOT анализа желательно указывать факторы в порядке приоритетности .

SWOT-analysis

Strengths

- What does your organisation do better than others?
- What are your unique selling points?
- What do your competitors and customers in your market perceive as your strengths?
- What is your organisation's competitive edge?

Opportunities

- What political, economic, social-cultural, or technology (PEST) changes are taking place that could be favourable to you?
- Where are there currently gaps in the market or unfulfilled demand?
- What new innovation could your organisation bring to the market?

Weakness

- What do other organisations do better than you?
- What elements of your business add little or no value?
- What do competitors and customers in your market perceive as your weakness?

Threats

- What political, economic, social-cultural, or technology (PEST) changes are taking place that could be unfavourable to you?
- What restraints do you face?
- What is your competition doing that could negatively impact you?

STEP-анализ

социальный
технологический
экономический
политический

СТЕР-анализ

Примеры политических факторов

Выборы всех уровней

Изменение законодательства

Вступление государства в различные надгосударственные структуры

Государственное регулирование в отрасли

Государственное регулирование конкуренции

Примеры экономических факторов

Динамика ВВП

Инфляция

Динамика курса рубля

Динамика ставки рефинансирования

Динамика занятости

Платёжеспособный спрос

Рынок и торговые циклы

Затраты на энергетику предприятия

Затраты на сырье предприятия

Затраты на коммуникации

Повышение цен поставщиков

Снижение покупательной способности потребителей

Примеры социальных факторов

Изменения в базовых ценностях

Изменения в стиле и уровне жизни

Отношение к труду и отдыху

Демографические изменения

Религиозные факторы

Влияние СМИ

Примеры технологических факторов

Тенденции НИОКР

Новые патенты

Новые продукты

Развитие технологий

PEST analysis

PEST analysis is a scan of the external macro-environment in which an organisation exists. It is a useful tool for understanding the political, economic, socio-cultural and technological environment that an organisation operates in. It can be used for evaluating market growth or decline, and as such the position, potential and direction for a business.

Political factors. These include government regulations such as employment laws, environmental regulations and tax policy. Other political factors are trade restrictions and political stability.

Economic factors. These affect the cost of capital and purchasing power of an organisation. Economic factors include economic growth, interest rates, inflation and currency exchange rates.

Social factors. These impact on the consumer's need and the potential market size for an organisation's goods and services. Social factors include population growth, age demographics and attitudes towards health.

Technological factors. These influence barriers to entry, make or buy decisions and investment in innovation, such as automation, investment incentives and the rate of technological change.

PEST factors can be classified as opportunities or threats in a SWOT analysis. It is often useful to complete a PEST analysis before completing a SWOT analysis.

PEST analysis

PEST analysis is a scan of the external macro-environment in which an organisation exists. It is a useful tool for understanding the political, economic, socio-cultural and technological environment that an organisation operates in. It can be used for evaluating market growth or decline, and as such the position, potential and direction for a business.

Political factors. These include government regulations such as employment laws, environmental regulations and tax policy. Other political factors are trade restrictions and political stability.

Economic factors. These affect the cost of capital and purchasing power of an organisation. Economic factors include economic growth, interest rates, inflation and currency exchange rates.

Social factors. These impact on the consumer's need and the potential market size for an organisation's goods and services. Social factors include population growth, age demographics and attitudes towards health.

Technological factors. These influence barriers to entry, make or buy decisions and investment in innovation, such as automation, investment incentives and the rate of technological change.

PEST factors can be classified as opportunities or threats in a SWOT analysis. It is often useful to complete a PEST analysis before completing a SWOT analysis.

STEP-анализ

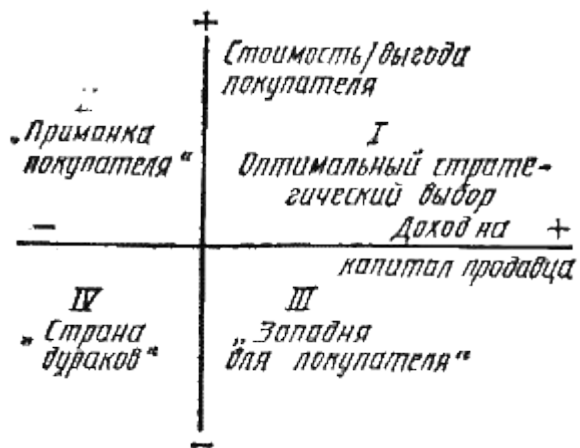
PESTLE-анализ является расширенной двумя факторами (**L**egal и **E**nvironmental).

SLEPT-анализ (плюс Правовой фактор)

STEEPLE-анализ: Социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

Матрица «покупатель – продавец» (1)





(I) «Оптимальный стратегический выбор» (выбор стратега)
 долгосрочные взаимовыгодные отношения «покупатель — продавец», при которых обеспечиваются как доход на инвестиции, так и удовлетворение потребностей покупателя в пределах приемлемых цен.

(II) «Приманка покупателя».

Компания ориентируется на технологическую новизну продукции при неправильной оценке её потенциальной прибыльности

Пример: инвесторы в Facebook, до роста акций

(III) «Западня для покупателя»: при прибыльности дела для продавца покупатель не получает товара с качествами, соответствующими цене

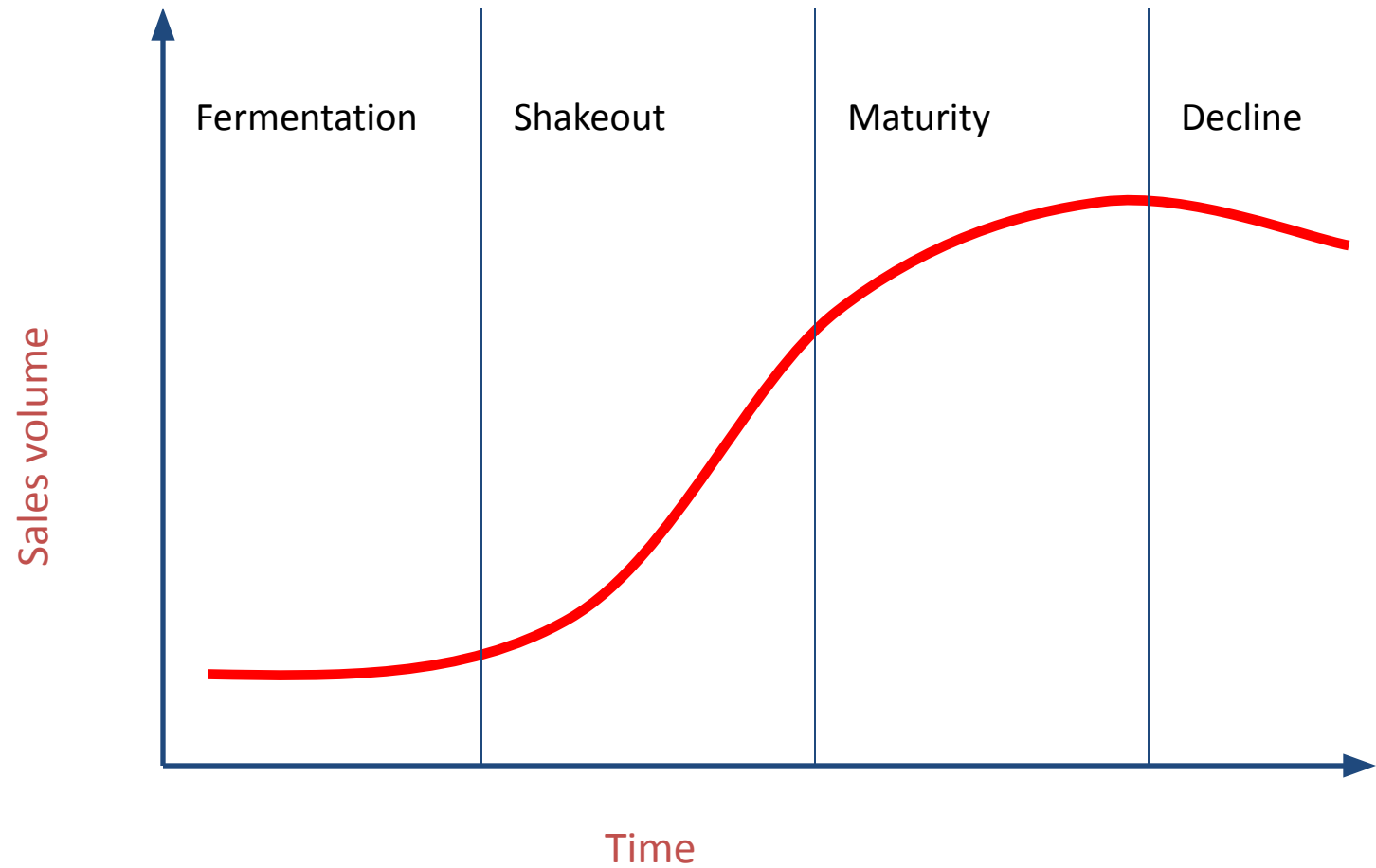
пример: дорогие магазины, фрукты в Ашане

(IV) «Страна дураков»

энтузиастам — техническим специалистам компании-продавца удаётся убедить технических специалистов фирм-покупателей в технологических преимуществах своей продукции. В этом случае ни одна из групп не имеет необходимого уровня компетентности и желания оценить предел прибыльности в этой игре «потери — потери».

пример: талджики

The Traditional Model of Industry Life Cycle

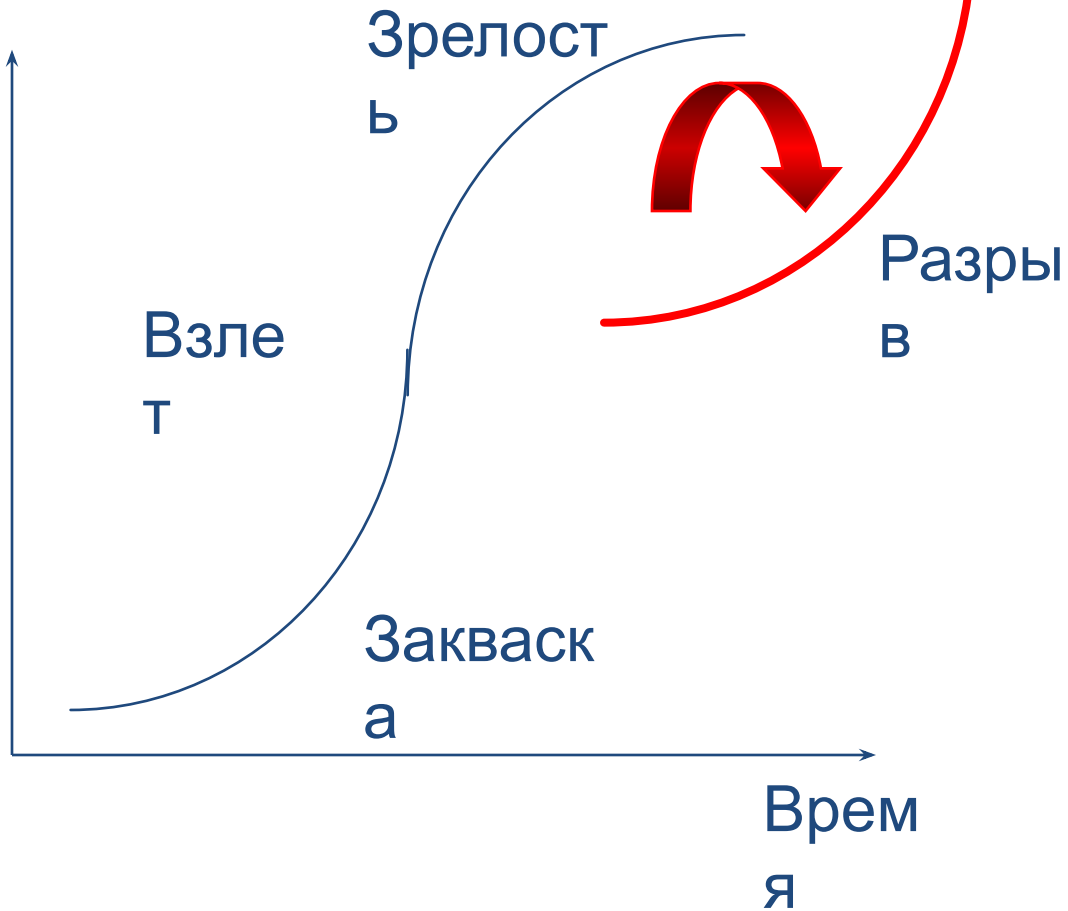


Жизненный цикл

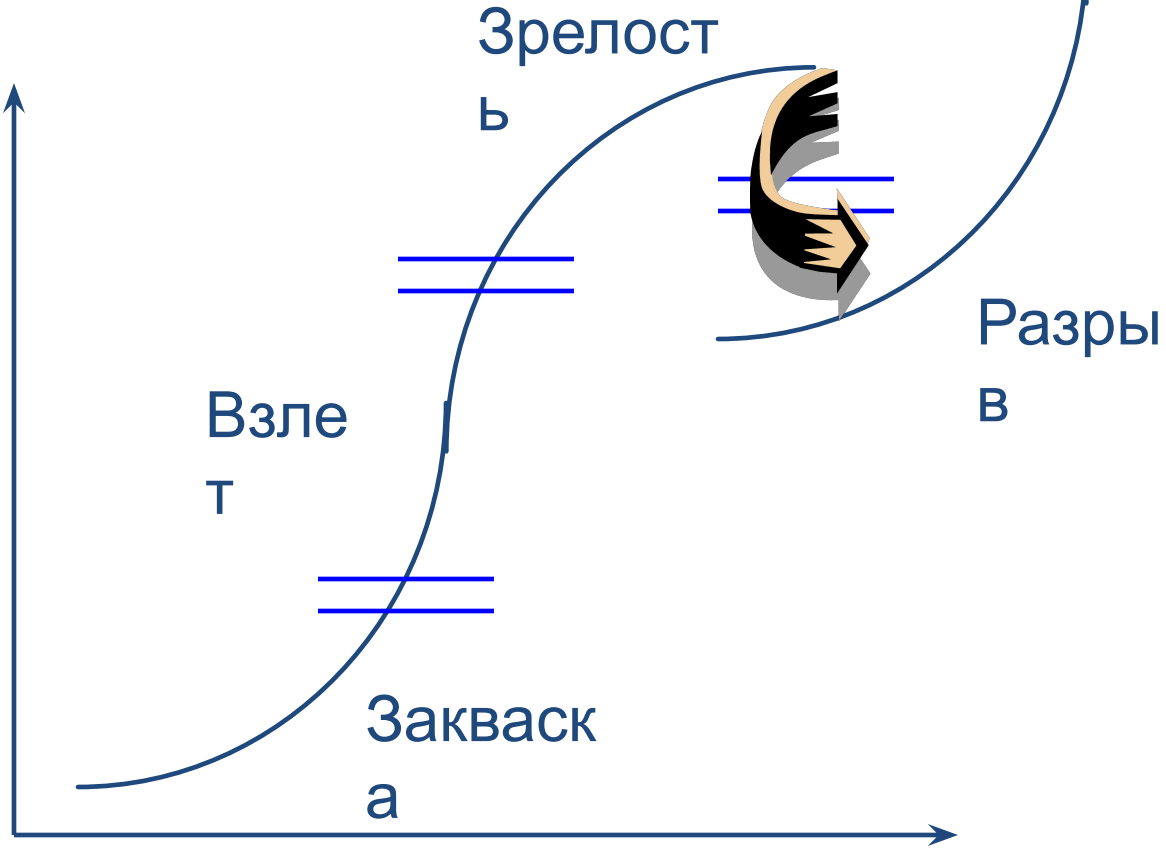


Жизненный цикл как S-кривая

Характеристика

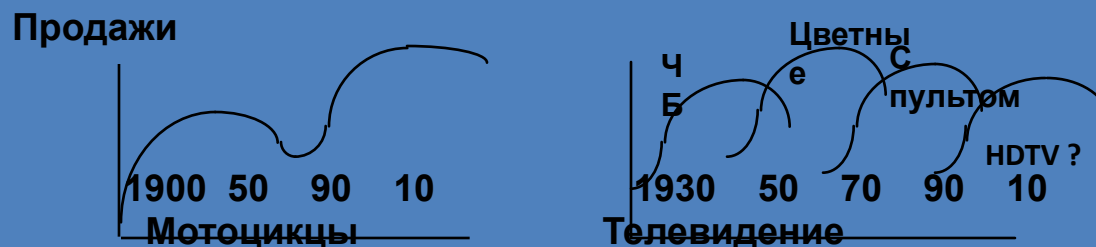


Основные переходные моменты при S-образной кривой



Насколько жизненный цикл является стандартным?

- Технологичные отрасли (фармацевтика, полупроводники, компьютеры) могут возвращаться в состояние растущих отраслей
- Часть отраслей (особенно поставляющие товары, необходимые для базовых потребностей, например, пищевая, строительная) достигают зрелости, но не снижения
- Возможна регенерация жизненного цикла



- Модель жизненного цикла позволяет предположить эволюцию отрасли – но опасна для того, чтобы предполагать любой стандартный, predetermined путь развития отрасли

Evolution of Industry Structure over the Life Cycle

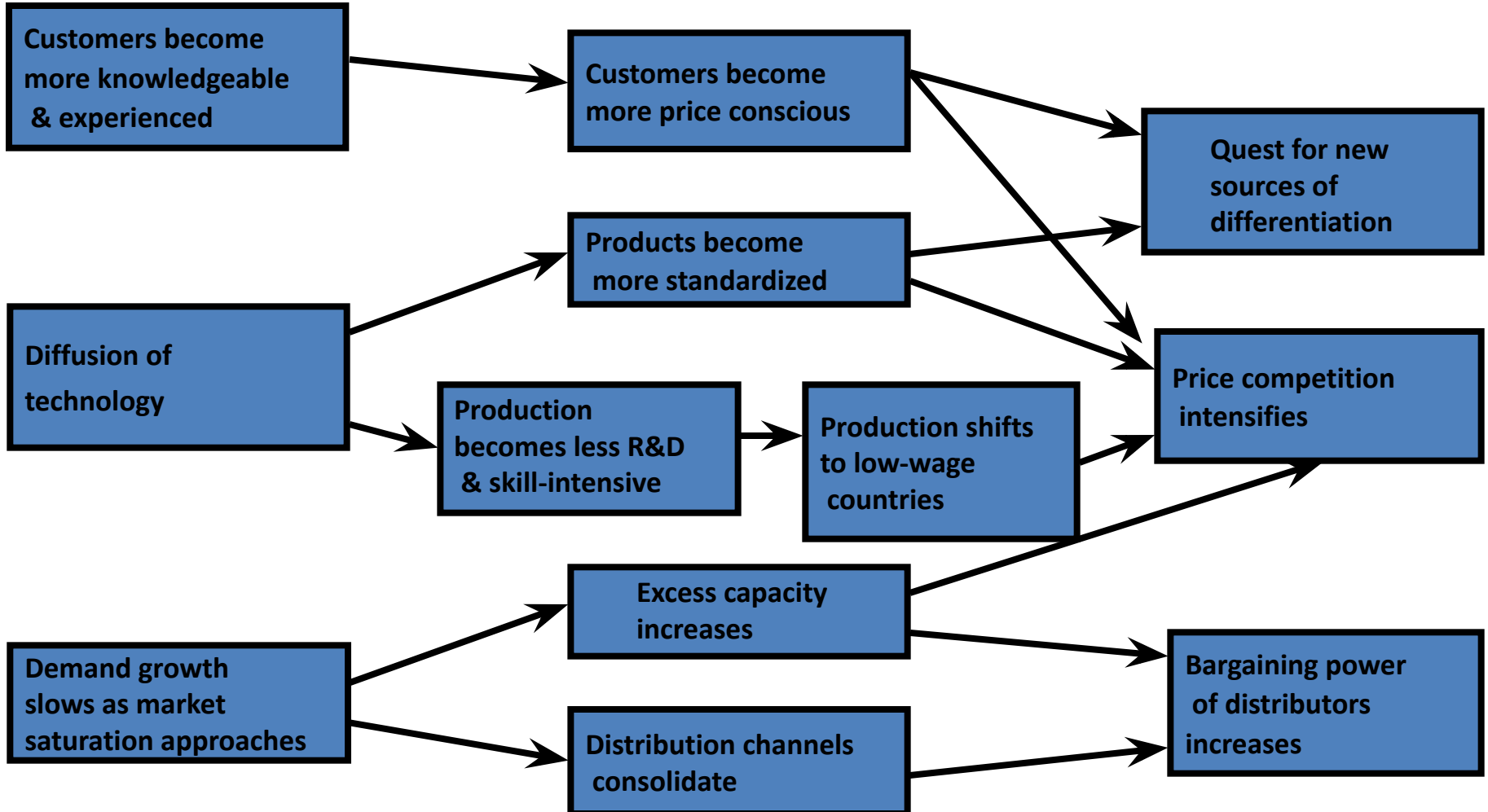
	<i>INTRODUCTION</i>	<i>GROWTH</i>	<i>MATURITY</i>	<i>DECLINE</i>
<i>DEMAND</i>	Affluent buyers	Increasing penetration demand	Mass market replacement dual segments	Knowledgeable, customers, resi-
<i>TECHNOLOGY</i>	Rapid product innovation	Product and process innovation	Incremental innovation	Well-diffused technology
<i>PRODUCTS</i>	Wide variety, rapid design change	Standardization	Commoditization	Continued
<i>MANUFACTURING</i>	Short-runs, skill intensive	Capacity shortage, mass-production	Deskilling	Overcapacity
<i>TRADE</i>	-----Production shifts from advanced to developing countries-----			
<i>COMPETITION</i>	Technology-	Entry & exit consolidation	Shakeout & exit	Price wars,
<i>KSFs</i>	Product innovation technology. Design for alization, low	Process techno- reduction, ration- cost sourcing	Cost efficiency	Overhead red-

The Driving Forces of Industry Evolution

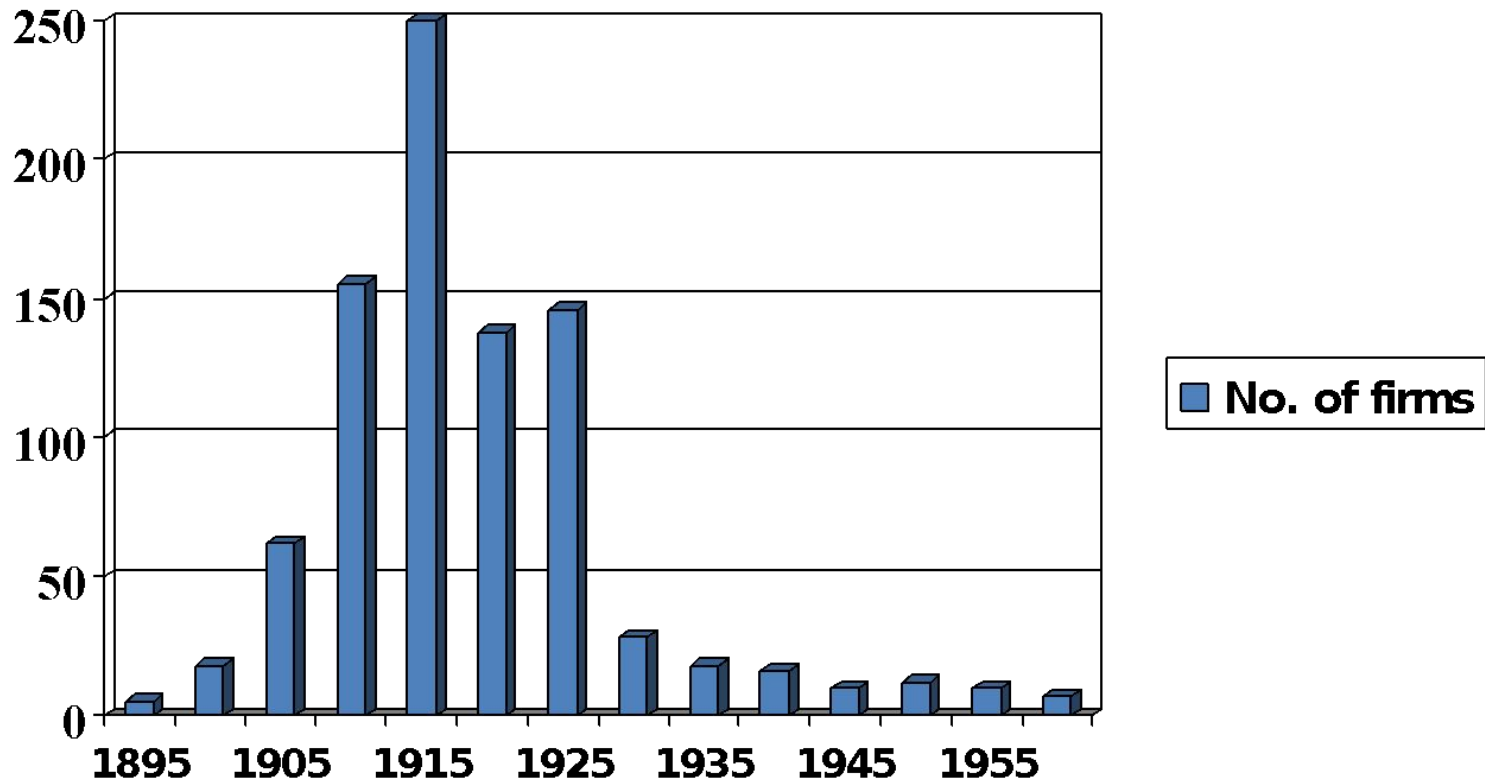
BASIC CONDITIONS

INDUSTRY STRUCTURE

COMPETITION



Количество автопроизводителей в США в течение жизненного цикла



Источник: S. Klepper, *Industrial & Corporate Change*, August 2002, p. 654.

Preparing for the Future : The Role of Scenario Analysis in Adapting to Industry Change

Stages in undertaking multiple Scenario Analysis:

- Identify major forces driving industry change
- Predict possible impacts of each force on the industry environment
- Identify interactions between different external forces
- Among range of outcomes, identify 2-4 most likely/ most interesting scenarios: configurations of changes and outcomes
- Consider implications of each scenario for the company
- Identify key signposts pointing toward the emergence of each scenario
- Prepare contingency plan

Gary Hamel: Shaking the Foundations

OLD BRICK

Top management is responsible for setting strategy

Getting better, getting faster is the way to win

IT creates competitive advantage

Being revolutionary is high risk

We can merge our way to competitiveness

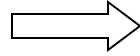
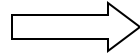
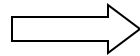
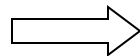
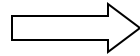
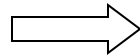
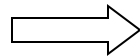
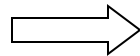
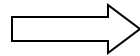
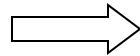
Innovation equals new products and new technology

Strategy is the easy part, Implementation the hard part

Change starts at the top

Our real problem is execution

Big companies can't innovate



NEW BRICK

Everyone is responsible for setting strategy

Rule-busting innovation is the way to win

Unconventional business concepts create competitive advantage

More of the same is high risk

There's no correlation between size and competitiveness

Innovation equals entirely new business concepts

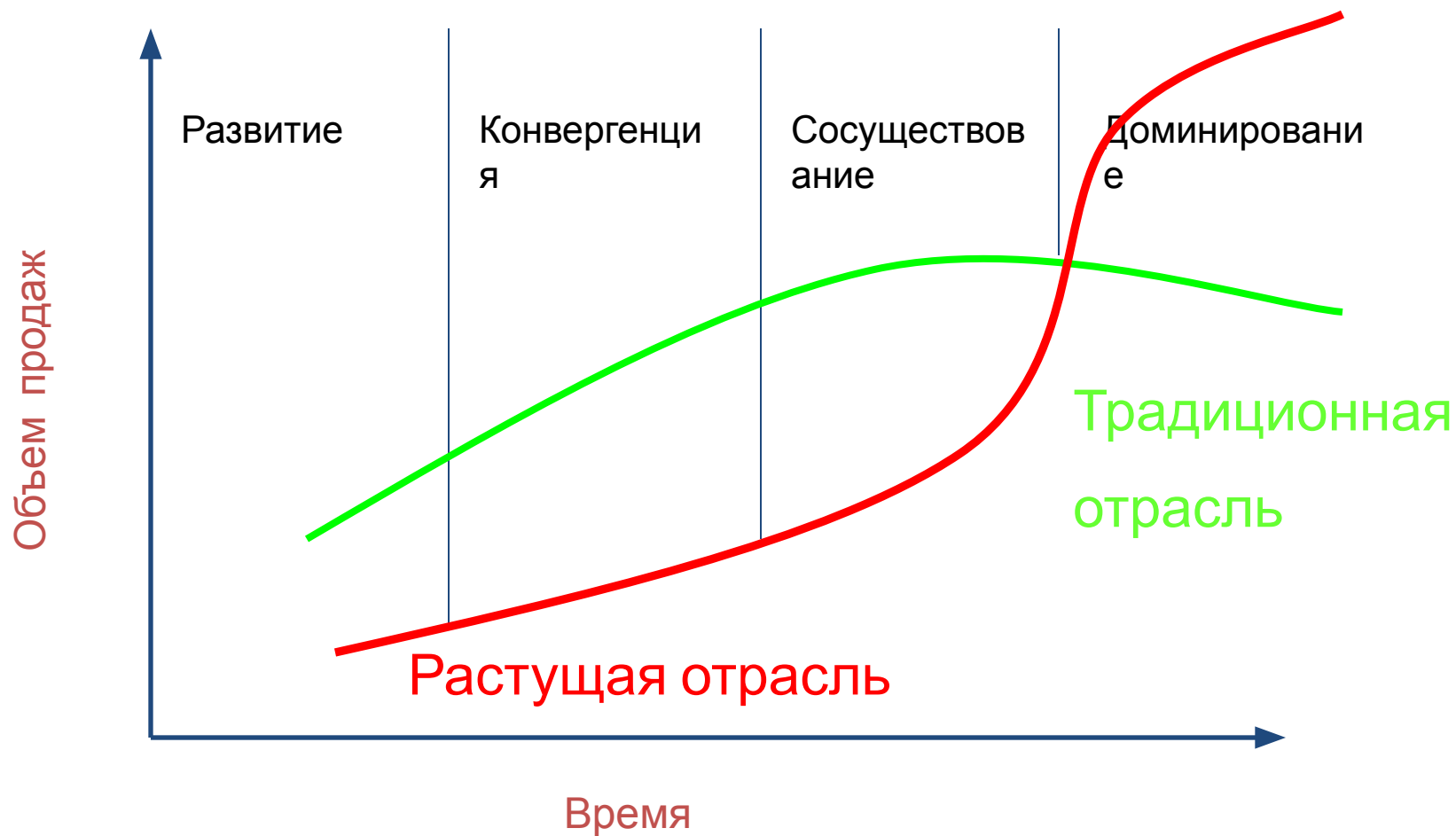
Strategy is the easy only if you're content to be an imitator

Change starts with activists

Our real problem is innovation

Big companies can become gray-haired revolutionaries

Альтернативная модель жизненного цикла



Recent Trends in Vertical Relationships

- From *competitive contracting* to *supplier partnerships*, e.g. in autos
- From vertical integration to outsourcing (not just components, also IT, distribution, and administrative services).
- Diffusion of franchising
- Technology partnerships (e.g. IBM- Apple; Canon- HP)
- Inter-firm networks

General conclusion: boundaries between firms and markets becoming increasingly blurred.

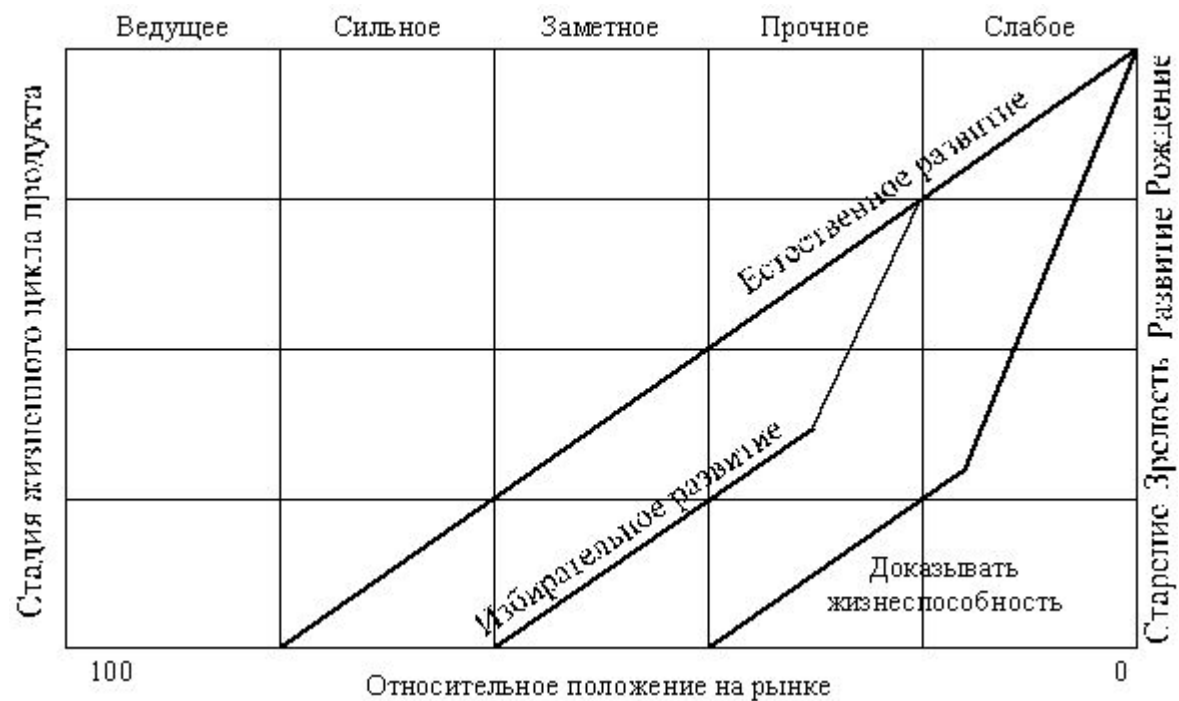
- http://www.aup.ru/books/m205/13_5.htm
- <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/adl-ma-trica/>

Конкурентоспособность компании

слабая — доминирующая

зрелость рынка			
зарождение	рост	зрелость	спад

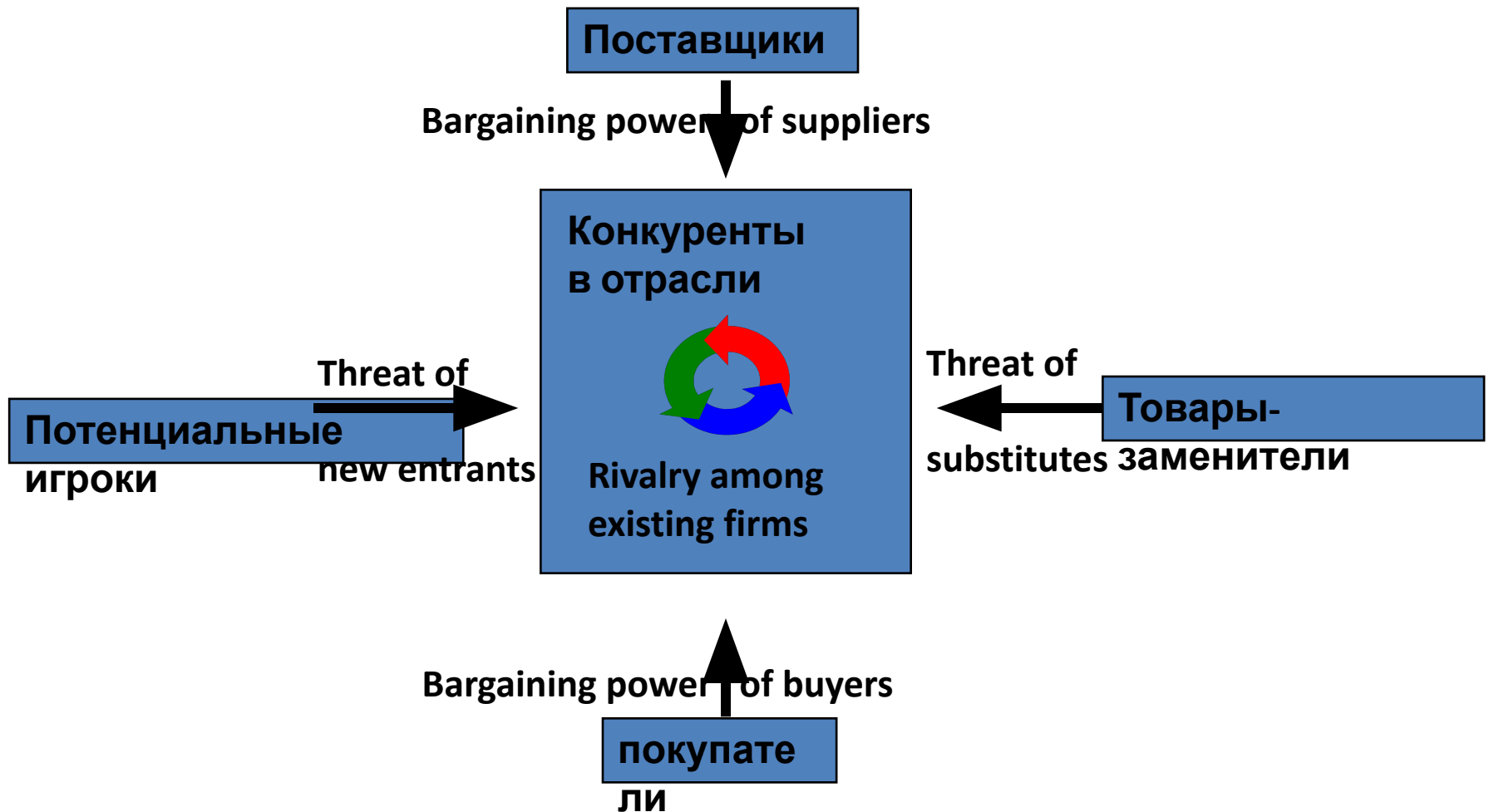
- Модель ADL схожа с матрицей Хофера по своим координатам: анализ проводится по критериям конкурентного статуса и стадии жизненного цикла отрасли. Конкурентное положение в матрице ADL характеризуется пятью позициями: ведущей, сильной, благоприятной, прочной или слабой (табл. 12.5). Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями в объемах продаж, движении прибыли и производства. Сочетания представленных параметров формируют матрицу ADL, состоящую из 20 ячеек (рис. 12.8). Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа:
 - 1) простой выбор: стратегия для вида бизнеса определяется исключительно в соответствии с его позицией на матрице ADL;
 - 2) специфический выбор - определяется точечной позицией в рамках простого выбора;
 - 3) выбор уточненной стратегии.



Philips

- http://ko.com.ua/philips_novaya_strategiya_i_novye_produkty_18588

Пять сил конкуренции. Майкл Портер



Пять сил конкуренции. Майкл Портер



Пять сил конкуренции. Майкл Портер

Барьеры на входе:

- Экономия, связанная с масштабом производства
- Запатентованные отличия товара
- Узнаваемость торговой марки
- Издержки переключения
- Требования к объему капитала
- Доступ к каналам распределения
- Абсолютные преимущества по издержкам
- Собственная кривая обучения
- Доступ к необходимым ресурсам
- Собственная, отличающаяся низкими издержками модель
- Политика правительства
- Ожидаемые ответные меры конкурентов

ПОСТАВЩИКИ

Рыночная власть поставщиков

Переменные рыночной власти поставщиков:

- Дифференцирование ресурсов
- Издержки переключения поставщиков и у компаний отрасли
- Наличие ресурсов-субститутов
- Уровень концентрации поставщиков
- Значимость объемов поставок для поставщиков
- Стоимость поставок в соотношении с общим объемом закупок в отрасли
- Влияние цены ресурсов на стоимость товара или его дифференцирование
- Угроза интеграции вперед и назад по технологической цепочке со стороны компаний отрасли

НОВИЧКИ РЫНКА

Угроза выхода на рынок новых поставщиков

КОМПАНИИ-КОНКУРЕНТЫ В ОТРАСЛИ

Интенсивность конкуренции

Угроза появления субститутов

ТОВАРЫ-СУБСТИТУТЫ (заменители)

Переменные степени угрозы субститутов:

- Относительная цена субститутов
- Издержки переключения для потребителей
- Склонность покупателей к субститутам

Переменные соперничества:

- Рост отрасли
- Постоянные (или складские) издержки / добавленная стоимость
- Временные излишки производственных мощностей (периоды перепроизводства)
- Различия в продукции
- Узнаваемость торговой марки
- Издержки переключения
- Концентрация и сбалансированность
- Информационная сложность
- Разновидности конкурентов
- Корпоративные долги
- Политика правительства
- Барьеры на выходе

ПОКУПАТЕЛИ

Рыночная власть покупателей

Переменные рыночной власти покупателей:

Рыночные рычаги

- Концентрация покупателей по сравнению с концентрацией фирм
- Объем закупок покупателем
- Издержки переключения покупателей по сравнению с издержками переключения поставщика
- Информированность покупателя
- Способность к интеграции вниз по технологической цепочке для поставщиков
- Товары-субституты

Чувствительность к цене

- Соотношение цена / общий объем закупок
- Различия товаров
- Узнаваемость торговой марки
- Влияние на качество / внешний вид товара
- Выгоды покупателя
- Стимулы принимающих решение лиц

The Structural Determinants of Competition

SUPPLIER POWER

- Supplier concentration
- Relative bargaining power

THREAT OF ENTRY

- Capital requirements
- Economies of scale
- Absolute cost advantage
- Product differentiation
- Access to distribution channels
- Legal/ regulatory barriers
- Retaliation

INDUSTRY RIVALRY

- Concentration
- Diversity of competitors
- Product differentiation
- Excess capacity & exit barriers
- Cost conditions

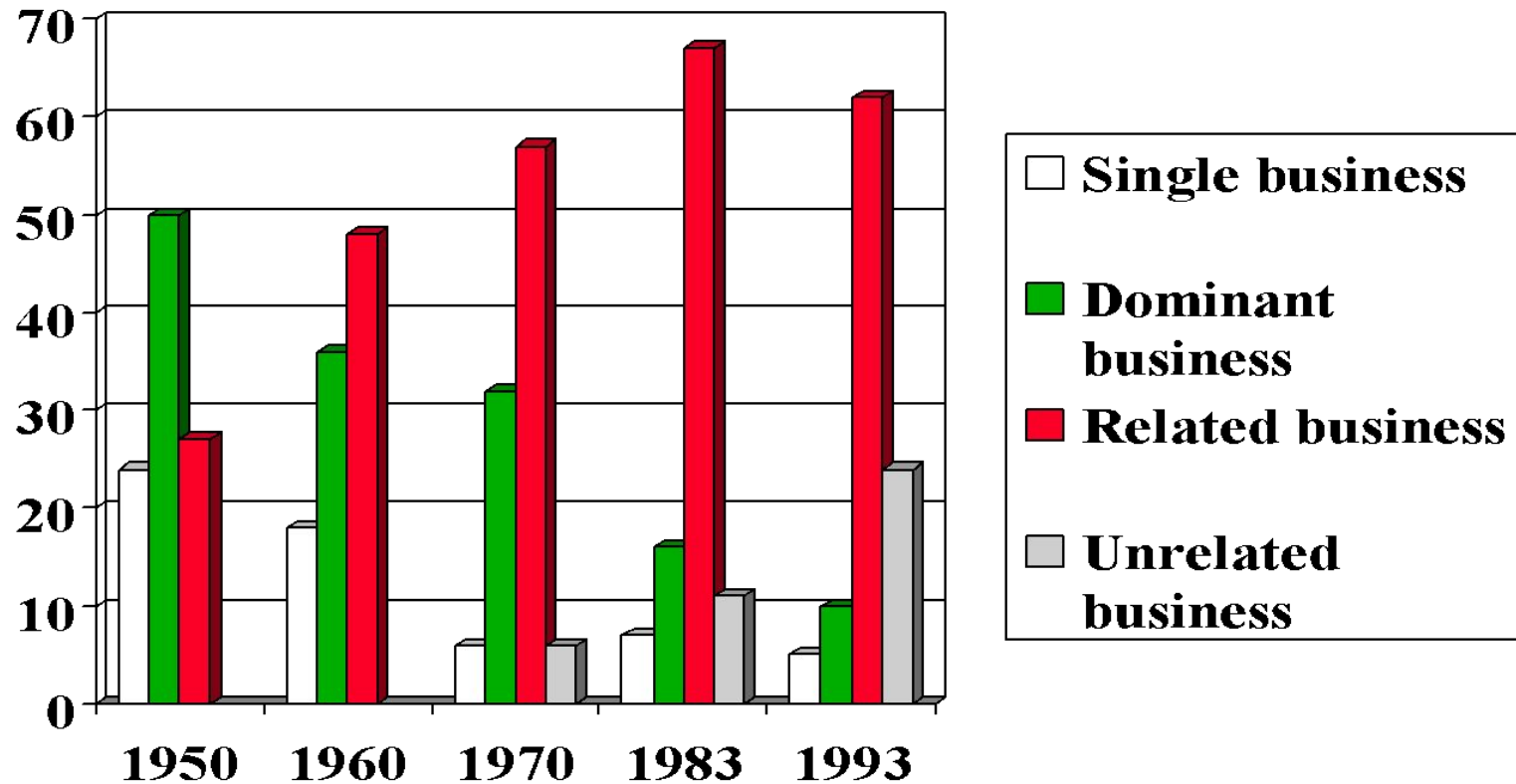
SUBSTITUTE COMPETITION

- Buyers' propensity to substitute
- Relative prices & performance of substitutes

BUYER POWER

- Buyers' price sensitivity
- Relative bargaining power

Diversification among Large UK Corporations, 1950-93



К чему стремится компания?































- Лидерство в минимизации издержек
- Дифференциация товара
- Концентрация
- Застрявшая на полдороге

Homework: a short report on brilliant strategy of any company (Apple, etc.)

Самые ценные бренды мира, 2006 и 2014

Rank	Company	Brand value (\$bn.)	Rank	Company	Brand value (\$bn.)
1	Coca-Cola	67.5	11	Mercedes Benz	20.0
2	Microsoft	59.9	12	Citi	20.0
3	IBM	53.4	13	Hewlett-Packard	18.9
4	GE	47.0	14	American Express	18.6
5	Intel	35.6	15	Gillette	17.5
6	Nokia	26.5	16	BMW	17.1
7	Disney	26.4	17	Cisco	16.6
8	McDonald's	26.0	18	Louis Vuitton	16.1
9	Toyota	24.8	19	Honda	15.8
10	Marlboro	21.2	20	Samsung	15.0

<http://www.interk>

01  +21% 118,863 \$m	02  +15% 107,439 \$m	03  +3% 81,563 \$m	04  -8% 72,244 \$m	05  +3% 61,154 \$m	06  -3% 45,480 \$m	07  +15% 45,462 \$m	08  +20% 42,392 \$m
09  +1% 42,254 \$m	10  +8% 34,338 \$m	11  +7% 34,214 \$m	12  -8% 34,153 \$m	13  +14% 32,223 \$m	14  +6% 30,936 \$m	15  amazon	
16  +8% 25,980 \$m	17  -8% 23,758 \$m	18  -9% 22,845 \$m	19  -9% 22,552 \$m	20  +17% 21,673 \$m	21  +16% 21,083 \$m	22  +16% 19,875 \$m	
22  +16% 19,875 \$m	23  +11% 19,510 \$m	24  +7% 19,119 \$m	25  +4% 17,340 \$m	26  +15% 15,885 \$m	27  +5% 14,470 \$m	28  +9% 14,358 \$m	30  +8% 14,078 \$m