



Маркетинг

ФЭМ 2 курс

2015 -2016 учебный год

Преподаватель :к.э.н., доцент кафедры ИМ
Косухина Мария Александровна

Лекция 6

Конкурентный анализ

План лекции

1. Модель Портера;
2. *SWOT* – анализ.

Маркетинговая среда

Маркетинговая среда фирмы – совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества

Маркетинговая среда

Внешние факторы (неконтролируемые)

1) Микросреды

- 1.Поставщики
- 2.Потребители
- 3.Маркетинговые посредники
- 4.Конкуренты
- 5.Контактные аудитории

2) Макросреды

- 1.Политико-правовые
- 2.Экономические
- 3.Научно-технические
- 4.Природные
- 5.Демографические
- 6.Культурная
- 7.Социальная

Маркетинговая среда

Внутренние факторы (контролируемые)

3) Организационно-правовые

1. Форма собственности
2. Форма организации
3. Организационные структуры
4. Кадровая политика
5. Система менеджмента и принятый стиль руководства

4) Ресурсы

1. Производственные мощности
2. Сырье и материалы, комплектующие и т.п.
3. Финансовые
4. Интеллектуальные
5. Технологические
6. Информационные
7. Трудовые

Модель Портера

Теоретические сведения

Суть

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило модели Портера

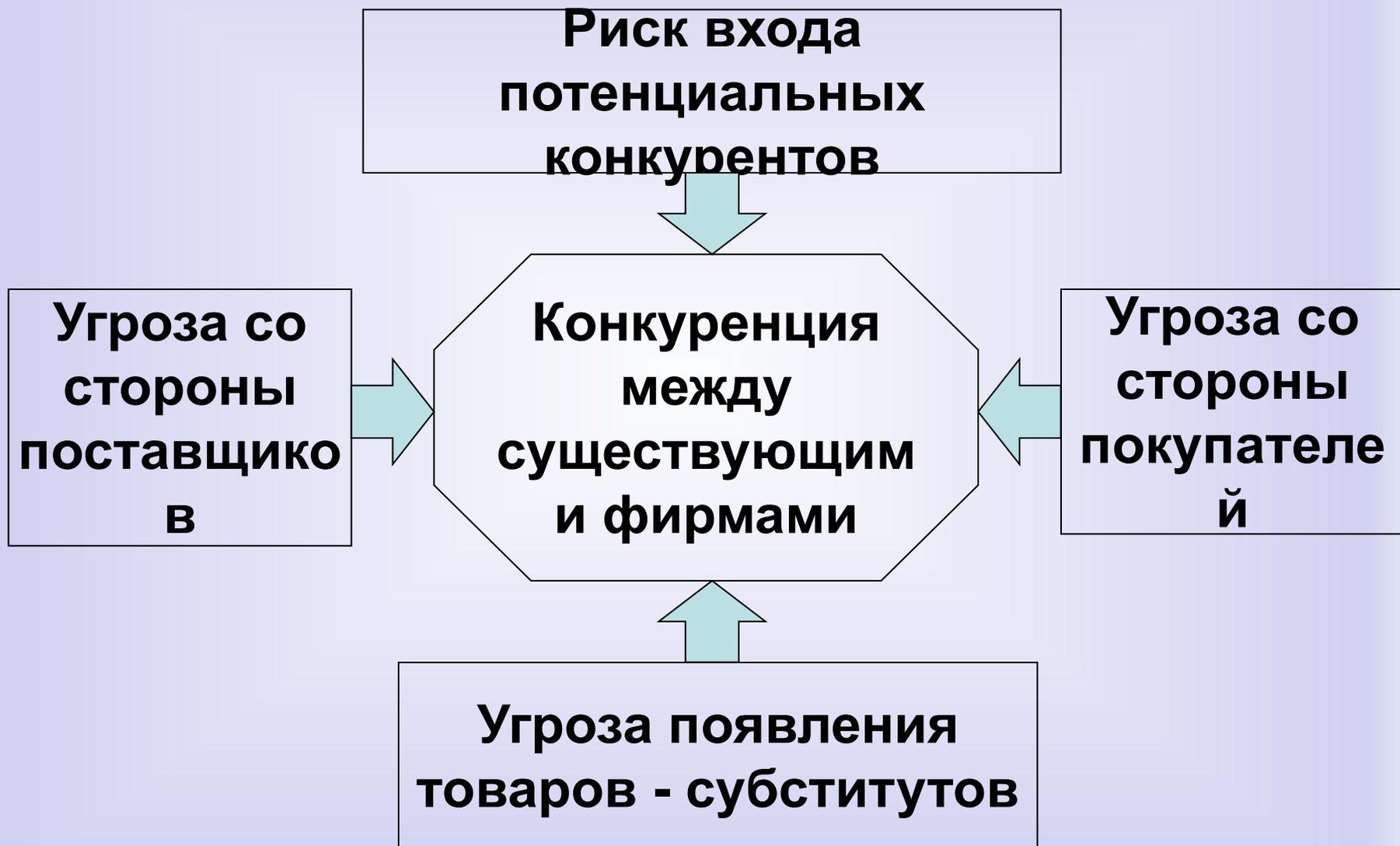
- Чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания.
- Чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений.

Использование модели Портера в маркетинге

для следующих направлений работ:

- **Угрозы** для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении *SWOT*-анализа компании.
- помогает в составлении подробного конкурентного анализа.

5 сил конкуренции М.Портера



Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

Конкуренция внутри отрасли

- Рост индустрии (отрасль находится на стадии роста или зрелости).
- Временное наличие незагруженных мощностей (недогрузка или нехватка производственных мощностей).
- Различия в продуктах (имеются ли существенные различия в конкурирующих продуктах).
- Значимость торговой марки (обеспечивает ли торговая марка конкурентные преимущества).

Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

- Концентрация, равновесие (расположены существующие конкуренты в одном регионе или нет).
- Информационные осложнения (насколько конкуренты осведомлены о деятельности друг друга).
- Диверсифицированность конкурентов (зависят конкуренты только от одной отрасли или нет).

Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

Потенциальные конкуренты

- наличие предприятий, обладающих необходимой производственной базой и технологией для выпуска аналогичной продукции.
- специализация, разделение труда, и уровень издержек на других предприятиях.
- известность торговой марки.
- потребность в капитале (его структура).

Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

- доступ к сетям сбыта.
- абсолютные ценовые преимущества.
- издержки на перепрофилирование.
- доступ к сырью.
- государственная политика (поддержка конкурентов).
- ожидаемые отношения других конкурентов.

Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

Товары – заменители

- относительная ценовая эффективность заменителей (соотношение "качество - цена");
- издержки перехода для потребителя на товар – заменитель;
- предрасположение покупателя к заменителю.

Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

Поставщики

- количество поставщиков;
- могут ли поставщики легко переключиться с одной отрасли на другую;
- доступны ли заменители;
- значимость объем для поставщиков;

Пять сил Портера

(Анализ конкурентной среды)

- могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться за счет другого;
- дорого ли сырье, используемое поставщиком;
- опасность вперед идущей вертикальной интеграции, т.е. опасность самостоятельного производства продукции поставщиком;
- возможность обратной вертикальной интеграции для нашего предприятия (контроль над поставщиком).

Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

Покупатели

- концентрация потребителей;
- средний объем закупок;
- издержки потребителя при смене поставщика;
- информация, которой обладает потребитель;
- способность потребителя проводить обратную вертикальную интеграцию;
- отношение потребителя к товарам – заменителям.

Как применять на
практике???????

Первый шаг: оцените конкурентоспособность товара компании и уровня конкуренции на рынке

Майкл Портер в своей модели 5 конкурентных сил описывает 3 параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

- уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (товаров-заменителей)
- уровень внутри отраслевой конкуренции
- угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка

Первый шаг

Оцените угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	1		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Первый шаг

Оцените уровень внутриотраслевой

К	Параметр оценки	Оценка параметра		
		3	2	1
	Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
	Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
	Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
				1
	Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Первый шаг

Оцените угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров.

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
	3		
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
	3		
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
	3		
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		2	
Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
	3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	21		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Второй шаг: оцените рыночную власть покупателей на рынке

Данный шаг показывает, насколько клиенты привязаны к Вашему товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

- Оцените угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели:
- доля покупателей с большим объемом продаж
- склонность к переключению на товары субституты
- чувствительность к цене (с помощью эластичности спроса)

Второй шаг

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары-субституты	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
	3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
		2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	9		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Третий шаг: Оцените угрозы для Вашего бизнеса со стороны поставщиков

Оцените Ваших поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повыше

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ	4	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

Четвертый шаг. Объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ

Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Посмотрите на картину в целом. Отметьте основные угрозы и разработайте конкурентоспособную стратегию.

Четвертый шаг

Параметр	Значение	Описание	Направления работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проведение акций, направленных на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP - клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышение качества товара по отстающим параметрам и т.д.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

Три основные стратегии по М. Портеру

		Конкурентное преимущество	
		Низкие издержки	Дифференциация
Сфера конкуренции	Широкая цель	1. Лидерство по издержкам	2. Дифференциация
	Узкая цель (сегмент)	3. Аи издержках	3Б. Фокус на Функции

SWOT - анализ

Теоретические сведения

SWOT-анализ

Strength

Сильные стороны

Weakness

Слабые стороны

Opportunities

Возможности

Threats

Угрозы

Сила

Сила – это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности.

Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке.

Слабость

Слабость – это отсутствие чего-то важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

Слабая сторона в зависимости от того, насколько она важна в конкурентной борьбе, может сделать компанию уязвимой, а может и нет.

SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей

Потенциальные внутренние сильные стороны

- полная компетентность в ключевых вопросах
- адекватные финансовые ресурсы
- хорошее впечатление, сложившееся о компании покупателей
- признанный лидер рынка
- хорошо проработанная функциональная стратегия
- экономия на масштабах производства
- умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов
- собственная технология
- более низкие издержки (преимущество по издержкам)
- лучшие рекламные кампании
- опыт в разработке новых товаров
- превращающий менеджмент

SWOT-анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз ей

Потенциальные внешние возможности фирмы

- способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка
- пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребностей клиентов
- способность использовать навыки и технологические ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции
- вертикальная интеграция (вперед или назад)
- снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках
- ослабление позиций фирм-конкурентов
- возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке

Потенциальные внутренние слабые стороны

- нет четкого стратегического направления развития
- устарелое оборудование
- низкая прибыльность из-за...
- недостаток управленческого таланта и умения
- отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности
- плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании
- внутренние производственные проблемы
- отставание в области исследований и разработок
- слишком узкий ассортимент продукции
- недостаточный имидж на рынке
- неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности
- недостаток денег на финансирование необходимых изменений в стратегии
- себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов

Потенциальные внешние угрозы

- выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками
- рост продаж продуктов-субститутов
- медленный рост рынка
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств
- дорогостоящие законодательные требования
- высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса
- растущая требовательность покупателей и поставщиков
- изменение потребностей и вкусов покупателей
- неблагоприятные демографические изменения

Матрица *SWOT*

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. · ·	1. 2. 3. · ·
Сильные стороны 1. 2. 3. · ·	ПОЛЕ «	ПОЛЕ «
Слабые стороны 1. 2. 3. · ·	ПОЛЕ «	ПОЛЕ «