

Лекции для дистанционного обучения

Стратегический менеджмент

Часть 1
(лекция 20.03.2020)

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

Для достижения конкурентного преимущества предприятия должны обладать глубокими знаниями о своих конкурентах.

Этап 3.
Анализ
внешней
среды

Анализ конкурентов предоставит следующие возможности:

- ✓ Понимание существующих и потенциальных клиентов, и их оценка конкуренции на рынке.
- ✓ Определение сильных и слабых сторон конкурентов.
- ✓ Разработка эффективной стратегии конкурентной борьбы и создание оптимального плана маркетинга.



КОНКУРЕНТЫ

Этап 3.
Анализ
внешней
среды

- это компании, которые ведут свою деятельность в одной сфере рыночных отношений, которые производят и реализуют одинаковые или схожие товары или услуги.

Прямые конкуренты

это компании, которые торгуют схожими товарами или оказывают схожие услуги, и потребители данных компаний также являются схожими
(кафе-ресторан)

Косвенные конкуренты

это компании, которые работают для схожих потребителей, но продают другой товар.
(кафе-кинотеатр)

«...Мебельщики не конкурируют друг с другом, они конкурируют с автомобильными компаниями, туристическими бюро, продуктовыми сетями.

Главная задача производителя мебели - убедить человека обустроить свой дом, а не тратить деньги на развлечения...»

Руководитель Ikea в России Питер Парма



За кого воюют косвенные конкуренты

Испытывает давление конкуренции	За что идет борьба	С чьей стороны возможна конкуренция
Мебель	за клиента, решающего, куда потратить накопления	Турпоездка, автомобиль, компьютер
Бытовая техника и электроника	за клиента, который хочет улучшить условия жизни	Ремонт квартиры, мебель
Ювелирные изделия и украшения	За клиента, выбирающего статус, имидж	Сотовые телефоны
Компьютерные игры	за время клиента, которое он готов потратить на другие развлечения	Кинотеатры, интернет-игры, игровые автоматы
Энциклопедии и справочная литература	за клиента, потребляющего справочную информацию	Поисковые системы в Интернете
Магазины-дискаунтеры	за клиента, для которого главным критерием покупки является низкая цена	Оптовые и стихийные рынки
Хлеб и макаронные изделия	За клиента, ведущего здоровый образ жизни	Фитнесс-клубы и различные диеты
Мороженое	за клиента, страдающего от жары	Прохладительные напитки, замороженные соки
Кинотеатры	За клиента, желающего посмотреть новые фильмы и провести время	фильмы на DVD, кабельное телевидение
Автомобили	За клиента, делающего вложения в имущество	Строительные и отделочные материалы, дачные коммуникации
Рестораны и кафе	За клиента, желающего весело провести время и отдохнуть	боулинги, картинги, бильярдные, игровые автоматы, кинотеатры
Железнодорожные перевозки	на коротких маршрутах за клиента со средним доходом	Авиаперевозки и личный автотранспорт
Туристическая поездка	За молодого клиента, строящего себе карьеру и много работающего	Дополнительное образование

Способы анализа конкурентов

Этап 3.
Анализ
внешней
среды

БЕНЧМАРКИНГ

КОНКУРЕНТНЫЙ
АНАЛИЗ

**Этап 3.
Анализ
внешней
среды**

БЕНЧМАРКИНГ

процесс сравнения товаров и процессов предпринимательской деятельности компании с товарами и процессами конкурентов или ведущих компаний других отраслей для поиска путей повышения качества товаров и эффективности работы компании.



ЗАДАНИЕ для желающих освободиться от экзамена.

Сделать презентацию не более 10 слайдов на тему «Примеры успешного применения бенчмаркинга в мировой практике»

Используем правила создания презентаций

Бенчмаркинг изучает:

- каков уровень конкурентоспособности организации;
- какие изменения необходимы для повышения конкурентоспособности;
- каковы лучшие практики по направлениям, требующим изменений;
- как адаптировать лучшие практики в условиях организации.

Конкурентный анализ изучает:

Этап 3.
Анализ
внешней
среды

- ❖ каковы технико-экономические особенности и движущие силы развития отрасли;
- ❖ каковы конкурентные позиции соперников;
- ❖ каковы ключевые факторы успеха функционирования в конкурентной среде.

В отличие от конкурентного анализа бенчмаркинг не ограничивается изучением только конкурентов, а охватывает также компании смежных отраслей, имеющих лучшие практики

Некоторые правила конкурентного анализа

Список параметров довести до 8-10. Вышеуказанные параметры можно менять.

Анализировать не менее трех предприятий из прямых конкурентов

Весовой коэффициент определяется по важности параметра для предприятия от 0 до 1.

Оценки рекомендуется ставить по 10-балльной шкале

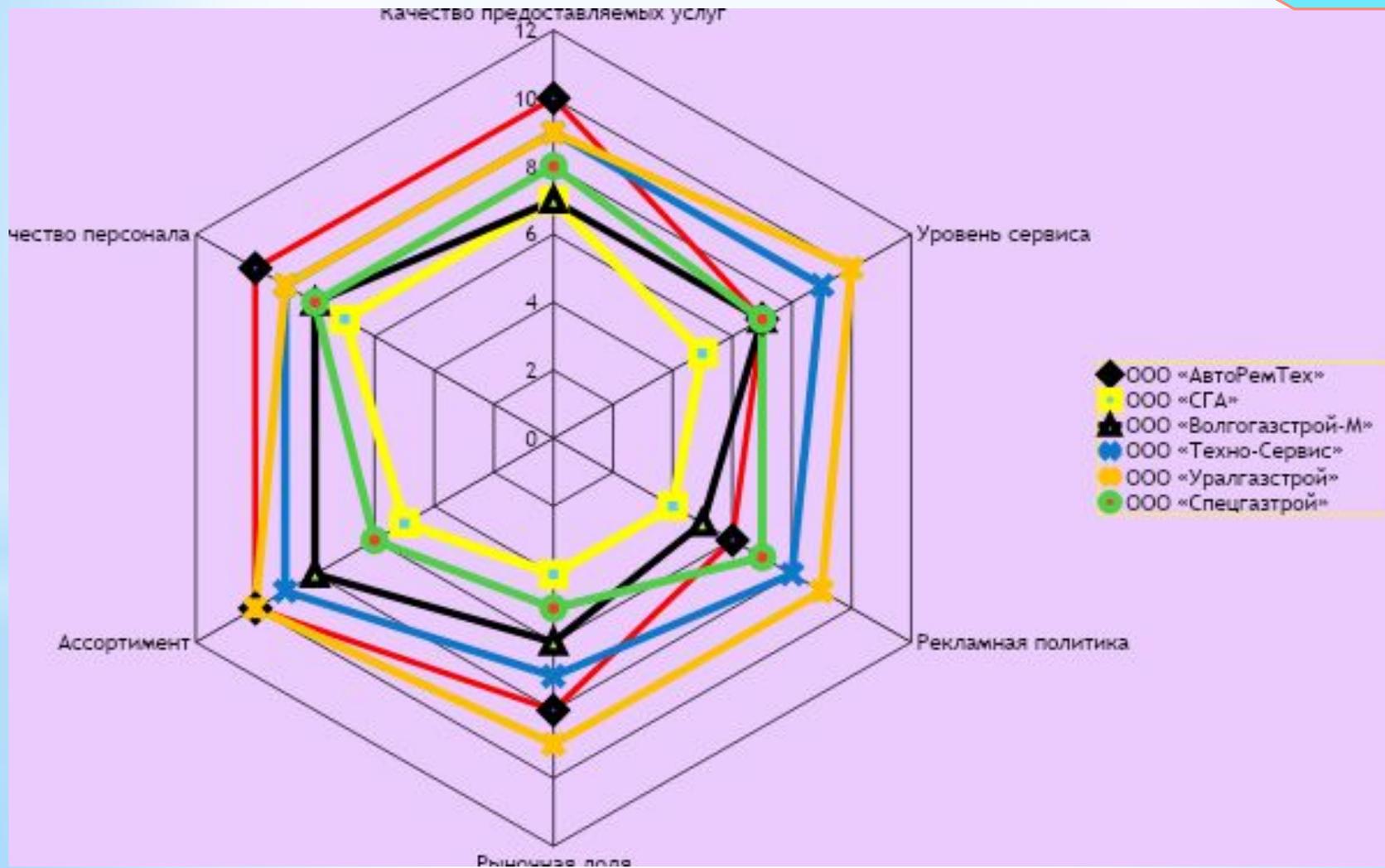
Взвешенная оценка - это произведение весового коэффициента и оценки

По результатам таблицы необходимо сделать графическое отображение в виде многоугольника конкурентоспособности

Для наглядности многоугольник делать не по взвешенной оценке, а по простой оценке.

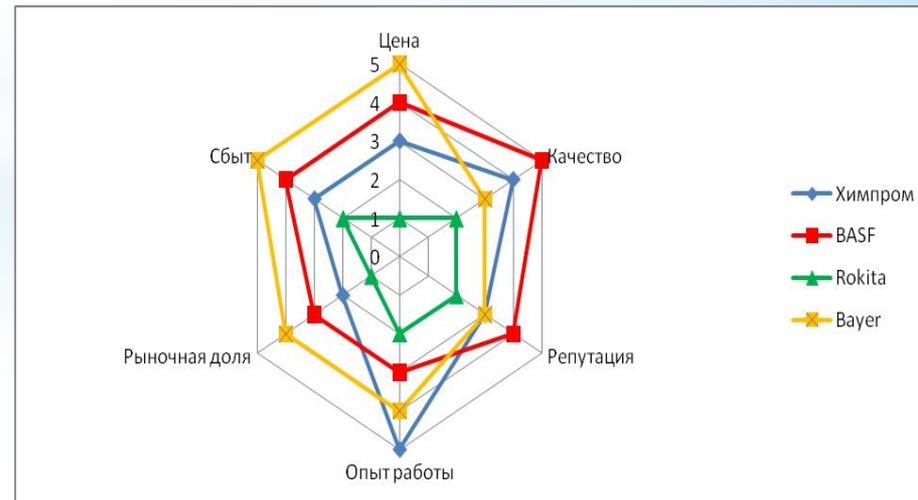
Многоугольник конкурентоспособности

Этап 3.
Анализ
внешней
среды



Этап 3. Анализ внешней среды

Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение **МНОГОУГОЛЬНИКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ**, представляющего собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей.



Задание по проектам:

1. сделать список прямых и косвенных конкурентов с адресами и краткой аннотацией (1 предложение).
2. Сделать таблицу конкурентного анализа
3. Сделать многоугольник конкурентоспособности
4. Прислать все выполненные задания на почту kulagova_i@mail.ru

АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ/ПОКУПАТЕЛЕЙ

Этап 3.
Анализ
внешней
среды

Потребители-люди, которые удовлетворяют свои потребности на рынке, т.е. совершают покупки, используют приобретенный товар (услугу).

Покупатели –

1. это лица, которые непосредственно совершают покупку (при этом покупатель не обязательно является и потребителем приобретенного им товара или услуги);
2. приобретая товар (или услугу) покупатель становится стороной в гражданско-правовой сделке, связанной с продажей данного товара (услуги), т.е. приобретает правовой статус;
3. покупателями могут быть как физические лица, так и организации и учреждения.

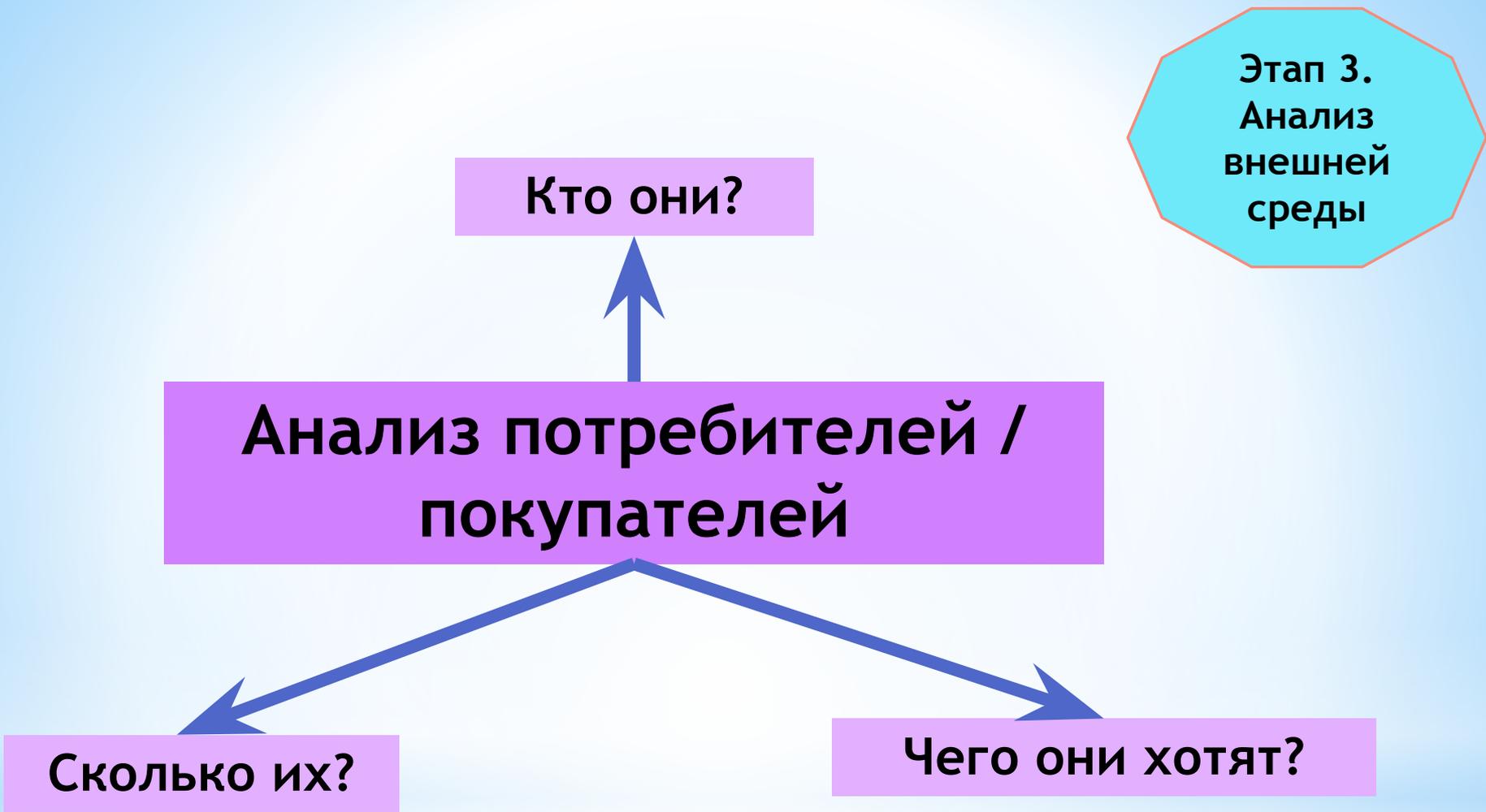
Этап 3.
Анализ
внешней
среды

Кто они?

Анализ потребителей /
покупателей

Сколько их?

Чего они хотят?



Сколько их?

Этап 3.
Анализ
внешней
среды

РАСЧЕТ ЕМКОСТИ РЫНКА
на основе потребительского
принципа

$$E = Ч_{Н} \cdot (1 - Д_{М}) \cdot Д_{П} \cdot Н_{П}$$

Ч_н - общая численность населения в регионе, для которого необходимо рассчитать емкость рынка, чел.;

Д_м - доля лиц, которые по каким-либо причинам не могут быть потребителями нашего товара

Д_п - доля лиц, являющихся потребителями нашего товара;

Н_п - среднегодовая норма потребления

Планируется открыть
новый мясокомбинат в г .
Нижнем Новгороде.
Какова годовая емкость
рынка колбас в городе?



Численность г. Нижнего Новгорода - 1 259 013 чел (2018г)

По данным проведенного опроса, 10% населения являются вегетарианцами или предпочитают не употреблять мясо в пищу

Из остальных 70% регулярно покупают колбасные изделия

По данным продаж, среднегодовая норма потребления 50кг колбасы на человека

Средняя цена 1 кг колбасы 350 руб.

$$E = 1\,259\,013 \times (1 - 0,1) \times 0,7 \times 50 \times 350 = 13\,880\,618\,325 \text{ руб} = 13,9 \text{ млрд. руб}$$

Годовая емкость рынка колбас в данном регионе равна 13,9 млрд. руб



Задание по проектам:

1. Сделать расчет емкости рынка, подробно расписав каждую составляющую.

Кто они?

Анализ потребителей

Направления
изучения
потребителей:

формирование портрета потребителя

выявление предпочтений к продуктам,
маркам

определение моделей
потребительского поведения

сегментирование рынка

определение ценовых ожиданий
потребителей.



Портрет потребителя/покупателя

- *географические характеристики*

- *демографические характеристики*
(возраст, пол, доход, семейное положение, жизненный цикл семьи, образование, род занятий)

- *поведенческие характеристики*
(места приобретения, выбор товара, информированность, предпочтения потребителей, отношения к определенным продуктам)

- *торговая сила покупателя*
(интенсивность и характер использования товара, лояльность к торговой марке)

Этап 3.
Анализ
внешней
среды



Модели потребительского поведения

интеллигенты

обыватели

карьеристы

подражатели

независимые

гедонисты



Карьеристы

- большое внимание **статусным вещам**: одежде, аксессуарам
- острая необходимость **соответствовать** своему **окружению**.
- демонстративность** в поведении.
- подвержены воздействию **бренда**.
- покупая продукции под известными брендами, они демонстрируют, что **они могут себе позволить** вещь этой марки.
- требуют к себе **внимательного отношения** со стороны персонала магазина.
- невнимание и некачественная реклама могут оттолкнуть их.



Подражатели

- покупают то, что покупает или рекламирует их **кумир**.
- им **легко навязать** свое мнение и убедить в необходимости и **модности** вещи.
- достаточно доверчивы и легко подвержены **рекламному воздействию**.
- любят совершать **покупки в обществе** близких и друзей, чтобы услышать их одобрение.
- если кто-то из знакомых **порекомендовал** им конкретный магазин, то они непременно его посетят.



Интеллигенты

- ❖ не являются покупателями «кричащих» ультрамодных моделей, приоритет - **духовные ценности**.
- ❖ большое внимание **качеству** продукции, **экологической безопасности**.
- ❖ люди не эмоциональны, предпочитают одежду **«сдержанных» ТОНОВ**, но с выраженным стилем.
- ❖ бренд имеет значение в том случае, если он имеет определенную историю или связан с **легендарной личностью**.
- ❖ обязательным требованием к персоналу - **высокий интеллектуальный уровень** и способность поддержать беседу.



Обыватели

- при выборе стиля одежды ориентируются на требования **работодателя** или семейные ценности.
- они **экономны** и склонны осуществлять только запланированные покупки.
- основное требование, которое они предъявляют к **торговой марке** - надежность и срок присутствия на рынке.
- консервативны в отношении новинок.
- продавцам надо делать акцент на **надежность** и **качество** товара, а также на **выгоду**, которую они получают от покупки.



Гедонисты

- ✓ люди настроения.
- ✓ ярко выражено желание быть в центре внимания, в том числе при помощи модной одежды.
- ✓ поведение демонстративное, следят за тенденциями моды, будут рады, если их известят о новинках.
- ✓ новаторы, т. е. склонны к экспериментированию, импульсивным покупкам.
- ✓ высокие требования к оформлению магазина, музыкальному сопровождению, т. е. ко всему, что создает эмоции.
- ✓ если магазин вызвал негативные эмоции, то он больше никогда не увидит их в качестве покупателей.



Независимые

- ❖ это **индивидуалисты**, которые имеют собственный независимый ни от кого стиль.
- ❖ бренд для них значим, но в представлении комплексных преимуществ: **качество, визуализация, выгода, престиж**.
- ❖ при выборе вещи они должны быть уверены, что она уникальна и другую такую никто не купит.
- ❖ поведение в магазине **импульсивно**.
- ❖ негативные эмоции вызывает излишняя **навязчивость** персонала магазина.
- ❖ они должны быть уверены, что на их выбор никто не влияет.



Сегментация рынка -
это процесс разделения потребителей на группы в соответствии с объединяющими их характеристиками и потребностями.

На основе информации о сегментах компания определяет свой **целевой рынок** (сегмент или несколько сегментов) и направляет свои усилия именно на удовлетворении их потребностей



КРИТЕРИИ ДЛЯ СЕГМЕНТАЦИИ

СОЦИАЛЬНЫЕ

(социальное положение, уровень образования, социальная активность)

КУЛЬТУРНЫЕ

(национальность, принадлежность к религии, культурная ориентация)

ГЕОГРАФИЧЕСКИЕ

(место проживания, локальный менталитет, обеспеченность природными ресурсами)

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

(уровень дохода, наличие имущества, структура доходов и расходов)

ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ

(пол, возраст, семейное положение)

ПСИХОГРАФИЧЕСКИЕ

(тип потребительского поведения, процесса принятия решения о покупке)

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ

(черты характера, эмоциональность или рациональность в принятии решений)

Задание по проектам:

Сделать анализ потребителей/
покупателей по портрету
потребителя или по сегментации

Определение ценовых ожиданий потребителей.

Цена не должна сдерживать продвижение продукта на рынок.
Нужна политика ценообразования, учитывающая восприятие цены самими потребителями.



Ценовые исследования - определение оптимальной цены.

Прямые методики
определения оптимальной
цены
(простые в реализации)

- ❖ Методика «лестница цен» (price laddering)
- ❖ Методика PSM (price sensitivity measurement)

Косвенные методики
определения
оптимальной цены
(экспериментальные
методики, дорогие, но
результативные)

- ВРТО
(Brand-Price-Trade-Off)
- Имитация процесса покупки (randomized shopping situation)

«Лестница цен»

Это относительно дешевый и простой метод определения будущей цены продукта.

Респонденту предъявляется описание продукта и некая цена на него. Респондент должен дать оценку вероятности покупки за эту цену по шкале предпочтений (шкале Лайкерта).

1	2	3	4	5
Точно не куплю	Скорее всего не куплю	Возможно куплю, возможно нет	Скорее всего куплю	Точно куплю

Затем респонденту демонстрируют тот же продукт по другой цене (более высокой или более низкой) и опять задают тот же вопрос.

Процесс может повторяться до тех пор, пока не достигнуто заранее predetermined количество градаций цены или пока вероятность покупки не достигнет одной из границ шкалы.

Методика PSM (price sensitivity measurement) (Методика Ван Вестендорпа)

При использовании PSM респондент называет цену исходя из собственных представлений. Поэтому ответы иногда оказываются далекими от реальных рыночных цен. Цены показывают в диапазонах, например:

30-95 руб.

100-190 руб.

200-500 руб.

После этого респонденту задается четыре основных вопроса.

1. При какой цене вы купите это вино и решите, что сделали выгодную покупку? (НЕДОРОГО)
2. При какой цене вы посчитаете, что вино стоит дороже, чем следует, но все же купите? (НЕДЕШЕВО)
3. Начиная с какой цены, вы решите, что это вино стоит слишком дорого, и не станете его покупать? (СЛИШКОМ ДОРОГО)
4. Начиная с какой цены, вы решите, что цена вызывает сомнения в качестве этого вина, и не станете его покупать? (СЛИШКОМ ДЕШЕВО)

Данные обрабатываются в таблицах, строятся 4 кривые по ответам, определяется «точка оптимальной цены» (ОРР).

Применение методики считается оптимальным для новых продуктов или в ситуациях, когда есть основания подозревать, что назначенная производителем цена вышла за пределы допустимого интервала

Методика ВРТО (Brand-Price-Trade-Off)

Цель - прогнозирование цены в ситуации реального рынка, когда возможно переключение потребителя с одной марки на другую и вероятна реакция конкурентов на изменение цены на ваш продукт.

Респондент ставится в ситуацию реальной покупки.
Ему предоставляется для выбора несколько продуктов по определенной цене.

Затем цена на выбранный продукт повышается (или цена на другие продукты понижается) и респондент снова должен осуществить выбор.

В результате рассчитывается функция спроса, эластичность спроса по цене, а также возможные переключения между брендами

Имитация процесса покупки (randomized shopping situation)

Метод «имитация процесса покупки» используется чаще всего производителями продуктов питания. Суть метода заключается в том, что в ряде торговых точек выставляются витрины, имитирующие самую распространенную расстановку исследуемого продукта в любой торговой точке.

Подведя респондента к «витрине», интервьюер спрашивает, какую из марок респондент выбрал бы при указанных ценах.

Потом интервьюер убирает ряд ценников, под которым находятся другие цены, изменённые в сторону повышения, например, на 1 рубль. Респондента просят еще раз сделать выбор.

Процедура повторяется столько раз, сколько необходимо для установления оптимальной цены для продукта.

Анализ потребителей

- дает понимание потребительских предпочтений потребителей;
- показывает отношение к продукции компании;
- проявляет удовлетворенность и лояльность действующих потребителей;
- позволяет скорректировать стратегию предприятия



Задания для всех, кто не участвует в проектах:

1. Составить список прямых и косвенных конкурентов для любого крупного предприятия. (не менее 20)

2. Сделать расчет емкости рынка для создания одного любого предприятия из списка, представленного ниже, находящегося в Нижнем Новгороде.

1. Фабрика по производству мороженого
2. Цех по производству пельменей
3. Кондитерская фабрика
4. Хлебозавод
5. Предприятие по производству макаронных изделий
6. Предприятие по производству майонеза
7. Сыроварня
8. Предприятие по производству полуфабрикатов из птицы
9. Предприятие по производству подсолнечного масла
10. Предприятие по производству вегетарианских продуктов питания

Задания сделать и прислать до 23.59 20 марта 2020г