

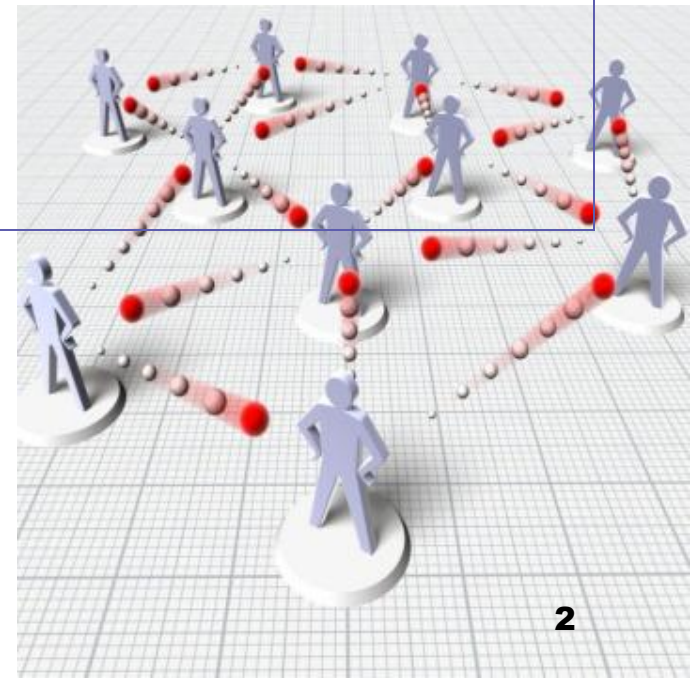
Бизнес-разведка



к.э.н., доцент кафедры ПЭИ
Кочерягина Наталья Валерьевна

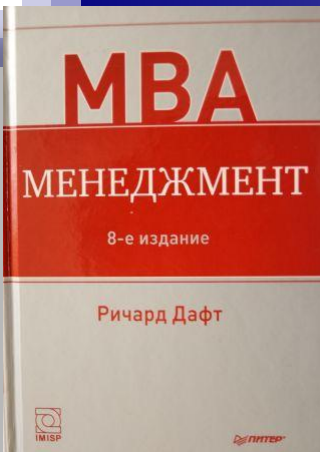
Тема: Анализ внешней среды в системе бизнес разведки

1. Внешняя и внутренняя среда предприятия.
2. Метод STEP (PEST) анализа.
3. EFAS анализ.
4. SWOT анализ.
5. Анализ конкурентов.
6. Методика конкурентного анализа

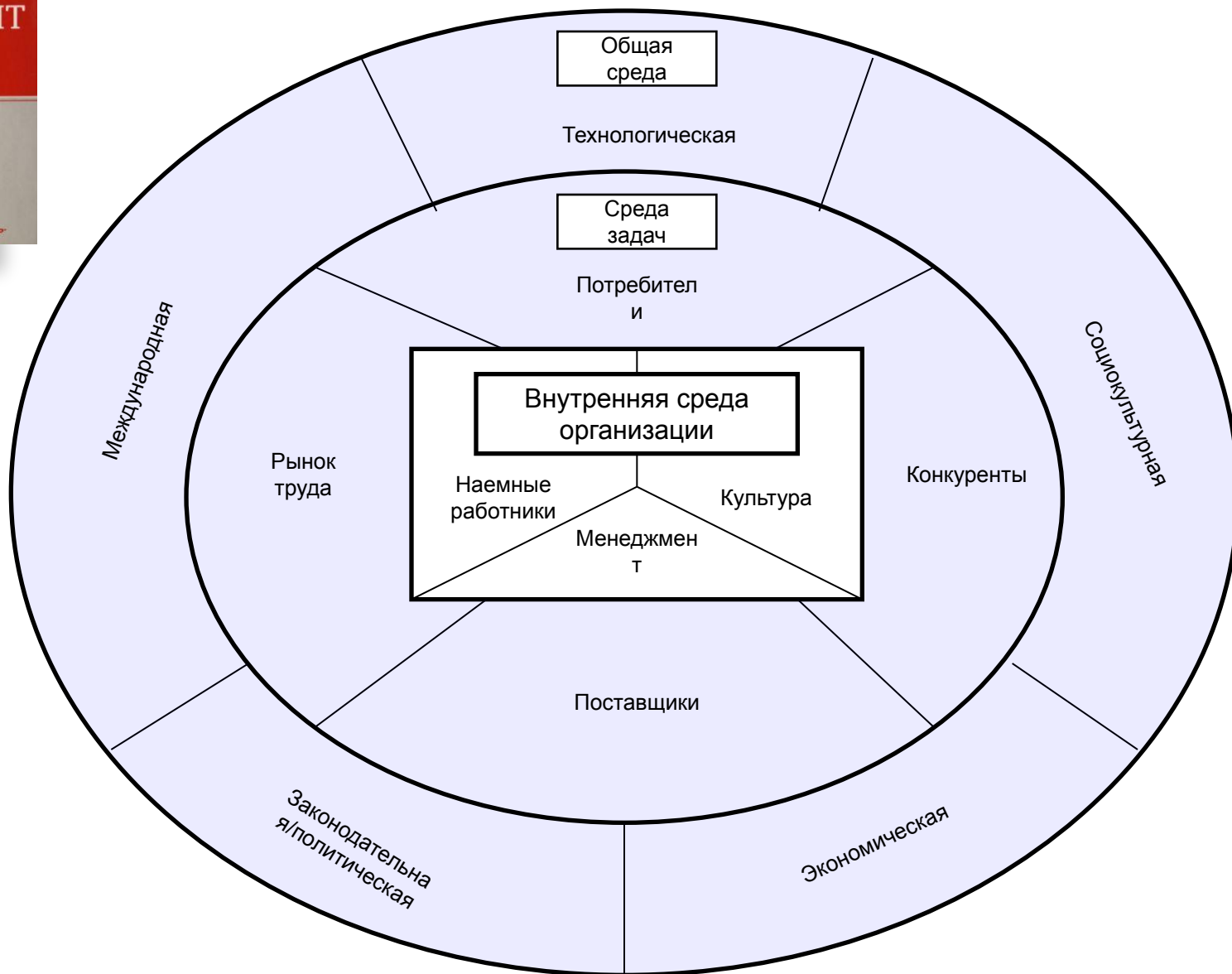


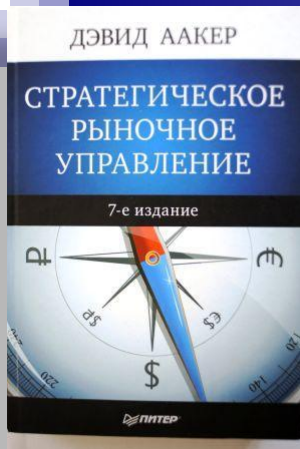
1. Внешняя и внутренняя среда предприятия





Внешняя и внутренняя среды предприятия по Ричарду Дафту, Менеджмент, 8-е издание, 2011, М.-СПб, Питер, стр. 101





Стратегический анализ внешней и внутренней сред предприятия по Дэвиду Аакеру
(Стратегическое рыночное управление, 2011, М.-СПб, Питер, стр. 42)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Внешний анализ

- **Анализ покупателей:** сегменты, мотивы, неудовлетворенные потребности
- **Анализ конкурентов:** личность, стратегические группы, эффективность, имидж, цели, стратегии, культура, структура издержек, сильные и слабые стороны
- **Анализ рынка:** объем, перспективы роста, прибыльность, барьеры на входе, структура издержек, системы распределения, тенденции, КФУ
- **Анализ среды:** технологии, экономическая политика государства, экономическое, культурное и демографическое измерения; построение сценариев, определение информационно ненасыщенных областей

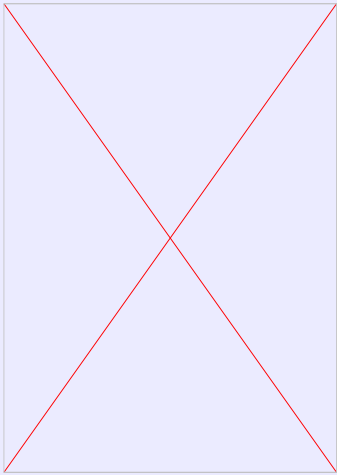
Внутренний анализ

- **Анализ результатов деятельности:** прибыльность, объем продаж, анализ акционерной стоимости, удовлетворение покупателей, качество товара, ассоциации с торговой маркой, относительные затраты, новые товары, способности и результаты работников, анализ товарного портфеля
- **Детерминанты стратегии:** прошлая и текущая стратегии, стратегические проблемы, организационные способности и ограничения, финансовые ресурсы и ограничения, сильные и слабые стороны

РЕЗУЛЬТАТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

- Возможности, угрозы, тенденции и стратегические неопределенности

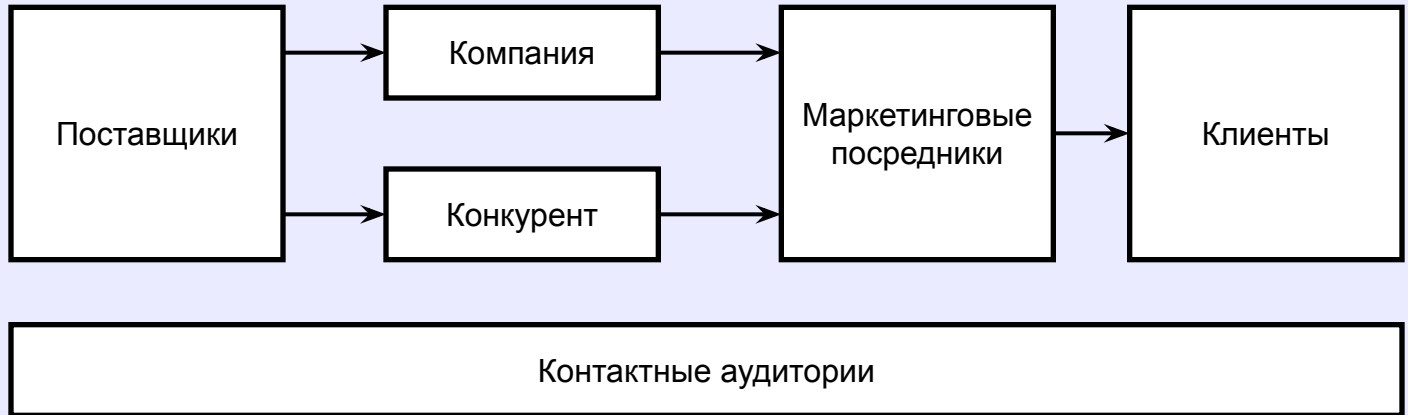
- Стратегические сильные и слабые стороны, проблемы, ограничения и неопределенности



Среды компании по Филипу Котлеру
(Основы маркетинга, 2-е европейское издание, 1999, М.-СПб, Вильямс, стр. 172-176)

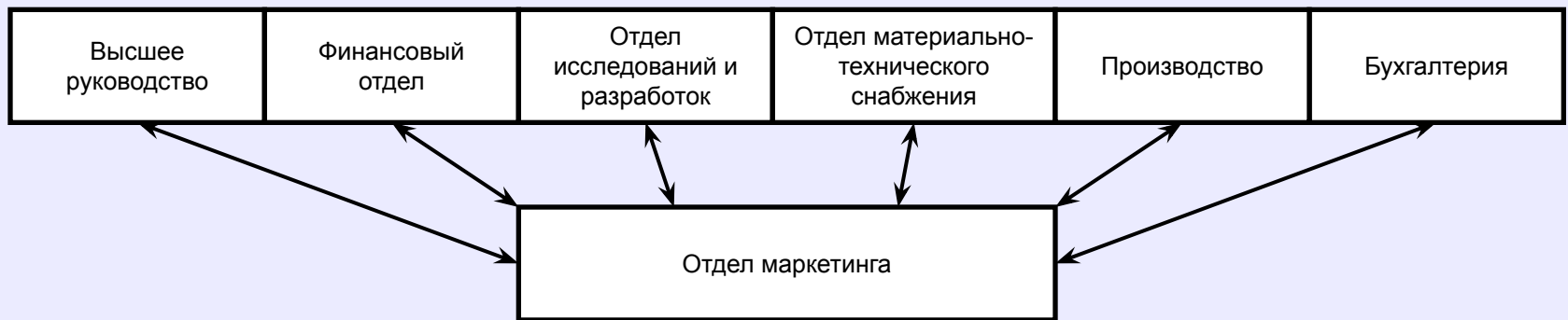
1

Основные действующие факторы маркетинговой микросреды компании



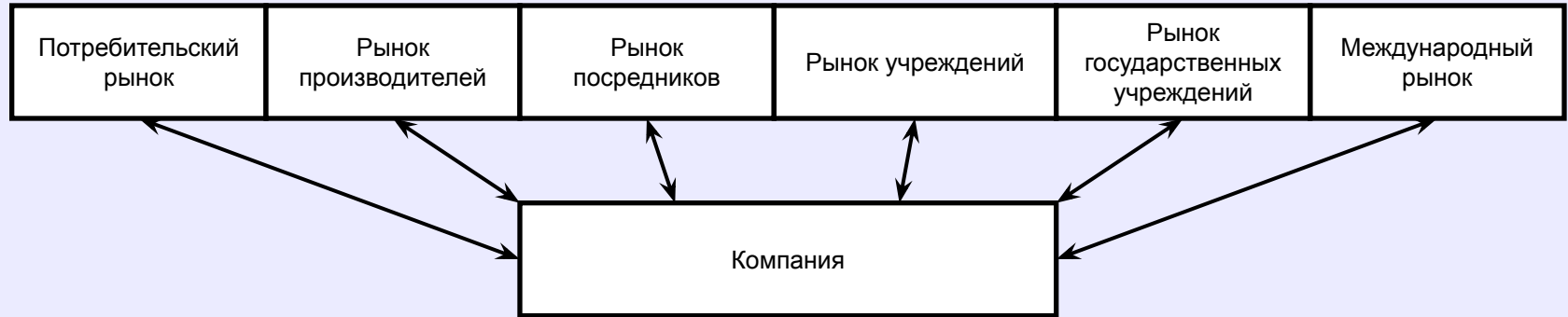
2

Внутренняя среда компании



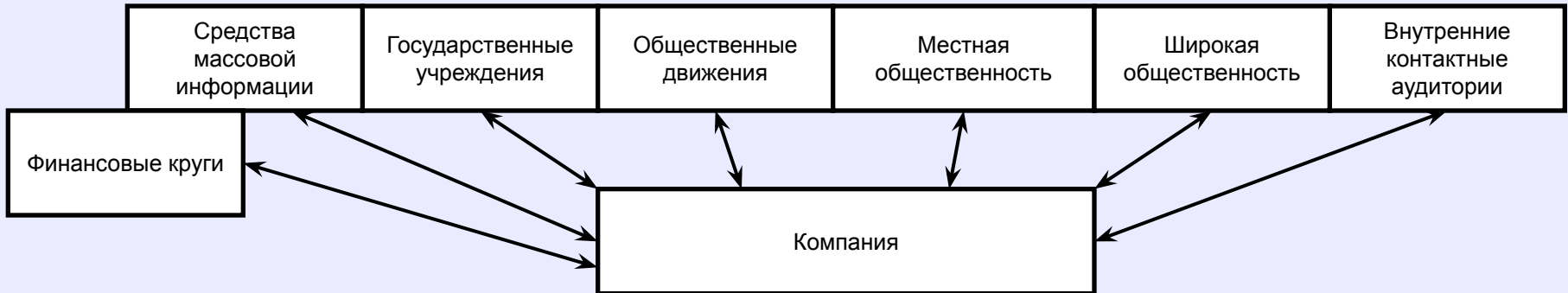
3

Типы потребительских рынков



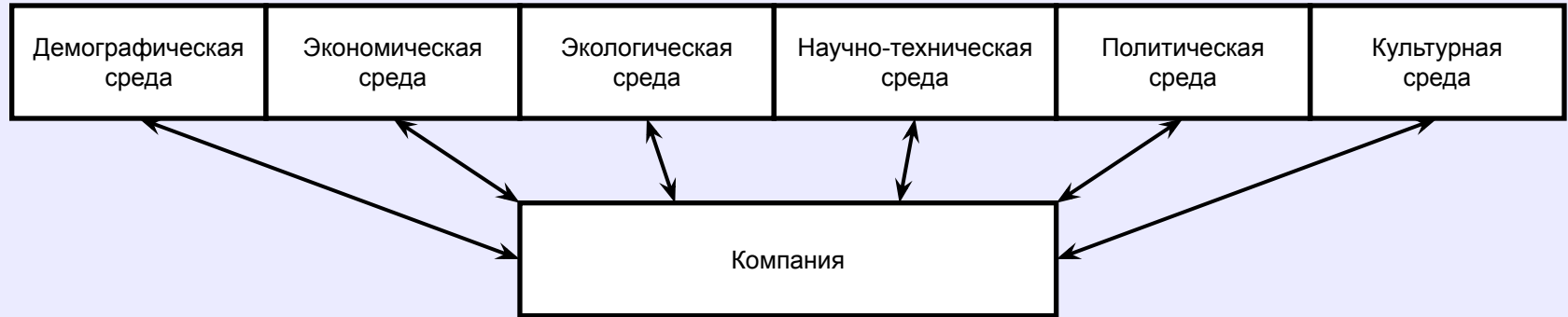
4

Типы контактных аудиторий



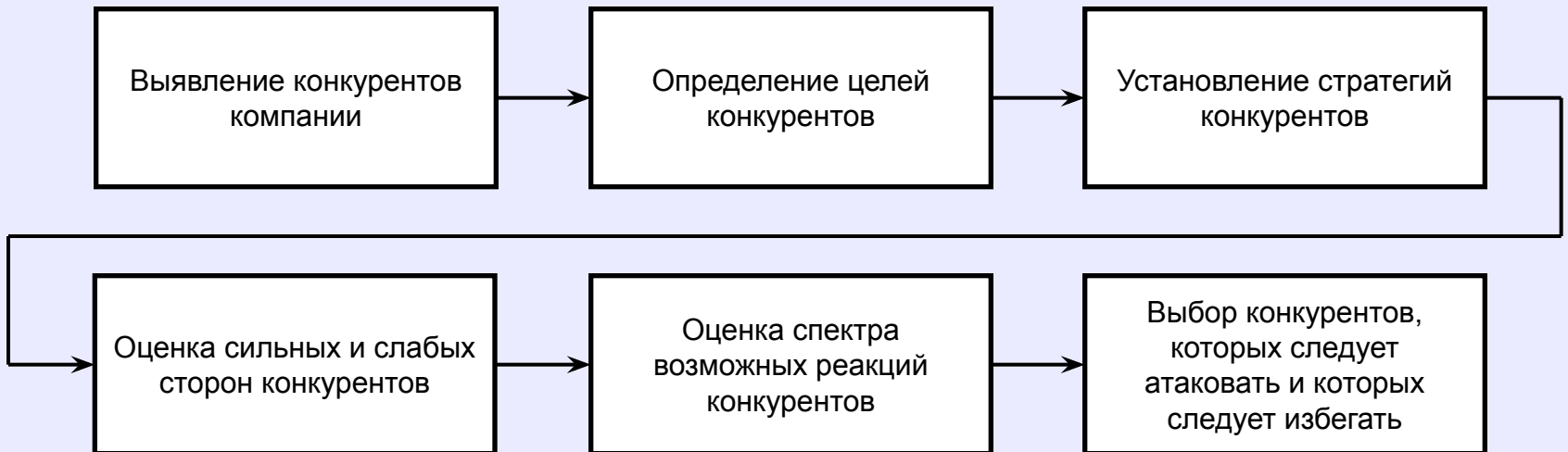
5

Основные силы, действующие в макросреде компании

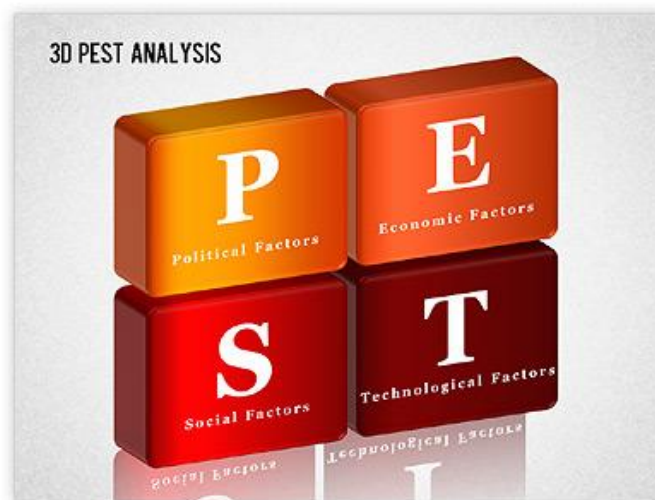


6

Процесс анализа конкурентов



2 STEP (PEST) – анализ



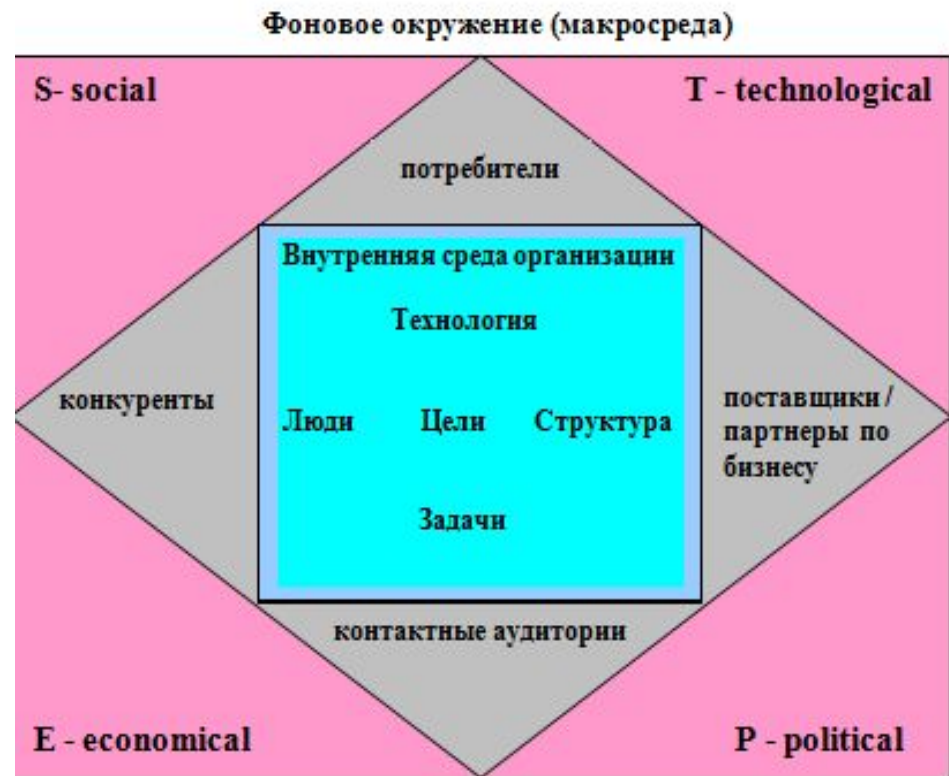
В мировой практике для упорядочения факторов макросреды используется метод STEP (PEST) – анализа, позволяющий представить все составляющие макросреды предприятия в 4-х компонентах:

- **S – social** – социальные (в том числе культурные, национальные и демографические факторы)

- **T – technological** – технико-технологические

- **E – economical** – экономические (в том числе экологические)

- **P – political** – политические (в том числе правовые и административно-управленческие)



Весь процесс проведения **STEP** анализа можно условно разбить на следующие этапы:

- Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании
- Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора
- Анализ значимости и степени влияния каждого фактора
- Составление сводной таблицы **STEP** анализа

Шаг первый: определяем факторы для анализа

- Первым шагом составьте перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет).
- Разбейте эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

1
Описание фактора
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ
Фактор 1
Фактор 2
Фактор 3
...
ОБЩИЙ ИТОГ

(P) POLITICAL — политические факторы внешней среды

Факторы влияния политической среды на рынок

Устойчивость политической власти и существующего правительства

Бюрократизация и уровень коррупции

Налоговая политика (тарифы и льготы)

Свобода информации и независимость СМИ

Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли

Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика

Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли

Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве

Антимонопольное и трудовое законодательство

Законодательство по охране окружающей среды

Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли

Вероятность развития военных действий в стране

(E) ECONOMICAL — экономические факторы внешней среды

Факторы влияния экономической среды на рынок

Темпы роста экономики

Уровень инфляции и процентные ставки

Курсы основных валют

Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда

Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды

Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны

Уровень располагаемых доходов населения

Степень глобализации и открытости экономики

Уровень развития банковской сферы

(S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы внешней среды

Факторы влияния социально-культурной среды на рынок

Уровень здравоохранения и образования

Отношение к импортным товарам и услугам

Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию

Требования к качеству продукции и уровню сервиса

Культура формирования накоплений и кредитования в обществе

Образ жизни и привычки потребления

Развитие религии и прочих верований

Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам

Темпы роста населения

Уровень миграции и иммиграционные настроения

Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни

Социальная стратификация в обществе, меньшинства

Размер и структура семьи

(T) TECHNOLOGICAL — технологические факторы внешней среды

Факторы влияния технологической среды на рынок

Уровень инноваций и технологического развития отрасли

Расходы на исследования и разработки

Законодательство в области технологического оснащения отрасли

Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств

Доступ к новейшим технологиям

Степень использования, внедрения и передачи технологий

Шаг второй: определяем степень влияния факторов

- После того, как все факторы, способные оказать влияние на продажи и прибыль компании выбраны, необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:
 - 1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании
 - 2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании
 - 3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании
- **ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!** Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу. Оценка силы влияния фактора — это субъективная экспертная оценка.

Этап

1	2
Описание фактора	Влияние фактора
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	1
Фактор 2	2
Фактор 3	1
...	
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	2
...	
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	1
Фактор 3	2
...	
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>	
Фактор 1	3
Фактор 2	3
Фактор 3	3
...	
ОБЩИЙ ИТОГ	

Шаг третий: проводим оценку вероятности изменения фактора

1		2		3			4
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка
		1	2	3	4	5	
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0
...							
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6
...							
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2
...							
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ							
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6
...							
ОБЩИЙ ИТОГ							41,0

Вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 — максимальную вероятность.

Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.

Шаг четвертый: оценка реальной значимости факторов

		3					4		5		
1	2	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес			
		1	2	3	4	5					
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ											
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16			
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18			
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07			
...											
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ											
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56			
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44			
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12			
...											
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ											
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27			
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19			
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31			
...											
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ											
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22			
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51			
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40			
...											
ОБЩИЙ ИТОГ							41,0				

Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Шаг пятый: составление сводной таблицы PEST анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице:

Для завершения анализа, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Экономические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Социально-культурные			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			
Технологические			
Фактор 1			
Фактор 2			
Фактор 3			

Например, снижение реальных располагаемых доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать, например, увеличение продаж более дешевых товаров. Для того, чтобы минимизировать влияние данного фактора следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения. также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.

Политические факторы

- Принят новый закон, регламентирующий рекламную деятельность, ужесточающий требования к рекламным текстам и запрещающий использовать в рекламе докторов.
- В этом году увеличатся ограничения на ввоз _____ сырья и войдут в силу более высокие таможенный пошлины на ввоз.
- Рост напряжения в отношениях между нашей страной и страной главного экспортера.

Социально-культурные факторы

- В обществе растет положительное отношение к натуральным продуктам.
- Люди более склонны покупать импортные товары.
- Увеличивается количество покупок через интернет и использование мобильного интернета в возрастной категории до 35 лет.
- Снижается страх перед кредитованием.
- Люди предпочитают тратить свой доход и не настроены на формирование долгосрочных накоплений.
- Растет средняя продолжительность жизни и возрастная группа 35+ увеличивается.

Экономические факторы

- В следующем году прогноз по росту ВВП страны 3%.
- Доступность кредитов будет расти. Инфляция прогнозируется на уровне 7%, снижение безработицы до 10%.
- Уровень располагаемых доходов населения снизится.
- Курсы основных валют будут продолжать расти.

Технологические факторы

- Технологического порыва в отрасли не наблюдается.
- Игроки не спешат ввозить технологии, использующиеся на более развитых рынках.
- На рынке больше ценится дизайн, чем технологические свойства продукта.
- Исследования и новые разработки ведутся только в области улучшения сенсорики.
- В ароматизаторах разрабатывается технология, позволяющая снизить стоимость сырья на 15%.

3 EFAS-анализ



Методы анализа внешней среды

Анализ макросреды

EFAS форма (External strategic Factors Analysis Summary) - применяется для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды и оценки готовности компании к изменениям во внешней среде.

EFAS форма

Внешние стратегические факторы	Вес (0-1)	Оценка (0-10)	Взвешенная оценка
Возможности			
Угрозы			
Суммарная взвешенная оценка			

Пример составления формы EFAS для корпорации Maytag.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
Возможности				
Экономическая интеграция Европы	0,2	4	0,8	
Благоприятная демографическая ситуация	0,1	5	0,5	
Экономическое развитие Азии	0,05	1	0,05	
Восточноевропейские рынки	0,05	2	0,1	
Развитие сети суперсторов	0,1	2	0,2	
Угрозы				
Усиление государственного регулирования	0,1	4	0,4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,1	4	0,4	
Сильная глобальная позиция фирмы Elettrolux	0,15	3	0,45	
Новая технология фирмы Fuzzy	0,05	1	0,05	
Предполагаемый спад	0,1	2	0,2	
Суммарная оценка	1		3,15	



4 SWOT-АНАЛИЗ

Особенности применения и
методология проведения

Что такое SWOT анализ?



SWOT анализ (с англ. SWOT Analysis) — вид ситуационного анализа, позволяющий оценить текущую и будущую конкурентоспособность товара компании на рынке с помощью анализа внутренней и внешней среды организации.

Задачи SWOT анализ

SWOT анализ помогает:

- Провести анализ внутренних ресурсов и внешнего окружения
- Провести анализ рисков и оценить конкурентоспособность
- Создать конкурентное преимущество для продукта компании

Результатом SWOT анализ являются:

- Общее представление о положении товара на рынке
- План действий для повышения конкурентоспособности продукта
- План действий по росту продаж и прибыли компании

Объекты SWOT анализ

SWOT анализ может проводиться для:

Товаров или услуг

или

Группы товаров

или

Целой компании

Проекта

Страны, региона

Личности

А также для конкурентов

S

Strengths

W

Weaknesses

O

Opportunities

T

Threats

Подготовка к SWOT анализу

За неделю до SWOT анализа

Анализ положения компании на рынке:

- Какие свойства особо ценятся на рынке?
- Кто целевой потребитель компании?
- Что потребитель думает о товаре компании?
- Основные причины покупки или отказа?

Конкурентный анализ :

- Кто основные конкуренты компании?
- Какие товары, где и как они предлагают?
- Что потребитель думает о конкурентах?
- Основные причины покупки или отказа?

Оценка тенденции:

- Динамика рынка
- Изменение экономики
- Новые конкуренты
- Политико-правовая среда
- Развитие технологий
- Предпочтения потребителей
- Медиа- каналы
- Каналы распределения

S

Strengths

W

Weaknesses

O

Opportunities

T

Threats

Шаг 1: определение сильных и слабых сторон

Описывая сильные и слабые стороны товара, Вы описываете внутренние ресурсы компании

Сильные стороны – это все то в чем Вы лучше конкурентов

- Конкурентные преимущества
- Почему покупают товар
- То, что обеспечивает более высокую норму прибыли

Слабые стороны – это все то в чем Вы хуже конкурентов

- Недостатки товара
- Почему не покупают товар
- То, что приносит потери и снижение прибыли

S

Strengths

W

Weaknesses

O

Opportunities

T

Threats

Где искать сильные и слабые стороны? С чего начать?

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

- Обратите внимание на внешний вид товара
- Привлекательная упаковка может стимулировать пробные покупки товара
- Удобная упаковка может способствовать повторным покупкам
- Яркая, запоминающаяся и непохожая на конкурентов упаковка может привлекать к себе внимание
- Это сильные стороны

Свойства товара

- Начните с товара
- Проанализируйте свойства и функциональные характеристики
- Поймите, по каким параметрам товара Вы лидеры, а по каким – аутсайдеры
- Возможно, в одной из областей товар имеет наивысшие потребительские качества?

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

Знания и лояльность

- Оцените знание и лояльность к продукту
- Высокое знание товара упрощает выбор клиента. Сильная сторона
- Высокая лояльность отвечает за повторные покупки. Обеспечивает низкий уровень переключаемости на продукцию клиентов

Свойства товара

Имидж бренда

- Оцените сформировавшийся имидж бренда
- Есть ли у Вашего товара устойчивые ассоциации, позволяющие товару лучше выглядеть в глазах покупателя
- Возможно товар вызывает негативные эмоции. Какие и почему?

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

Знания и лояльность

Цена

Свойства товара

Имидж бренда

Широта ассортимента

- Оцените гибкость в отношении ценовой политики
- Есть ли у Вас возможность устанавливать более высокие цены без потери потребителей?
- Или Ваша аудитория очень чувствительна к изменениям цен?

- Широта ассортимента может быть как сильной, так и слабой стороной
- С одной стороны, обеспечивает клиенту разнообразие
- С другой стороны, повышает затраты на управление запасами

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

Знания и лояльность

Цена

Себестоимость

Свойства товара

Имидж бренда

Широта ассортимента

Технологии

- Изучите себестоимость товара
- Возможность производить товары сопоставимого качества, но по более низкой цене – сильная сторона. И наоборот

- Обладает ли компания технологическим преимуществом, позволяющим снижать затраты, повышать качество?
- Есть ли у компании патенты, защищающие от копирования?

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

Знания и лояльность

Цена

Себестоимость

Представленность в РТ

Свойства товара

Имидж бренда

Широта ассортимента

Технологии

Распределение

- Имеет ли товар хорошую выкладку на полке магазина?
- Какую полку занимает товар в сравнении с конкурентами?

- Есть ли каналы продаж, в которых товар представлен на низком уровне (слабая сторона)?
- Монополизация канала продаж и лидерство в нем – сильная сторона

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

Знания и лояльность

Цена

Себестоимость

Представленность в РТ

Методы продвижения

Свойства товара

Имидж бренда

Широта ассортимента

Технологии

Распределение

Инвестиции в развитие

- Оцените эффективность продвижения
- Лидерство или низкая конкуренция в коммуникационных каналах – сильная сторона
- Уникальная стратегия продвижения – сильная сторона

- Оцените инвестиционные возможности компании
- Способность инвестировать в рекламу, персонал, исследования, технологии – сильная сторона

Этап

Где искать сильные и слабые стороны?



- Оцените качество персонала
- Квалификация, опыт, производительность, мотивация, текучесть кадров

- Может ли компания быстро приспособливаться к внешней среде?

Где искать сильные и слабые стороны?

Упаковка, внешний вид

Знания и лояльность

Цена

Себестоимость

Представленность в РТ

Методы продвижения

Персонал

Свойства товара

Имидж бренда

Широта ассортимента

Технологии

Распределение

Инвестиции в развитие

Гибкость

Как систематизировать?

- Составьте свой собственный список параметров

скорость обслуживания	расположение офиса	возможность выбора
квалификация персонала	качество продукта	участие в выставках

- Отметьте в списке КФУ в сегменте

скорость обслуживания	расположение офиса	возможность выбора
квалификация персонала	качество продукта	участие в выставках

- По каким факторам Вы лучше или хуже конкурентов?

РЕЗУЛЬТАТ

- Сравнительная таблица по всем возможным факторам

КФУ		<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
		Лучше чем у конкурентов	Хуже чем у конкурентов
2	скорость обслуживания	+	
3	квалификация персонала		-
1	качество продукта		-
4	возможность выбора	+	

Этап

Шаг 2: определение угроз и возможностей

Описывая угрозы и возможности для товара, Вы описываете внутренние внешней среды на деятельность компании

Возможности – то, что позволяет компании увеличить объем продаж и нарастить прибыль

- Источники роста
- Пути снижения затрат

Угрозы – то, что может снизить объем продаж и уровень прибыли в будущем

Где искать возможности для роста бизнеса?

- Технологический апгрейд**
 - Географическая экспансия
- Дешевые способы рекламы**
 - Какие новые регионы продаж может охватить компания?
 - Подумайте над расширением бизнеса
- Более легкий доступ к ЦА**
 - В каких сегментах можно расширить присутствие?
 - Какая группа клиентов еще не покупает товар компании?
- Улучшение обслуживания**
 - Как привлечь?
 - Что улучшить? Что нового выпустить?
 - Как заставить покупать товар чаще? Экономии
- Уход крупных игроков рынка**
 - Как заставить покупать товар постоянно пользоваться?
 - Увеличить сумму покупки
 - Постоянно пользоваться?
 - Увеличить сумму покупки

- Какие технологии существуют для того, чтобы создавать, производить и распространять товары?
- Существуют ли каналы с низкой конкуренцией?
- Появились ли каналы с низкой стоимостью контакта с ЦА?
- Прогнозируется ли изменение политико-правового влияния в отрасли?
- Прогнозируется ли льгот или уступлений? экономической стабильности в отрасли?
- Ожидается ли рост благосостояния аудитории?

Где искать возможности для роста бизнеса?



Где искать угрозы для бизнеса?

Вход крупных игроков

Низкие входные барьеры

Рост низко-стоимостных предложений

Открытие технологий и утрата КП

Окончание патентов

Изменение поведения ЦА

Изменения размера ЦА

Ослабление экономики

Ужесточение правовых норм

Рост затрат, превышающих рост цен

Как систематизировать?

- Составьте свой собственный список угроз и возможностей

Возможности	В мес.	№	Угрозы	В мес.	№
Выход в новый сегмент А	50 т.р.	2	Появление новых игроков	70 т.р.	2
Расширение географии продаж	200 т.р.	1	Переключение на дешевые продукты	50 т.р.	3
Снижение затрат на материалы	35 т.р.	3	Значимый рост затрат в категории а	120 т.р.	1

- Оцените вероятность возникновения каждого фактора и его возможный вклад в продажи и прибыль компании
- Проранжируйте факторы по степени влияния на продажи или прибыль

Шаг 3: выводы и план действий

Вносим всю информацию в одну таблицу

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> • Технологическое преимущество • Высокая лояльность • Высокий уровень сервиса • Большой офис компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Отсутствие сайта • Низкая доля высок-доходной аудитории • Отсутствие у ТП личного автомобиля • Низкое значение на рынке
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> • Расширение географии продаж • Выход в сегмент дорогих товаров • Внедрение новой технологии • Использование интернет и e-mail маркетинга для рекламы 	<ul style="list-style-type: none"> • Появление федеральных игроков • Значимый рост затрат в отрасли • Снижение доходов части клиентов

Проводим проверку сильных сторон

- По каждой сильной стороне задайте два вопроса:

1. Каким образом сильная сторона удовлетворяет клиента или стоимость компании?

Сильные стороны, повышающие удовлетворенность – факторы успеха

2. Создает ли сильная сторона отличие от конкурентов?

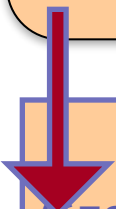
Сильные стороны, формирующие отличия – основа для позиционирования и развития конкурентных преимуществ

Факторы, которые попали в сильные стороны, но не увеличивают удовлетворенность, не повышают прибыль и не создают отличия от конкурентов **ВЫЧЕРКИВАЕМ!** Они лишние

Проводим проверку слабых сторон

- По каждой слабой стороне задайте два вопроса:

1. Каким образом слабая сторона снижает удовлетворенность клиента или прибыль компании?



Слабые стороны, снижающие удовлетворенность – факторы основных неудач товара компании

Слабые стороны товара, которые не влияют на удовлетворенность или прибыль – **ИЗВЕСТНЫ ТОЛЬКО ВАМ!** Вычеркиваем их

Проводим проверку возможностей

- По каждой возможности задайте два вопроса:

1. Как данная возможность может снизить удовлетворенность продуктом или уменьшить прибыль компании?

2. Существуют ли ресурсы на реализацию возможности? Срок реализации?

Затрудняетесь ответить на первый вопрос? **ВЫЧЕРКИВАЕМ возможность!**

Если в компании нет ресурсов на реализацию возможности, то откладываем ее на следующий год и исключаем из списка

Проводим проверку угроз

- По каждой угрозе задайте два вопроса:

1. Как данная угроза может повысить удовлетворенность продуктом или увеличить прибыль компании?

2. Возможный срок возникновения угрозы?

Затрудняетесь ответить на первый вопрос? **ВЫЧЕРКИВАЕМ угрозу!**

Прогнозный срок возникновения угрозы более 3-х лет? Отложите угрозу на ПОТОМ

Сокращенный SWOT-анализ готов

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none">• Технологическое преимущество• Высокая лояльность• Высокий уровень сервиса• Большой офис компании	<ul style="list-style-type: none">• Отсутствие сайта• Низкая доля высок-доходной аудитории• Отсутствие у ТП личного автомобиля• Низкое значение на рынке
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none">• Расширение географии продаж• Выход в сегмент дорогих товаров• Внедрение новой технологии• Использование интернет и e-mail маркетинга для рекламы	<ul style="list-style-type: none">• Появление федеральных игроков• Значимый рост затрат в отрасли• Снижение доходов части клиентов

9 ключевых выводов по SWOT-анализу

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>№ 2 Как сильные стороны сделать очевиднее для клиентов?</p>	<ul style="list-style-type: none"> № 6 План действий по превращению слабых сторон в сильные № 7 Как скрыть слабые стороны. Которые нельзя изменить?
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> № 3 Как в максимально короткий срок реализовать возможности? № 4 План действий развития возможностей до сильных сторон 	<ul style="list-style-type: none"> № 8 План действий по преобразования угроз в возможности № 9 Как в максимально короткий срок защититься от угроз?

№1
Конкурентное преимущество на основе сильных сторон

№5
Как минимизировать слабые стороны и нейтрализовать угрозы?

Шаг 4: как презентовать результаты SWOT-анализа

внутренний анализ

внешний анализ

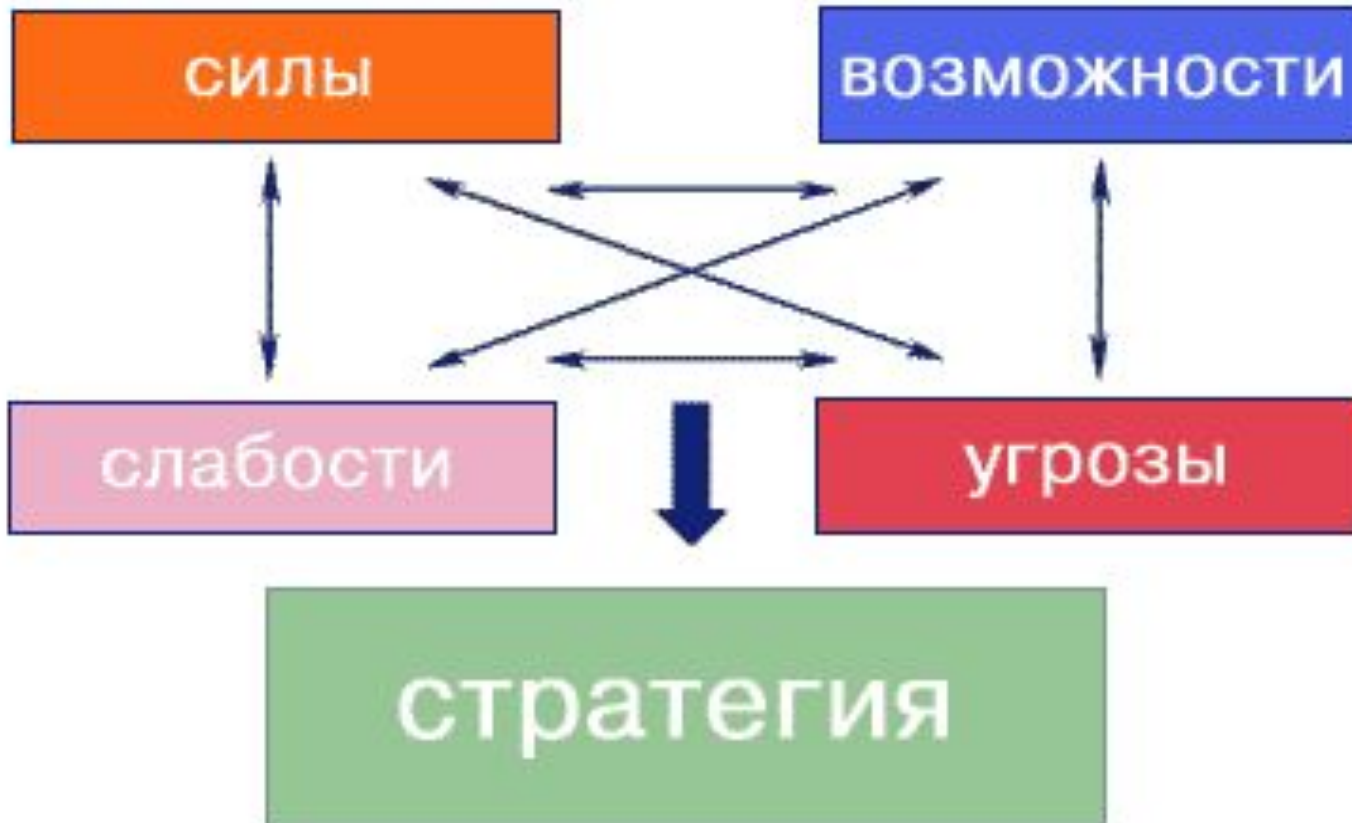
СИЛЫ

ВОЗМОЖНОСТИ

слабости

угрозы

стратегия



Формат матрицы SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация Управление издержками Финансовая подушка		
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи		

Основные вопросы для формирования граничных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<i>Как использовать сильные стороны и возможности?</i>	<i>Как отразить угрозы за счёт сильных сторон?</i>
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<i>Как использовать возможности рынка для нейтрализации слабых сторон?</i>	<i>Что делать, если совпадут слабые стороны и угрозы. Может быть, кардинально изменить бизнес?</i>

Пример формирования поля границных стратегий

	Возможности	Угрозы
	Выход в регионы Сервис-центр Предложение для VIP	Давление поставщиков Замещающие продукты Уход специалистов
Сильные стороны	Стратегические действия 1	Стратегические действия 2
Репутация Управление издержками Финансовая подушка	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Поиск партнёров в регионах</i> • <i>Проведение межрегионального семинара</i> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Разработка специальных цен для новых регионов</i> • <i>Создание сервис-центра и группы сбора информации от клиентов</i> • ...
Слабые стороны	Стратегические действия 3	Стратегические действия 4
Ценовая политика Стареющий ассортимент Отсутствие обратной связи	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Организация большого склада, закупки сырья «впрок»</i> • <i>Переход на контрактную систему с ведущими специалистами</i> • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Поиск альтернативных поставщиков</i> • <i>Резкое сокращение ассортимента, концентрация на одном сегменте рынка</i> • ...

5 Анализ конкурентов



Когда анализ конкурентов необходим?

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка - получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Сравнительный анализ конкурентов в отрасли может быть проведен очень подробно (вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен достаточно емко для решения краткосрочных задач. Возможные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентного окружения:

- позиционирования товара
- прогнозирование плана продаж
- разработка ассортимента и товарной политики
- установление цены на товар
- разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта
- разработка стратегии продвижения продукта

Анализ конкурентов по Портеру (1 раз в 3-5 лет)

- Конкурентный анализ по Портеру представляет собой очень глобальную и основательную методику, которую рекомендуется проводить нечасто — 1 раз в 3-5 лет. Анализ проводится по каждому конкуренту. Основные этапы модели конкурентного анализа Майкла Портера:

Первый этап	Оценка потенциальных возможностей: подробное изучение преимуществ и слабых сторон конкурентов
Второй этап	Определение будущих целей: Что движет конкурентом? Ключевая мотивация?
Третий этап	Определение текущей стратегии: Что делает конкурент на рынке в настоящий момент и что он способен делать для увеличения прибыли?
Четвертый этап	Что думает конкурент: предположения конкурента о своем положении на рынке и об отрасли в целом
Пятый этап	Прогноз действий конкурента

Простая методика анализа конкурентов (1 раз в год)

Основные блоки такого анализа:

- Характеристика внутриотраслевой конкуренции и ее прогноз
- Составление конкурентной карты рынка
- Выбор ключевых, косвенных и прямых конкурентов
- Сравнительный анализ отдельного продукта и полного ассортимента компании с прямыми и косвенными конкурентами
- Сравнительный анализ условий ценообразования и ценовых стратегий
- Сравнительный анализ дистрибуции и распределения продукта
- Сравнительный анализ позиционирования и сформировавшегося имиджа бренда
- Сравнительный анализ методов и используемых каналов продвижения, в том числе и бюджетов
- Сравнительный анализ целевой аудитории, осведомленности и приверженности к продукту
- Сравнительный анализ используемых технологий, качества персонала и прочих ресурсов
- Составление укрупненного сравнительного SWOT анализа конкурентов
- Анализ конкурентных преимуществ предприятия

Способы получения информации о конкурентах

Источник	Описание
Опросы потребителей	количественный или качественный сбор мнений и представлений о конкурентах среди разных целевых групп для выявления слабых и сильных сторон компаний
Мониторинг мест продаж	скажет многое о качестве и условиях выкладки товара, стратегии в области промо-акций и ассортименте
Поиск в интернет	отзывы, сайты конкурентов, обзоры и т.д.
Опросы экспертов рынка	помогут в понимании качества товара конкурентов, сложившегося имиджа на рынке
Опросы менеджеров по продажам	предоставят множество полезной инсайдерской информации «с полей» (через торговый персонал можно очень легко получить презентации, спец программы Ваших конкурентов)
Изучение отраслевых обзоров	в них часто публикуются финансовые показатели, открытые рейтинги, а также ключевые характеристики бизнеса
Тематические выставки, конференции и семинары	из данного источника можно получить информацию об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии

Правильно выбираем конкурентов

- Конкурентами являются компании, товары или услуги, с которыми вы соперничаете за конечного покупателя.
- Конкурентные товары – такие товары, на которые переключаются или могут переключиться ваши фактические и потенциальные покупатели.

Первый шаг: составьте список возможных конкурентов

- Перечислите полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы.

1. Составьте список всех компаний на рынке		
№	Название	Краткое описание
1	Компания 1	
2	Компания 2	
3	Компания 3	
4	Компания 4	
5	Компания 5	
6	Компания 6	

- Из каких источников можно узнать информацию о конкурентах? Опросы потребителей, Мониторинг мест продаж, Поиск в интернет, Опросы экспертов рынка, Опросы менеджеров по продажам, Изучение отраслевых обзоров, Тематические выставки, конференции и семинары

Второй шаг: определите ключевых конкурентов

- Из перечисленного списка выделите ключевых конкурентов. Разделите ключевых конкурентов на прямых и косвенных конкурентов.

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1		+	+	
2	Компания 2		+		+
3	Компания 3				+
4	Компания 4			+	
5	Компания 5		+	+	
6	Компания 6		+	+	

- Ключевые конкуренты – компании, действия которых могут значимо повлиять на Ваши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения)
- Прямые конкуренты – компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с Вашей целевой аудиторией.
- Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с Вашей целевой аудиторией.

Третий шаг: составьте стратегию работы

По каждому конкуренту определите принципы взаимодействия и стратегию конкуренции. Существует только два возможных направления работы с конкурентами: защита и нападение.

- **Защитные стратегии** заключаются в разработке программ, направленных на удержание текущей базы клиентов бренда.
- **Нападение** заключается в разработке программ, направленных на захват потребителей конкурентов.

Проанализируйте список ключевых конкурентов по следующим показателям: доля рынка (размер бизнеса), наличие поддержки (любой: ТВ, пресса, радио, места продаж и т.д.), уровень знания торговой марки.

Оцените силу конкурента по выделенным показателям. Сильный конкурент – игрок с более высокой долей рынка; инвестирующий в поддержку продаж продукта выше, чем Ваша компания; обладающий более высоким уровнем знания.

1. Составьте список всех компаний на рынке			2. Определите ключевых, прямых и косвенных конкурентов			3. Оцените силу каждого конкурента из п.2		
№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный	поддержка	доля рынка	вывод
1	Компания 1		+	+		выше	выше	сильный
2	Компания 2		+		+	выше	ниже	сильный
3	Компания 3				+	нет	на уровне	слабый
4	Компания 4			+		нет	ниже	слабый
5	Компания 5		+	+		нет	выше	сильный
6	Компания 6		+	+		нет	нет	слабый

- Разместите всех конкурентов в следующей таблице и стратегия работы с ними станет очевидна.

4. Заполните матрицу на основе таблице выше		
	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	Компания 1 и Компания 5	Компания 2
Слабые	Компания 6 и Компания 4	Компания 3

- Сильных конкурентов стоит рассматривать, как угрозу для компании Против данных игроков необходимы правильные стратегии защиты, направленные на удержание и повышение лояльности текущих клиентов.
- Слабые конкуренты – это источники роста бизнеса. Потребители данных игроков – наиболее привлекательные потенциальные клиенты. Принцип работы со слабыми конкурентами: программы и действия, направленные на переключение клиентов.

5. Для каждого конкурента из таблицы подберите соответствующие стратегии

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов
Слабые	Данные конкуренты - источники роста для бизнеса. Необходимы программы, направленные на привлечение клиентов этих компаний	Данные компании не представляют угрозы для бизнеса, действия данных игроков необходимо мониторить, но

6 Методика конкурентного анализа



№1 Оцените общий уровень внутриотраслевой конкуренции

Чем интенсивнее уровень конкуренции в отрасли:

- тем быстрее изменяется рыночная среда
- тем важнее мобильность и быстрая реакция на изменения
- тем выше уровень требуемых затрат, квалификации персонала и ожидания от продукта
- тем сложнее найти свободную рыночную нишу и успешную конкурентную стратегию
- тем выше риски снижения долгосрочной прибыли
- тем выше уровень развития и насыщения рынка

На первом этапе определите количество игроков, темп роста рынка, динамику появления товарных групп и новых товаров в отрасли. Выводы на данном этапе должны быть сделаны относительно интенсивности конкуренции, перспективах ее ужесточения и прогнозах изменения рынка на ближайшие 3 года.

Показатель	Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
Кол-во игроков	5	5	7	9	12
Темп роста рынка	20%	24%	21%	26%	23%
Кол-во товарных групп	1	2	3	3	3
Кол-во товаров	7	17	28	41	68
<i>по товарной группе 1</i>	7	9	12	15	24
<i>по товарной группе 2</i>		6	8	14	24
<i>по товарной группе 3</i>		2	8	12	20
Кол-во товаров на 1 игрока	1	3	4	5	6
Кол-во товарных групп у 1 игрока	2	2	2	2	3

№2 Постройте карту конкурентов

Карта конкурентов поможет выделить тех игроков, которые являются движущими компаниями рынка, определяют правила игры в отрасли и могут стать примером успешных решений и стратегий.



Карту построить просто, достаточно определить по каждому конкуренту долю рынка и темп роста продаж:

Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
Конкурент А	30%	35%
Конкурент Б	5%	33%
Конкурент В	21%	-12%
Конкурент Г	3%	22%
Конкурент Д	16%	-5%
Конкурент Е	9%	11%

Этап

№3 Проведите сравнительный анализ портфеля

- Определите портфель конкурентов и сравните его с портфелем Вашей компании. Обязательно отметьте ключевые направления бизнеса каждого игрока (в таблице ключевые направления бизнеса — розовые ячейки):

Конкуренты	ТГ 1	ТГ 2	ТГ 3	ТГ 4	ТГ 5
Ваша Компания	+		+		+
Конкурент А	+	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+		
Конкурент Г	+		+	+	
Конкурент Д	+	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+		

Вывод:

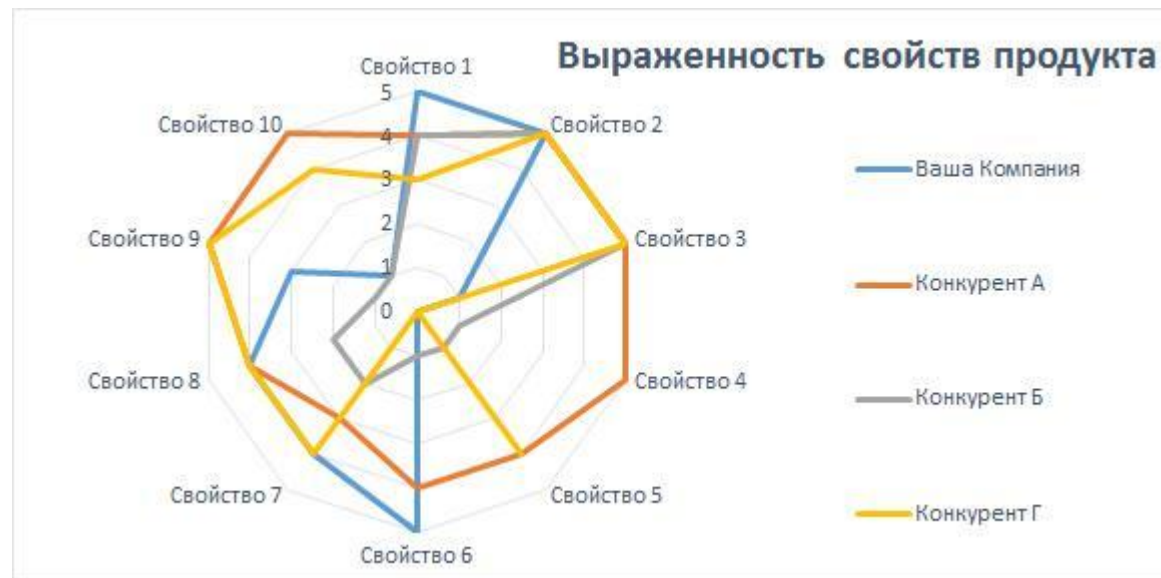
- Ключевые направления бизнеса — товарные категории, обеспечивающие самую высокую долю продаж и долю прибыли
- Определите хиты продаж конкурентов по каждой товарной категории и подготовьте сравнительный анализ каждого «хита» конкурента с вашим товаром. Обязательно отметьте ключевые свойства продуктов.

- Оценку свойств удобнее проводить по 5-ти бальной шкале, где 0 баллов — отсутствие свойства, а 5 баллов — лучшее предложение на рынке

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Свойство 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3	⚠ 2	✗ 1
Свойство 2	✓ 5	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	✗ 1	✓ 5
Свойство 3	✗ 1	✓ 5	✓ 5	✓ 4	✓ 5	⚠ 2	✓ 4
Свойство 4	✗ 0	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Свойство 5	✗ 0	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✓ 4	⚠ 3	✓ 5
Свойство 6	✓ 5	✓ 4	✗ 1	✓ 4	✗ 0	✗ 0	✗ 0
Свойство 7	✓ 4	⚠ 3	⚠ 2	⚠ 3	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3
Свойство 8	✓ 4	✓ 4	⚠ 2	⚠ 3	✓ 4	⚠ 3	⚠ 3
Свойство 9	⚠ 3	✓ 5	✗ 1	⚠ 2	✓ 5	✓ 4	✗ 1
Свойство 10	✗ 1	✓ 5	✗ 1	✓ 5	✓ 4	✓ 4	✗ 0

Вывод:

Наиболее верный способ получения правдивой оценки товаров Вашей компании и конкурентов: опрос потребителей и проведения слепых тестов (без упаковки и возможности идентифицировать товар с производителем) Выраженность свойств удобнее всего представить в виде «многоугольника характеристик товара»:



№4 Проведите сравнительный анализ цен

- Распределите всех конкурентов по основным ценовым сегментам: низко-ценовой, средне-ценовой, высоко-ценовой и премиум сегменты.

Конкуренты	Low-priced	Middle-priced	High-priced	Premium
Ваша Компания	+	+		
Конкурент А	+	+	+	
Конкурент Б		+		
Конкурент В		+		
Конкурент Г	+			
Конкурент Д	+	+	+	
Конкурент Е				+

- Выявите крайние ценовые границы конкурентов и основной ценовой диапазон, в котором конкурент ведет свой бизнес: определите самую низкую цену, самую высокую цену и среднюю цену продаж.

Конкуренты	Самая низкая цена	Самая высокая цена	Средняя цена
Ваша Компания	51	69	55
Конкурент А	40	90	53
Конкурент Б	68	73	71
Конкурент В	65	70	67
Конкурент Г	25	36	28
Конкурент Д	44	89	54
Конкурент Е	150	155	151

№5 Проведите сравнительный анализ дистрибуции продукта

- Сначала выявите ключевые каналы продаж товаров (например: гипермаркеты, супермаркеты, магазину у дома, рынки, аптеки, прямые каналы продаж, интернет). Затем оцените качество выкладки вашего товара и товаров конкурирующих фирм. Потом оцените долю полки продуктов.

Конкуренцы	Формат 1	Формат 2	Формат 3	Формат 4	Качество выкладки	Доля полки
Ваша Компания	✗ 41	✓ 80	! 65	! 66	3	12%
Конкурент А	✓ 98	✓ 78	✓ 80	✓ 99	5	45%
Конкурент Б	! 76	✓ 79	✓ 90	✓ 98	4	15%
Конкурент В	✗ 45	! 67	! 67	✓ 77	3	5%
Конкурент Г	✓ 79	✗ 54	✗ 32	! 59	3	11%
Конкурент Д	✓ 83	✗ 46	✗ 47	! 55	1	4%
Конкурент Е	✓ 80	✗ 33	✓ 83	✓ 89	2	3%

Вывод:

№6 Определите позиционирование всех игроков на рынке

Важно восприятие потребителей, которое основано на следующих критериях:

- известный — не известный
- дорогой-дешевый
- качественный — некачественный
- специализированный — обычный
- прямое назначение продукта или ключевая выгода

Такое восприятие проще всего отразить на карте восприятий:



Также соберите информацию об ключевых клеймах (или обещаниях) конкурентов, об известности Вашей компании на рынке и уровне лояльности к ней.

Параметры	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Ключевой клейм			
Основные ассоциации			
Восприятие цены			
Уровень экспертизы			
Восприятие качества			
Позиционирование продукта			
Известность продукта в %			
Лояльность к продукту в %			

№7 Оцените методы продвижения и рекламные бюджеты

Данная информация потребуется для формирования правильной конкурентной и медиа стратегии. Собрать информацию можно подробно с указанием точных бюджетов, охвата и интенсивности поддержки; или кратко с описанием формата и особенностей размещения рекламного сообщения.

Анализ методов прямого продвижения:

Параметр	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Бюджет, тыс. руб.			
Прямое ТВ	<i>бюджет, тыс. руб.</i>	+	
	<i>SOV</i>	<i>краткое описание</i>	
Региональное ТВ	<i>бюджет, тыс. руб.</i>		
	<i>SOV</i>		
Интернет	<i>бюджет, тыс. руб.</i>	+	
	<i>охват, тип присутствия</i>	<i>краткое описание</i>	
Наружная реклама	<i>бюджет, тыс. руб.</i>		
	<i>охват, тип присутствия</i>		
Пресса	<i>бюджет, тыс. руб.</i>		
	<i>SOV</i>		
Выставки и профмероприятия	<i>бюджет, тыс. руб.</i>	+	
	<i>охват, тип присутствия</i>	<i>краткое описание</i>	
Регионы продвижения			

Анализ BTL-программ: позволит составить работающие конкурентоспособные предложения для покупателей

Не забудьте собрать и проанализировать макеты рекламных сообщений, они дадут ответ на вопрос о ключевых клеймах и стратегиях убеждения потребителей.

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Примеры акций			
Периодичность акций			
Мин и Макс скидка			
Бонусные программы			
Программы лояльности			

Этап

№8 Опишите ключевого потребителя конкурентов

- Описать целевую аудиторию помогут демографические, поведенческие и психографические критерии сегментирования.

Параметр ЦА	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Возраст			
Доход			
Размер семьи			
Критерии выбора продукта			
Психографика			

№9 Оцените технологический уровень конкурентов

- Для разработки конкурентных стратегий очень важно понимать технологические возможности конкурентов, их возможности в достижении низкого уровня затрат, доступа к ресурсам, уровень квалификации кадров и финансовые возможности.

Ресурсы и технологии	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Уровень технологичности компании			
Используемые технологии			
Наличие патентов или уникальных технологических преимуществ			
Доступ к ограниченным ресурсам			
Квалификация персонала			
Возможность дополнительных инвестиций			

№10 SWOT анализ оценка конкурентных преимуществ

- Последним этапом конкурентного анализа рынка является составление краткого SWOT анализа по каждому конкуренту. Нет необходимости делать подробный анализ, достаточно указать 1-2 тезиса по каждому пункту SWOT анализа.

SWOT	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б
Сильные стороны			
Слабые стороны			
Возможности			
Угрозы			