

Мастерская эффективного
репутационного менеджмента
Натальи Самойловой



Занятие 1. Часть 1.

**Анализ рынка.
Состояние. Тренды**

ЭТАПЫ АНАЛИЗА РЫНКА



КАКОЙ АНАЛИЗ НУЖЕН?

Глава
1. п.1.

Предмет анализа	Описание цели
Структура рынка	Проведение анализа емкости и конъюнктуры рынка, оценка рыночных тенденции
Товар компании	Проведение анализа развития рынка и рыночной доли товара компании в сегменте
Целевой сегмент	Проведение анализа привлекательности сегментов рынка с целью выбора целевого рынка
Потребитель	Проведение анализа спроса на рынке и анализа ключевых потребностей рынка, подробное изучение поведения, требований целевой аудитории к продукту
Цены	Проведение анализа ценового позиционирования конкурентов, действующей структуры цен в отрасли
<u>Свободные ниши</u>	Анализ сегментов рынка с целью поиска свободных рыночных ниш и новых источников продаж
Конкуренты	Проведение конкурентного анализа рынка с целью анализа конкурентных преимуществ товара и определения слабых стороны компании

Вопросы	Зачем
Общий размер рынка	Определить потенциал роста
Размер и темпы роста сегментов	Оценить привлекательность сегмента
Частота покупки товара	????

Для start-up:

- Привлекательность бизнес-направления
- Уровень зрелости рынка
- Инновационность продукта
- Уровень конкуренции и т.д.

СОСТАВ АНАЛИЗА РЫНКА



1.1. Анализ рынка. Состояние. Тренды.



1.3. Анализ конкурентного окружения, Сильных и слабых сторон и системы



1.4. Анализ потребителей. Сегментирование. Выделение наиболее перспективных сегментов.

ТИПЫ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКОВ

№2

Первичные
исследования



№1

Вторичные
исследования

Исходная информация о рынке,
собранная и
проанализированная

Уже существуют на
рынке,
кем-то собраны и

Количественные:

- структурированы
- статистически верны
- объективны
- обзоры и эксперименты

Качественные:

- не структурированы
- только гипотезы
- субъективны
- фокус группы, интервью, наблюдения

ВИДЫ ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА

▼ **Интервью**
Беседа с одним представителем целевой аудитории по определенному перечню открытых вопросов. Помогают разобраться в вопросе подробно и сформулировать гипотезы.

▼ **Фокус-группа**
Дискуссия или круглый стол, за которым происходит обсуждение заданной темы целевой группой потребителей. Модератор управляет дискуссией по заданному перечню вопросов. Эффективен для понимания причин поведения, исследования скрытых мотивов потребителя, помогает сформулировать гипотезы.

▼ **Наблюдение**
Наблюдение за представителем целевой аудитории в привычной для него среде (например: видео-съемка в магазине).



▼ **Полевые исследования**
Помогает проверить определенные гипотезы и альтернативы на практике.

▼ **Опросы**
Означают опрос целевого рынка по строго заданной анкете. По размеру могут быть как большими, так и маленькими. В опросе важна выборка: чем она больше, тем более правильные и репрезентативный результат вы получите. Используется, когда необходимо получить точную цифру на конкретный вопрос.

▼ **Качественный метод исследований**

▼ **Количественный метод исследований**

САМЫЕ ДОСТУПНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ



Личные интервью с:

- торговыми посредниками
- корпоративными клиентами
- поставщиками
- ЛПР потенциальных клиентов и др.

Личные интервью с сотрудниками компании, особенно сбытовых и сервисных подразделений

Личное наблюдение и личный опыт:

- мониторинг покупательского поведения
- акции «Тайный покупатель»



Интернет-ресурсы:

- Проведение опросов в социальных Сетях
- Мониторинг пользователей форумов

ПРАВИЛА АНАЛИЗА

- Включаем в анализ только те показатели, которые реально можете получить и обработать
- Важны только те выводы, которые полезны для разработки стратегии
- После анализа каждого блока делаем выводы (даже если они очевидны)
- Прибегаем к экспертной оценке
- Составляем план анализа, чтобы не тратить время на обработку бесполезной информации

АНАЛИЗ ПО МОДЕЛИ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Какие позволяет сделать выводы:

- чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания
- и наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений
- а средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.



1. УГРОЗА ВТОРЖЕНИЯ НОВЫХ ИГРОКОВ

Обычно новые игроки привносят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может являться потрясением для отрасли, изменять поведения потребителей, задавать новые стандарты работы для существующих игроков.

- Поэтому при работе с новыми игроками важно правильно выстроить входные барьеры.

Барьер
высок

+



=

ВЛИЯНИЕ НОВЫХ
ПРЕТЕНДЕНТОВ
МИНИМАЛЬНО



Уровень
Противодействи
я
существующих
игроков в
отрасли

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИЛУ БАРЬЕРА

1. Экономия на масштабе



Чем выше объем производства,
тем ниже затраты
на производство единицы
продукции



И тем сложнее новому игроку достичь
высокой рентабельности на рынке



ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИЛУ БАРЬЕРА

2. Дифференциация продукта и сила существующих торговых марок



Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли,



тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИЛУ БАРЬЕРА

3. Потребность в капитале



Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль,



тем сложнее войти в отрасль новым игрокам

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИЛУ БАРЬЕРА

4. Высокие постоянные издержки



Чем выше уровень постоянных затрат в отрасли,



тем сложнее новым игрокам получить прибыль от продаж на начальном периоде входа в отрасль

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИЛУ БАРЬЕРА

5. Доступ к каналам распределения

Политика -
дело тонкое ...



Чем выше ограничения,
накладываемые государством на
деятельность в отрасли,
Чем жестче регламентируемые
требования к продукту,
Чем выше участие государства,



тем ниже ее привлекательность для новых
игроков

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СИЛУ БАРЬЕРА

6. Дополнительные угрозы

Готовность и возможность существующих игроков снизить цены для удержания

доли рынка

Наличие у существующих игроков дополнительного, резервного потенциала

для активного противодействия (например, независимые источники финансирования, дополнительные производственные мощности, связи с каналами распределения, наличие свободных средств для усиления рекламного

Давления и т.п.),

А также замедление темпов роста в отрасли или отрицательные темпы роста

2. РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ



Потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара, к уровню сервиса, оказывать давление на уровень цен.

Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару, заставляют производителей отрасли повышать качество производимого продукта за счет увеличения издержек (более качественное сырье, дополнительные условия



а,
следовательно, сокращать свой уровень прибыли.



2. РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- Покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах. В таких условиях компания будет вынуждена постоянно идти на уступки покупателям для обеспечения гарантированного дохода и прибыли.
- Товары, реализуемые на рынке, не обладают уникальностью; и покупатель может свободно переключаться между ними, не неся дополнительных рисков.
- Покупатели демонстрируют высокую чувствительность к цене, и имеют высокую потребность снизить уровень своих затрат в будущем.
- Продукты, закупаемые в отрасли, являются сырьем для другой отрасли. Поэтому покупатели будут склонны снижать издержки закупки и искать более выгодные предложения для снижения себестоимости своей готовой продукции.
- Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке товара имеют скрытую или явную потребность в новых условиях и свойствах.

3. РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОСТАВЩИКОВ



Поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли.

Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства.



В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне — в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

УСЛОВИЯ РОСТА ВЛИЯНИЯ ПОСТАВЩИКОВ



- Существует 4 ситуации, в которых поставщики получают высокий уровень влияния на прибыль

компании:

Издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки (что может быть связано с уникальностью сырья, или с существующими обязательствами перед поставщиками).

Количество поставщиков в отрасли незначительно. Крайний случай: существует монополия или олигополия на рынке.

Объем ресурсов, который производят поставщики, ограничен в объеме и во времени, не обеспечивает потребность рынка.

Отрасль не является приоритетной для поставщиков и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает значимой доходности и дохода для поставщика.

4. ПОЯВЛЕНИЕ ТОВАРОВ ЗАМЕНИТЕЛЕЙ



Товары-заменители (или товары-субституты) ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен. Обычно товары-заменители оказывают влияние на установление верхней границы рыночных цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает рентабельность компаний.

Пока игроки рынка не смогут повысить качество продукции и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей



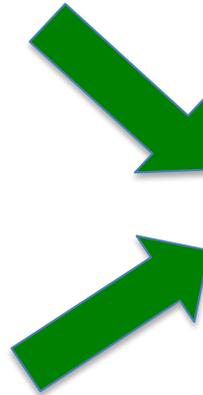
в отрасли будет иметь место невысокая прибыль и ограниченный рост рынка.

ОСОБЫЕ УГРОЗЫ

Товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена-качество».

Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Методы борьбы с товарами-заменителями



Такие товары при отсутствии высокого уровня дифференциации будут всегда стимулировать потребителя к переключению.

- четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании,
- борьба со стандартизацией товара,
 - технологические усовершенствования,
- формирование лояльности к продукту.

5. ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ



Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

• Уровень
интенсивности
конкуренции
высок или
растет при
наличии в
отрасли
следующих
условий:



1. Большое количество игроков и их равенство в объемах продаж.
2. Невысокий рост (или падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга.
3. Низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

5. ВНУТРИОТРАСЛЕВАЯ КОНКУРЕНЦИЯ



Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает прибыльность отрасли.

• Уровень
интенсивности
конкуренции
высок или
растет при
наличии в
отрасли
следующих
условий:



4. Продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности в замораживанию товарных остатков.
5. Высокие барьеры выхода из отрасли заставляют существовать игроков с низкой рентабельностью, создают избыток производственных мощностей на рынке.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЕМКОСТИ РЫНКА

Емкость рынка (market size) – размер рынка определенного товара или услуги, выраженный в совокупном объеме продаж товара за расчетный период; или общий спрос на категорию товаров, выраженный в покупательской способности населения.

- В общемировой практике выделяют 3 вида емкости рынка:



1. ФАКТИЧЕСКАЯ
2. ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ
3. ДОСТУПНАЯ

- Каждый вид емкости рынка можно рассчитать в различных единицах измерения:



1. В натуральном выражении (шт.)
2. В стоимостном выражении (руб.)
3. В объеме товара (в литрах, килограммах и т.п.).

ПОТЕНЦИАЛЬНАЯ ЕМКОСТЬ

ДЛЯ



- Потенциальная емкость рынка – размер рынка, основанный на максимальном уровне развития спроса на товар или услугу среди потребителей. Максимальный уровень спроса означает, что культура использования продукта достигла своего максимума: потребители максимально часто потребляют продукт и постоянно его используют. Потенциальная емкость рынка — это максимально возможный объем рынка, который определяется из расчета, что все потенциальные потребители знают и пользуются товарной категорией.

ФАКТИЧЕСКАЯ ЕМКОСТЬ

РЕШКА



- Фактическая или реальная емкость рынка – размер рынка, основанный на текущем уровне развития спроса на товар или услугу среди населения. Фактическая емкость рынка определяется на основании текущего уровня знания, потребления и использования товара среди потребителей.

ДОСТУПНАЯ ЕМКОСТЬ

РЫНКА



- Доступная емкость рынка – размер рынка, на который может претендовать компания с имеющимся у нее товаром и его характеристиками (дистрибуция, цена, аудитория) или уровень спроса, который способна удовлетворить компания с имеющимися у нее ресурсами. Другими словами, рассчитывая доступную емкость рынка, компания сужает фактический объем рынка, рассматривая в качестве потенциальных покупателей не всех потребителей рынка, а только тех, кто удовлетворяет ее критериям целевой аудитории.

МЕТОДЫ РАСЧЕТА.

1. «СНИЗУ-ВВЕРХ»

- Емкость рынка по методу «снизу-вверх» означает сумму всех ожидаемых покупок товара целевой аудиторией за расчетный период. Перед тем, как приступить к определению объема рынка, следует провести подготовительную работу и получить следующую информацию о рынке:

Факторы и показатели	Описание
Период	За какой период будет рассчитана емкость рынка (месяц, квартал, полугодие, год), в том числе год?
Границы рынка	По какому региону будет рассчитана доля рынка (США, Россия, Западная Европа, Азия, Дальний Восток и т.п.)?
Критерии для расчета потенциала	Какой показатель будет взят за основу расчета потенциальной емкости рынка – возможный уровень производства или возможный уровень потребления?
Аудитория	Какая аудитория будет учитываться в расчете емкости рынка (все население 18+, женщины 35-55 со средним уровнем дохода, все люди в возрасте от 55 лет, молодые семьи и т.д.)?
Товарные группы	Какие группы товаров будут учитываться при расчете емкости рынка (на примере рынка автомобилей – только автомобили или <u>автомобили+запчасти</u> или <u>автомобили+запчасти+услуги сервиса</u>)?
Единица измерения	Что будет являться единицей измерения при расчете емкости рынка (валюта, единица продукции или объем продукции)?
Источники	Какая информация необходима для расчета емкости рынка, источники получения данной информации?

ФОРМУЛЫ ДЛЯ РАСЧЕТА «СНИЗУ-ВВЕРХ»

- Емкость рынка за период N (тыс.шт) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.)
- Емкость рынка за период N (тыс.руб) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (в руб.)
- Емкость рынка за период N (единицы объема – тыс.л) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) * норма потребления товара за период N (в шт.) * средний объем 1 упаковки

МЕТОДЫ РАСЧЕТА.

2. «СВЕРХУ-ВНИЗ»

- Метод предполагает определение размера рынка на основе данных внутренних продаж всех игроков рынка за расчетный период (при невозможности охватить всех игроков – достаточно взять только крупных, составляющих 80-90% продаж рынка).
- Формула расчета емкости рынка при подходе «сверху-вниз» выглядит следующим образом:
Емкость рынка = Сумме продаж всех компаний на рынке, выраженных в ценах продажи покупателю (т.е. не в отгрузочных, а в розничных ценах).
 - Информация может быть получена в результате опроса крупных игроков рынка, в результате открытой отчетности, публикуемой

МЕТОДЫ РАСЧЕТА.

3. ОТ РЕАЛЬНЫХ ПРОДАЖ

- Данная оценка используется в настоящее время многими исследовательскими компаниями, например компанией ACNielsen. Суть метода – отслеживание продаж отдельных категорий товаров по реальным чекам покупателей, которые представляют реальные покупки аудитории.
- В данном методе используются только крупные сетевые магазины, с которыми заключаются соглашения на предоставления данных и данные магазины используются в качестве репрезентативной выборки. В результате полученные данные можно экстраполировать на территорию всей страны.
- В таком методе определения объема рынка невозможно вычлнить отдельную аудиторию, но зато можно реально оценить: сколько штук отдельных видов товаров, по каким ценам, в каком объеме продано на рынке за расчетный период. А универсальная методика позволяет анализировать информацию в динамике.