

IN-SCALE

Маркетинг для руководителей



Никита Жестков  
Основатель агентства

Главная

Рубрики ▾

Услуги ▾

О нас

Поиск...

Маркетинг

## Анализ конкурентов: пошаговый план действий (от практиков)

Автор  
Никита Жестков

👁 15 721 🗨 2



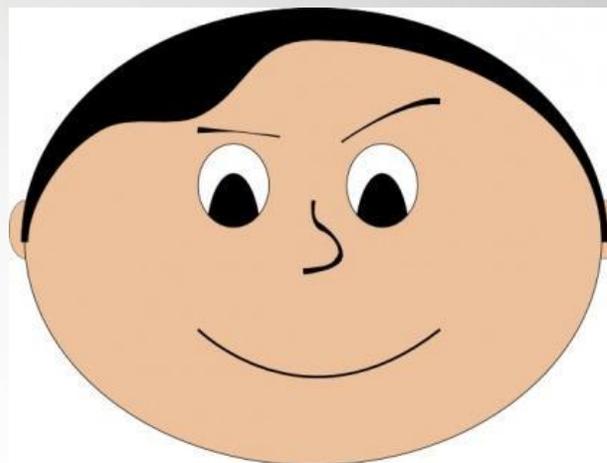
Зачем нужен  
анализ  
конкурентов?

Я ль на свете всех милее?”



Ревнуешь?! Значит не уверен в себе

## ЗНАТЬ В ЛИЦО



*...очень многие компании неправильно ставят акценты, и в следствии включаются в гонку с компаниями, которые рядом с ними никогда стоять не будут*

*нужно начать с определения групп целевых аудиторий.*



Вы не федеральная компания уровня  
“М-видео” или “Ozon”

**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

**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	

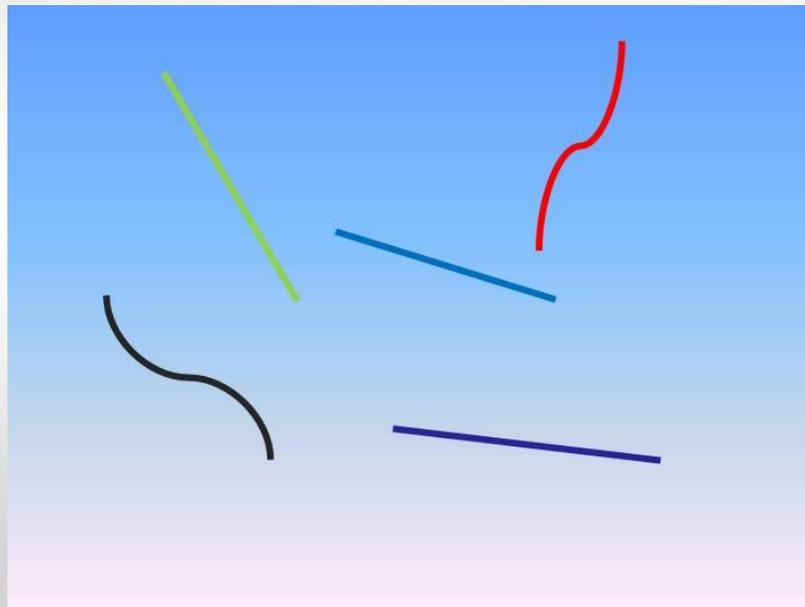
## Из каких источников можно узнать информацию о конкурентах?

Источник для сбора информации о конкурентах	Описание
Поиск в интернет	посмотрите, на сайты каких компании попадает потребитель, когда ищет товар или услугу
Опрос экспертов рынка или менеджеров по продажам	задайте два вопроса – каких игроков рынка Вы считаете ключевыми и перечислите все компании, которые ведут свой бизнес на рынке
Мониторинг мест продаж	часто достаточно посмотреть на полку в магазине для формирования представления о количестве и значимости конкурентов
Отраслевые обзоры и аналитические статьи	часто по рынку существуют обзоры или статьи, в которых перечисляются ключевые игроки, а также часто указывается дополнительная информация по конкурентам
Опросы целевых потребителей	задайте потребителям рынка три вопроса: Какие марки товаров или услуг Вы знаете (в рамках целевого рынка)? Между какими марками делаете свой выбор? Товары каких компаний покупаете чаще всего?
Тематические выставки, конференции и семинары	просмотрите архивы участников недавно прошедших мероприятий, сходите на такие мероприятия, соберите контакты

## Второй шаг: определите ключевых 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		+	+	

# прямые и косвенные



## Третий шаг: составьте стратегию работы

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

#### 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

**5. Для каждого конкурента из таблицы подберите соответствующие стратегии**

	<b>Прямые конкуренты</b>	<b>Косвенные конкуренты</b>
<b>Сильные</b>	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов	Данные конкуренты - угроза для бизнеса. Необходимы стратегии защиты текущих клиентов
<b>Слабые</b>	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

## Оцените общий уровень внутриотраслевой конкуренции

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

*Как нужно поводить анализ конкурентов?*

## СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД



Предмет изучения – часть анализируемого бизнеса.

Метод изучения – подход при анализе части

# ПРЕДМЕТ ИЗУЧЕНИЯ



# 1. Базовая информация

1. Год основания;
2. Регион;
3. Руководство;
4. Численность;
5. Доля рынка;
- 6.оборотные деньги;
7. Ключевые клиенты;
8. Стратегия





## Товарная матрица

- Спрос рынка сейчас;
- Будущие тенденции;
- Целевая аудитория;
- Конкуренты (ассортимент, цены, преимущества);
- Особенности города, климата, условий жизни;
- Расположение точки продаж;
- Площадь или размер компании.



## Группа товаров “Основная”

Это Ваши центральные товары или услуги на которых позиционируется бизнес



# 1. Товары локомотивы



## 2. Сопутствующие



### 3. Статусные



## 4. Заменители



# 5. Полярные



## 6. Товары-партнеры



# 7. Дополняющие



## 2. Продуктовая матрица

### 2.2. Ценообразование

Стоимость =  
Себестоимость +  
Скидочная политика



## 3. Маркетинг

### 3.1. Базовый маркетинг

Бренд

Позиционирование

Целевая аудитория

УТП

Фирменный стиль

Миссия



## 3.2. Привлечение клиентов



### 3.3. Удержание, монетизация и возврат клиентов

1. **Email**-маркетинг;
2. Автоворонка продаж;
3. Прайс-лист;
4. Коммерческое предложение;
5. Мерчандайзинг и **POS**-материалы;
6. Смс-рассылка;
7. Маркетинг-кит;
8. Мастер-классы;
9. Дополнительные подарки.



## 4. Продажи

### 4.1 Люди

Чтобы реально увидеть, что именно такого в сотрудниках, что потребители работают именно с ними, а не только с нами. Тут список анализируемых пунктов может быть следующий:

1. Должности;
2. Регалии;
3. Личные качества;
4. Внешний вид;
5. Манера общения;
6. Образование.



## 4.2 Инструменты продаж

### Аудит отдела продаж

Мотивационная схема;

CRM-система;

Отчёты;

Скрипты продаж;

Планёрки.



## 5. Условия и бизнес-процессы

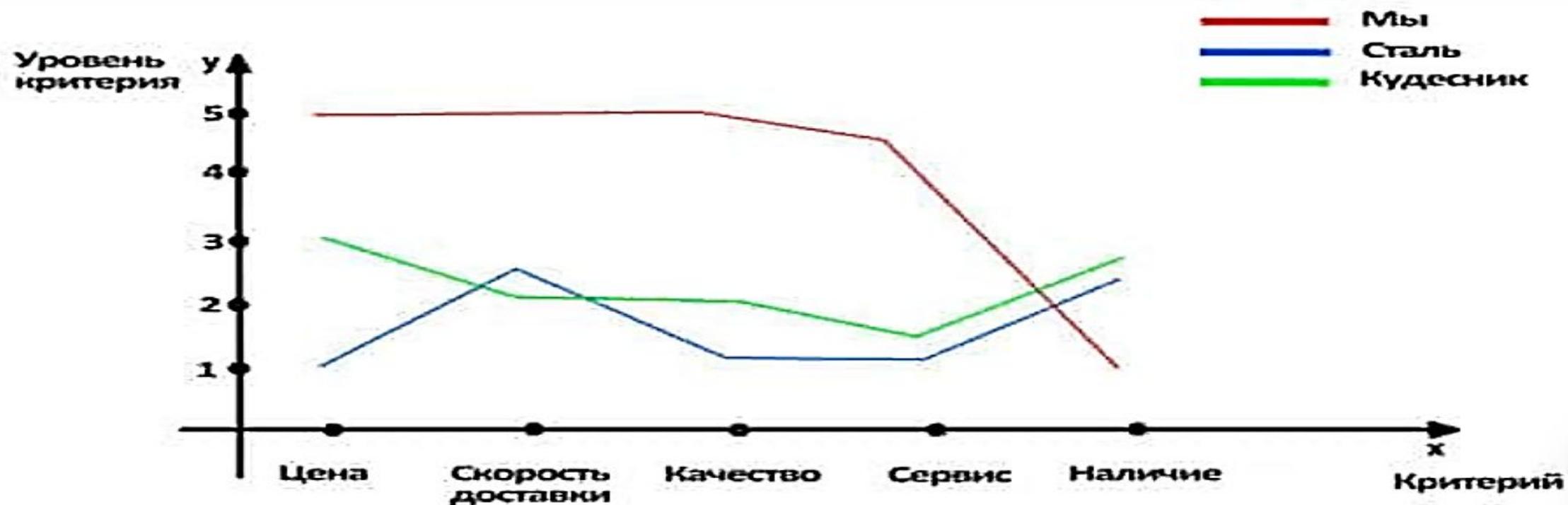
пройти весь путь клиента от А до Я, от звонка до покупки, а ещё лучше, до возврата/отказа от продукта

Изучите их логистику, изучите их производство, изучите их возможности по предоставлению отсрочек, рассрочек, продуктов под реализацию



# МЕТОД ИЗУЧЕНИЯ

# 1. Сравнительный анализ



	Молодец Хотабыч	In-scale	Одна у окна	Пирожок
<b>Маркетинг</b>				
Позиционирование	Есть	Есть	Нет	Есть
УТП	Нет	Есть	Нет	Нет
Фирменный стиль	Есть	Есть	Нет	Есть
<b>Персонал</b>				
Внешний вид	8	10	7	9
Образованность	5	10	8	6
Улыбка	Да	Да	Нет	Нет
<b>Продажи</b>				
Скрипты продаж	Нет	Есть	Нет	Нет
-	-	-	-	-
-	-	-	-	-

<b>Оценка рекламного банера</b>	<b>Молодец Хотабыч</b>	<b>In-scale</b>	<b>Одна у окна</b>	<b>Пирожок</b>
<b>Оформление</b>	10	10	5	2
<b>Предложение</b>	8	10	6	6
<b>Призыв к действию</b>	Есть	Есть	Нет	Нет
<b>Свойства-выгоды</b>	Есть	Есть	Нет	Есть
<b>Визуализация</b>	5	9	5	7
<b>Качество носителя</b>	8	9	7	9
<b>Лишнее</b>	5	8	8	6

## 2. SWOT-анализ

### Strengths (Сильные стороны)

- Известное имя
- Единая концепция оформления павильонов
- Качество товара
- Широкий ассортимент (более дешевая и элитная бижутерия)
- Большое количество павильонов
- Хорошее расположение павильонов
- Большое количество постоянных клиентов
- Большая наценка на товар
- Развитая партнерская система
- Опен бонус

### Weaknesses (Слабые стороны)

- Высокие цены
- Большое количество конкурентов
- Раздутая, не активная база
- Слабый, в плане продаж персонал
- Разные павильоны и разные планы продаж
- «Разношерстный» персонал
- Разная зарплата во всех магазинах
- Низкая оплата труда
- Редкое обновление товара
- Отсутствие бюджета на маркетинг
- Нежелание персонала обучаться

### Opportunities (Возможности)

- Автоматизация
- Узнаваемость бренда
- Создание собственной франшизы
- Интернет-магазин
- Развитие социальных сетей

### Threats (Угрозы)

- Ценовая конкуренция
- Отток клиентов из-за некачественного сервиса и обслуживания
- Возможное воровство персонала
- Постоянная "текучка кадров"

### 3. SW-анализ

Стратегия	Оценка		
	Сильная	Нейтральная	Слабая
Торговая марка	V		
Каналы дистрибуции		V	
Иновации			V
Денежный запас			V

## 4. Постройте карту конкурентов

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%



## 5. Проведите сравнительный анализ портфеля

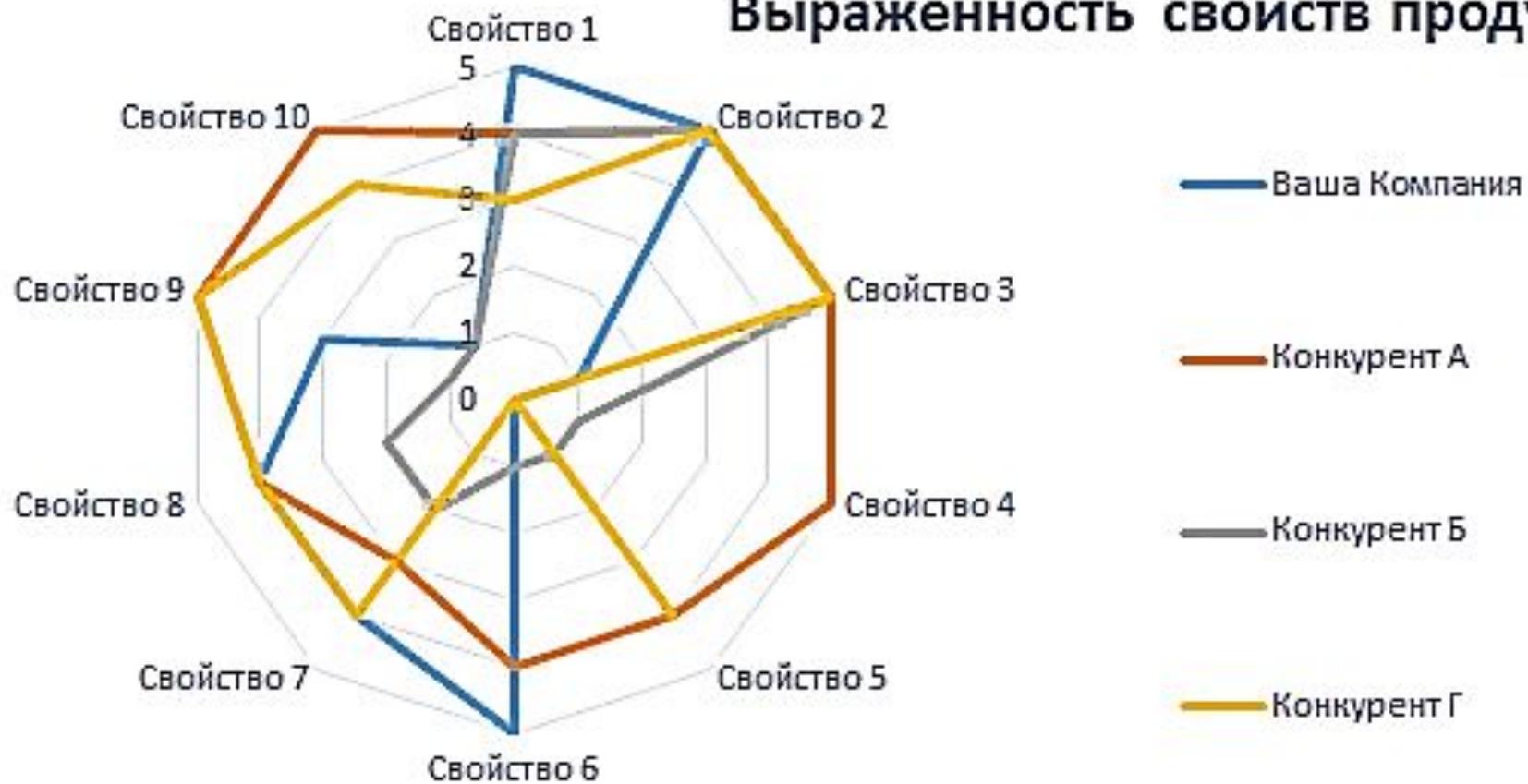
Конкуренты	ПГ 1	ПГ 2	ПГ 3	ПГ 4	ПГ 5
Ваша Компания	+		+		+
Конкурент А	+	+	+	+	+
Конкурент Б	+	+	+	+	
Конкурент В	+	+	+		
Конкурент Г	+		+	+	
Конкурент Д	+	+	+	+	
Конкурент Е	+	+	+		

Вывод:

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:

## Выраженность свойств продукта



## 6. Проведите сравнительный анализ цен

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

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

## 7. Проведите сравнительный анализ дистрибуции продукта

Конкуренты	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%
<b>Вывод:</b>						

## 7. Определите позиционирование всех игроков на рынке



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 %			

## 8. Оцените методы продвижения и рекламные бюджеты

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:

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

## 9. Опишите ключевого потребителя конкурентов

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

## 10. Оцените технологический уровень конкурентов

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			

## Задание

- Составить развернутую схему анализа конкуренции и конкурентов по двум направлениям (метод, предмет)
- Провести анализ уровня конкуренции и конкурентов в соответствии со схемой