

# Маркетинг

## Тема 4. Анализ конкурентов. Дифференцирование

**Селевич Татьяна Семеновна**

к.э.н., доцент Школы инженерного предпринимательства ТПУ

[Popova\\_ts@rambler.ru](mailto:Popova_ts@rambler.ru), 8-905-089-75-94 WhatsApp, Telegram, VK

# Концепция стратегической победы над конкурентами

Как обогнать?



Надо, чтобы клиенты встали к вам в очередь...  
Надо, чтобы одно обращение в вашу фирму превращалось в многократные покупки и высшую степень лояльности.

Что способно это обеспечить? **ЦЕНА?..**

**Современная бизнес-тенденция – переход от стратегии лидерства по издержкам к стратегии дифференциации, т.е. выпуска **ОСОБОГО** продукта с высокой маржинальностью.**

Но чтобы создать такой продукт, надо, как минимум:

1. Знать, **ЧТО** выпускают наши соперники?
2. Чем мы **хуже/лучше** них?
3. Что хотят потребители? **Как они воспринимают** наш продукт и продукт конкурентов?
4. Как выпустить сверх того, что хотят потребители, и сделать это лучше конкурентов?

## **Этап 1. Предварительный анализ рынка**

**Кто наши конкуренты?**

**Нужно определить:**

- Объект исследования**
- Границы рынка (товарные и географические)**

# Модуль 1. Этапы конкурентного анализа

## Этап 2. Выявление фактических конкурентов

Кто наши конкуренты? 4 подхода

1 и 2 подход - на основе **стратегических ролей** на рынке:

- 1) Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля определенного рынка.
- 2) Претендент
- 3) Последователь
- 4) Компания, оперирующая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, которые не представляют интерес для крупных компаний.

Если не знаем доли рынка (1 подход), судим по косвенному признаку – **рыночной силе** (2 подход).

## Этап 2. Выявление фактических конкурентов

Показатели	Шкала оценки		
Наличие сайта и его продвинутость сайта	Имеют хорошо разработанный сайт	Имеют сайт с плохо разработанной структурой	Не имеют сайт
	Балл: 3	Балл: 2	Балл: 1
Представленность в интернете (соц.сети)	Представлен во многих соц.сетях и на большинстве сайтов	Представлен в одной – двух соц.сетях	Не представлен нигде
	Балл: 3	Балл: 2	Балл: 1
Известность компании	Компания известна и всегда находится на слуху	Известность компании низкая	Не известная
	Балл: 3	Балл: 2	Балл: 1
Давность нахождения на рынке (года)	>10 лет	5-10 лет	1-4 года
	Баллы: 3	Баллы: 2	Баллы:1
Охват рынка	Рынок Томска и томского района	Томский рынок	Российский рынок
	Баллы: 3	Баллы: 2	Баллы: 1
Широта ассортимента	Широкий	Средний	Маленький
	Баллы: 3	Баллы: 2	Баллы: 1

## Этап 2. Выявление фактических конкурентов

### 3 подход – на основе **схожести товаров**:

Две группы.

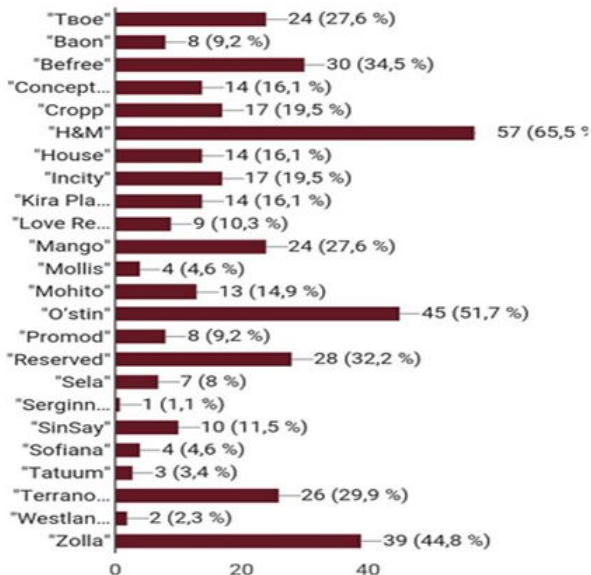
- 1) компании, выпускающие точно такой же продукт.
- 2) производители товаров-субститутов.



## Этап 2. Выявление фактических конкурентов

### 4 подход – на основе выбора потребителя:

Из каких марок, представленных ниже, Вы выбираете одежду?  
(Количество вариантов ответа не ограничено)



# Этап 3. Приоритезация конкурентов для 1 и 2 подх

Томский рынок автошкол

Томский рынок ландшафтного дизайна

Наименование организации	Балл	Роль
1 Авто-Класс	15	ЛИДЕР
22 Учебный ЦТЦ ДОСААФ России г. Томска	14	Претенденты
23 Штурвал		
24 Политехник		
18 Престиж	13	Претенденты
6 Автотех		
3 Центральные курсы водителей		
4 Автокурсы	12	Претенденты
2 За рулем		
15 Драйв-Томск		
13 Альфатех	11	Последователи
8 Автошкола Первоклассная		
9 Автошкола ТОМИЧ		
17 Права-70	9	Последователи
14 Вираз		
5 Автопрофи		
7 Автошкола	8	Последователи
10 Автошкола (ТАДТ)		
21 Учебно-курсовой комбинат (ТСХИ)		
11 Автошкола (Томский аграрный колледж)	6	Нишеры
12 Автошкола (Томский МТТ)		
16 Лесотехшкола		

Конкуренты	Итоговый балл	Положение на рынке
1. ОАО «Томскзеленстрой»	16	Лидеры
2. Оазис 21 век ( ИП Неганова Наталья Павловна)	14	Претенденты
3. ООО «Дизайн –РСК Виктория»	13	Претенденты
4. Tomsk Garden Group	13	Претенденты
5. Гений места ( ИП Мут Т.Д.)	13	Претенденты
6. Дизайн студия «Гармония стиля»	12	Претенденты
7. ООО «Сибирская академия деревьев и кустарников»	11	Последователи
8. ООО "Дизайн-бюро "Новый дом"	11	Последователи
9. Мастерская дизайна и архитектуры «Да проект»	11	Последователи
10. ООО «АкваКомфорт»	11	Последователи
11. Бюро архитектуры и дизайна Александры Зинченко	10	Последователи
12. Дизайн-группа Ratio-Art	9	Нишеры
13. Дизайн-бюро "Гном"	9	Нишеры

## Этап 3. Приоритезация конкурентов для 3 подхода

**3 подход – на основе схожести товаров:**

Две группы.

- 1) компании, выпускающие точно такой же продукт.
- ~~2) производители товаров-субститутов.~~

Дальнейшая конкретизация группы приоритетных конкурентов продолжается по критерию сходства используемых им рыночных стратегий, скажем, по качеству и цене.

**4 подход –  
на основе  
выбора  
потребителя**

Примечание: за  
бренд  
«Terranova»  
проголосовали 26  
раз. В этих 26  
голосах бренд  
«H&M»  
встретился 19 раз  
и так далее

H&M	19
Zolla	19
O'stin	16
Befree	13
Твое	11
Reserved	9
Cropp	7
Mango	7
SinSay	6
Incity	6
Mohito	5
House	5
Concept Club	3
Kira Plastinina	3
Sela	3
Baon	2
Love Republic	2
Molis	2
Sofiana	2
Promod	1

## Чек-лист 1-3 этапов

1. Полный перечень игроков (список) с указанием рынка
2. Выбор способа приоритезации (по рыночной доле\*, по рыночной силе\*\*, по схожести товара\*\*\*, по выбору потребителей\*\*\*\*)

\* Рейтинг игроков по доле, сепарация и приоритезация (таблица)

\*\* Рейтинг игроков по силе, сепарация и приоритезация (таблица)

\*\*\* Таблица оценки схожести свойств продукта

\*\*\*\* Результаты опроса потребителей (ссылка на опрос, диаграммы ответов)

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

- 1) Маркетинг;
- 2) Производство;
- 3) Финансы
- 4) Руководство;
- 5) Персонал;
- 6) Инновации (R&D);
- 7) Безопасность
- 8) Связи (социополитика)

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

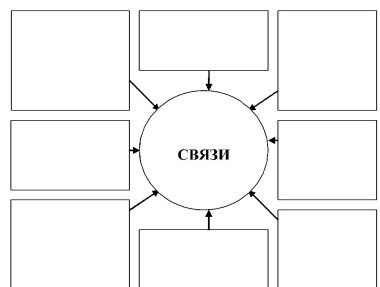
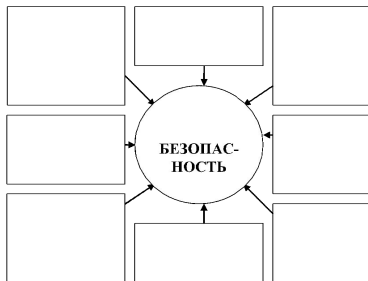
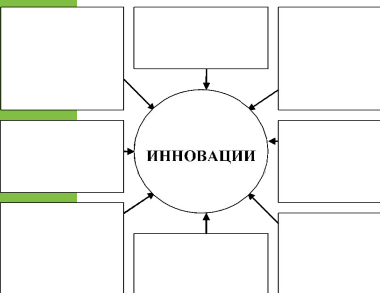
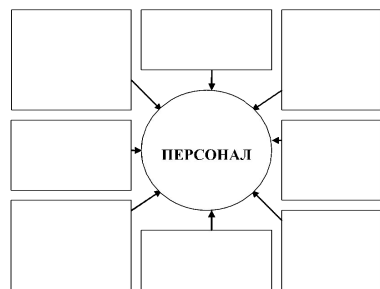
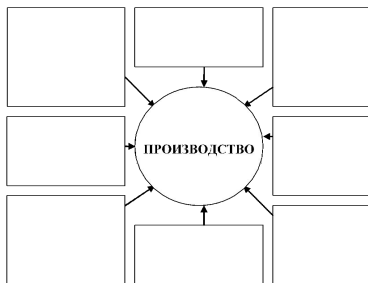
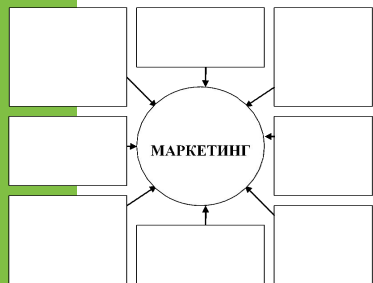


## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)





## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)



Неужели надо сравнивать ВСЕ? Аа-а-а-а! ОТВЕТ – нужно выбрать **факторы конкурентоспособности.**

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

### 4. Проведите конкурентный анализ по выбранным факторам.

	Мы	К1	К2	К...
Фактор КСП итог 1	2,3	4,1	5	
Фактор КСП итог 2				
Фактор КСП итог N				

Для оценки внутренних факторов можно воспользоваться методами конкурентной разведки (какими именно?). Внешние факторы оцениваются путем опроса потенциальных потребителей + методами КР.

Факторы конкурентоспособности имеют разный вес, который определяется экспертным путем (всю совокупность) и опросом потребителей (внешние).

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

По крупным факторам проведите декомпозицию.

Факторы КСП	Микрофакторы
1. Расположение	1.1 близость к центру города
	1.2 близость к деловому району города
	1.3 близость конкурентов
	1.4 близость стоянок

<i>Видовые группы исходной информации</i>	<i>Индивидуальные характеристики конкурентов</i>
3. Характеристика руководителя предприятия-конкурента (группа качественных показателей)	3.1. Личность 3.2. Биография 3.3. Мотивы 3.4. Ожидания 3.5. Стиль руководства 3.6. Прошлые успехи 3.7. Прошлые провалы 3.8. Глубина управленческого таланта
7. Финансовое состояние конкурента (группа количественных показателей)	7.1. Финансовый результат 7.2. Результаты последней эмиссии ценных бумаг 7.3. Ликвидность баланса фирмы 7.4. Оборачиваемость денежных средств 7.5. Коэффициент финансовой устойчивости 7.6. Оборачиваемость всего капитала и оборотных активов 7.7. Уровень затрат на 1 рубль товарной продукции 7.8. Уровень рентабельности

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

Количественные и качественные оценки трансформируйте в балльные. Результаты исследования занесите в таблицу.

Таблица 12– расчёт баллов по факторам конкурентоспособности

Факторы КСП	Микро-факторы	«Goodwin Cinema»		« <u>Kinopolis</u> »		« <u>Киномакс</u> »		«Киномир»	
		<u>нат.ед</u>	баллы	<u>нат.ед</u>	баллы	<u>нат.ед</u>	баллы	<u>нат.ед</u>	баллы
1. Расположение	1.1 близость к центру города	2,7 км	2,1	3 км	1,1	1,7 км	3,4	0,45 км	5
	1.2 близость к деловому району города	0,3 км	4,5	0,6 км	3,1	0,4 км	4	0,2 км	5
	1.3 близость конкурентов	3 км	5	1,6 км	3	1,6 км	3	2,2 км	4
	1.4 близость стоянок	15 м	4,8	15 м	4,8	12 м	5	30 м	2,7
Сумма			16,4		12		15,4		16,7
<u>Ср знач</u>			<b>4,1</b>		<b>3</b>		<b>3,85</b>		<b>4,175</b>

# Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

Таблица – Ценовой анализ

SKU	ЛДСП,16мм	ТЛД Экспо		СФЗ		Ува дров		Югра плит		min		лидер	max		аутсайдер	Размах вариации	
		руб./м2	%	руб./м2 2 с НДС	%	руб./м2 с НДС	%	руб./м2 с НДС	%	руб./м2 с НДС	%		руб./м2 с НДС	%		руб./м2 с НДС	%
1	белый	232	0	231	-0	248,78	7	224,24	-3	224,24	-3	Югра-Плит	248,78	7	Ува дров	25	11
2	венге	237	0	217	-8	259,91	10	224,24	-5	217,00	-8	СФЗ	259,91	10	Ува дров	43	18
3	дуб выбеленный	237	0	231	-3	248,78	5	231,43	-2	231,00	-3	СФЗ	248,78	5	Ува дров	18	8
4	титан	262	0	246	-6	290,71	11	250,70	-4	246,00	-6	СФЗ	290,71	11	Ува дров	45	17
5	лайм	262	0	266	2	290,71	11	250,70	-4	250,70	-4	Югра-Плит	290,71	11	Ува дров	40	15
6	голубой	242	0	246	2	290,71	20	250,70	4	242,00	0	ТЛД Экспо	290,71	20	Ува дров	49	20
7	бук светлый	232	0	231	-0	248,78	7	224,24	-3	224,24	-3	Югра-Плит	248,78	7	Ува дров	25	11
Среднее значение		243	0	238	-2	268,34	10	236,61	-3	233,60	-4		268,34	10		35	14
min		232	0	217	-8	248,78	5	224,24	-5	217,00	-8		248,78	5		18	8
max		262	0	266	2	290,71	20	250,70	4	250,70	0		290,71	20		49	20

Как трансформировать ценовой анализ в баллы?

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

Далее мы проводим сравнение факторов КСП вместе с коэффициентом значимости каждого фактора. Это позволит более точно определить рыночную позицию игроков относительно друг друга.

Конкуренты Факторы КСП	Tomsk Garden Group	Оазис 21 век	Гений места	ООО «Дизайн – РСК Виктория»
Широта услуг	3	1	2	3
<b>K=0,25</b>	<b>0,75</b>	<b>0,25</b>	<b>0,5</b>	<b>0,75</b>
Ценовой уровень	3	1	1	3
<b>K=0,22</b>	<b>0,66</b>	<b>0,22</b>	<b>0,22</b>	<b>0,66</b>
Качество услуг	3	2	2,6	2,3
<b>K=0,18</b>	<b>0,54</b>	<b>0,36</b>	<b>0,47</b>	<b>0,41</b>
Уровень подготовки персонала	2,75	2,75	2,5	2,25
<b>K=0,14</b>	<b>0,38</b>	<b>0,38</b>	<b>0,35</b>	<b>0,31</b>
Способность выполнять крупные заказы	2,5	2,5	1	1
<b>K=0,13</b>	<b>0,32</b>	<b>0,32</b>	<b>0,13</b>	<b>0,13</b>
Реклама	2	1,5	1,5	2
<b>K=0,08</b>	<b>0,16</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,16</b>
<b>Итого:</b>	<b>16,25</b>	<b>10,75</b>	<b>10,6</b>	<b>13,55</b>
<b>С коэфф. значимости</b>	<b>2,81</b>	<b>1,65</b>	<b>1,79</b>	<b>2,42</b>

## Этап 4. Углубленный анализ конкурентов (фактаж)

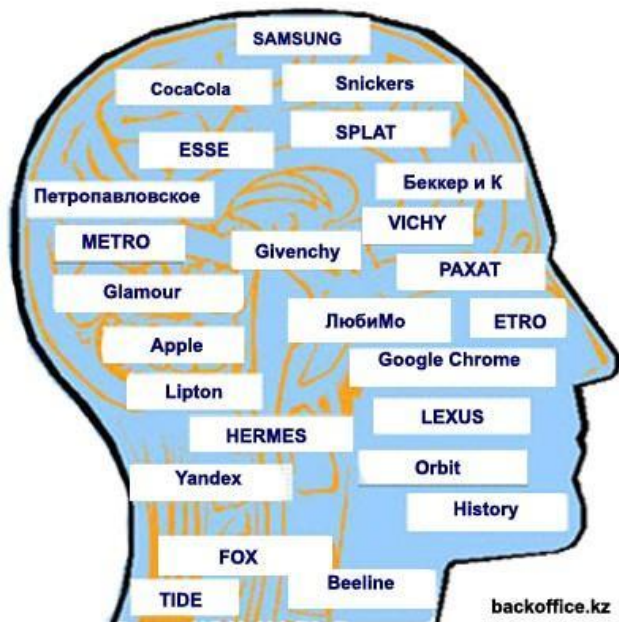
Заполнить таблицу по факторам КСП. В идеале нужно рассматривать не только конкурентов, которые предлагают решения на базе той же технологии или продукта, но и косвенных конкурентов (тех, кто решает задачу клиента другим способом)

Факторы КСП	Компания - заказчик	Конкурент А	Конкурент В	Конкурент С
Круглосуточный сервис	+	-	-	+
Обнаружение нарушителя в течение 10 секунд	+	-	-	-

**Результат:** перечень конкурентных преимуществ и недостатков каждого из игроков

## УТП и стратегия дифференцирования

Цель – определить свободные ниши в сознании потребителя



Алгоритм:

1. Определить занятые конкурентами ниши (Top of mind-бренды)
2. Зафиксировать их через слова, смыслы
3. Составить таблицу



## УТП и стратегия дифференцирования



ИТОГ - ключевая идея дифференциации

## Стратегия дифференцирования

Лидерство – главная компания на рынке, компания-победитель.

Специализация\* – эксперт отдельного направления, профессионал, который разбирается в предмете

Первенство (быть первым) – запуск новой товарной категории, реализация идеи, которой никогда раньше не было.

Ценность за деньги (цена-качество) – низкая цена + высококачественный продукт = компания со знаком качества.

Ноу-хау\* (знание, как сделан продукт) – особая технология производства, недоступная конкурентам.

Атрибут качества\* (обладание атрибутом) – особая качественная характеристика продукта, выгодная для потребителя.

Предпочтения групп\* (выбор экспертов) – выбор тех, кто разбирается в предмете; компания ориентирована на удовлетворение конкретных, узких групп целевой аудитории.

Традиции (наследие) - уникальная история компании/продукта, которая обеспечивает доверия со стороны клиентов.

Инновации – технологический прорыв в продукте, следующее поколение

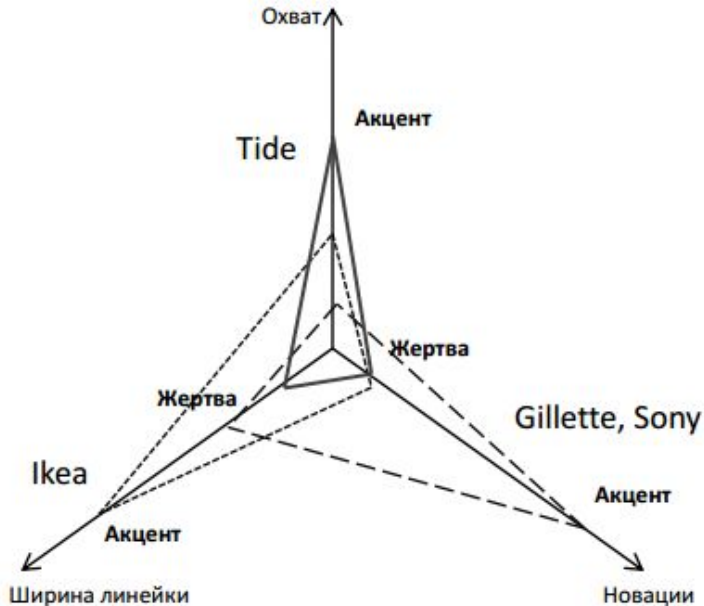
Широта линейки (полный ассортимент) – убийцы категорий - есть все, что возможно в данном ряду, самый широкий выбор

\* может быть занято несколькими компаниями

# Стратегия дифференцирования

## Закон жертвования

Цель данного блока - определить, какие из трех составляющих (охват, новации, ширина линейки) нужно принести «в жертву» другим.



## **Чек-лист конкурентного анализа**

<b>Конкурент</b>	<b>УТП</b>	<b>RTB (ресурс)</b>	<b>Стратегия дифференциации</b>	<b>Сильные стороны и преимущества</b>	<b>Слабые стороны и жертвы</b>

1. Концентрируйся на своих сильных сторонах, а не на слабых...
2. Используй технологии co-creation.
3. Из круга конкурентов выбери: с кем воевать, с кем сотрудничать, на кого равняться.
4. Развивай УТП



# Обратная связь