

Анализ рыночной ситуации.





Цели и задачи изучения рынка

- Изучение продукции
- Изучение Потребителей
- Изучение ценовой политики
- Изучение организации товародвижения
- Изучение рекламной политики
- Изучение имиджа предприятия
- Изучение организации работ по маркетингу на предприятии
- Изучение новых направлений деятельности
- Изучение направлений глобальной стратегии
- Изучение направлений управленческой стратегии

● Внутренняя среда: наша фирма

● Внешнее макроокружение: модель STEP-анализа



● Внешнее микроокружение: модель «5 сил» М.Портера

Анализ внутренней среды по функциям менеджмента

Управление

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- иерархия управления

Ключевые вопросы

- Как распределены права и обязанности;
- Эффективна ли организационная структура;
- Разработана ли система сокращения управленческих издержек;
- Проводится ли рационализация документооборота;
- эффективен ли управленческий учет;
- эффективно ли взаимодействие различных подразделений

Операции

- создание товаров и услуг;
- снабжение;
- обслуживание техники и оборудования;
- осуществление НИОКР;
- разработка новых товаров и услуг

Ключевые вопросы

- Соответствие техники и технологий требованиям конкуренции;
- Эффективность использования оборудования;
- Возможности расширения выпуска новых товаров и услуг;
- Какова отдача НИОКР;
- Каковы правовые формы защиты продукции и бренда

Кадры

- взаимодействие руководства и персонала;
- политика найма, обучения, карьеры;
- система оценки результатов труда и стимулирования;
- подготовка кадрового резерва;
- ощущение справедливости

Ключевые вопросы

- Стиль руководства;
- Сильные и слабые стороны персонала;
- Соответствие квалификации стратегическим целям;
- Мотивация персонала, отвечающего за развитие;
- Политика оплаты труда по сравнению с конкурентами

Орг. культура

- тип существующей культуры;
- сильные и слабые стороны существующей культуры;
- предпосылки к изменению культуры;
- отношение сотрудников разных уровней к существующей культуре и ее изменению

Ключевые вопросы

- Осознание своего места в фирме каждым сотрудником;
- Коммуникации и язык общения;
- Нормы и ценности;
- Взаимоотношения между сотрудниками между и внутри подразделений;
- Трудовая этика

Маркетинг

- товарная политика;
- ценовая политика;
- политика дистрибуции (распределение);
- коммуникативная политика (продвижение);
- человеческие ресурсы;
- материальные свидетельства;
- процессы

Ключевые вопросы

- Каковы сильные и слабые стороны ассортимента
- Ценовая политика
- Доля рынка дистрибуции
- Продуктовые инновации
- оптимальные рыночные исследования
- материальные свидетельства;
- процессы

Финансы

- поддержание ликвидности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инновационных возможностей;
- система организации финансов

Ключевые вопросы

- Тенденции изменения финансовых показателей;
- Центры прибыли и центры издержек;
- Достаточны ли кап. затраты для достижения стратегических целей;
- Каковы отношения финансовой службы и руководства;
- Рациональна ли налоговая политика

Социальные факторы step-анализа

- Демографические изменения;
- Изменения в базовых ценностях;
- Изменения в уровне жизни;
- Изменения в стиле жизни;
- Изменения вкусов и предпочтений потребителей;
- Изменения в уровне образования;
- Отношение к работе и отдыху;
- Изменение структуры доходов;
- Изменение отношения к отрасли...

Этапы оценки рыночной ситуации

1. анализ рынка:

- - общий анализ рынка (рост рынка, эластичность, основные тренды) – например, анализ рынка бытовой техники
- - анализ рынка относительно данной группы товаров или услуг (степень насыщения, как поделен рынок, новые разработки) – например, анализ рынка холодильников
- - анализ рынка относительно конкретного товара (структура спроса, степень взаимозаменяемости, - насколько сильны позиции продукта на рынке)

2. анализ участников рынка:

- - производители (рыночная позиция, производственная программа, ассортимент)
- - конкуренты (насколько это сильный конкурент, насколько у него сильная производственная программа в общем, а также отличия отдельного продукта конкурента по его реальным характеристикам, например, техническим, вкусовым и т.п., по цене)
- - посредники (какие функции выполняют, сортиментная структура, покрытие рынка)
- - вспомогательные организации (какие функции выполняют)
- - потребители (потребности, покупательная способность, отношение к товару, т.е. соответствуют ли реальные характеристики товара тем, в которых потребитель испытывает потребность, товар глазами покупателя)

3. анализ маркетинговых инструментов (маркетинг-микс):

- - «продукт» (сортимент, производственная программа, гибкость предложения)
- - «продвижение» (степень известности продукта, подходящие рекламные носители, рекламная стратегия)
- - «цена» (уровень цен, разброс цен, система скидок)
- - «дистрибуция» (плотность охвата, возможности поставок, преимущества при поставках)

4. анализ окружающей среды:

- - природа (климат, инфраструктура)
- - экономика (экономические показатели, конъюнктура, экономический рост)
- - общество (социальные нормы, жизненные привычки)

Технологические факторы

- Государственная политика в отношении технологий;
- Новые открытия и возможность их применения
- Значимые для отрасли тенденции в научно-техническом прогрессе;
- Скорость изменений и адаптации новых технологий в отрасли;
- Скорость и уровень передачи технологий в отрасли;
- Изменения в коммуникационных технологиях;
- Появление новых материалов;
- Технологические изменения, имеющие значение для развития отрасли;
 - Тенденции появления новых товаров и услуг в отрасли...

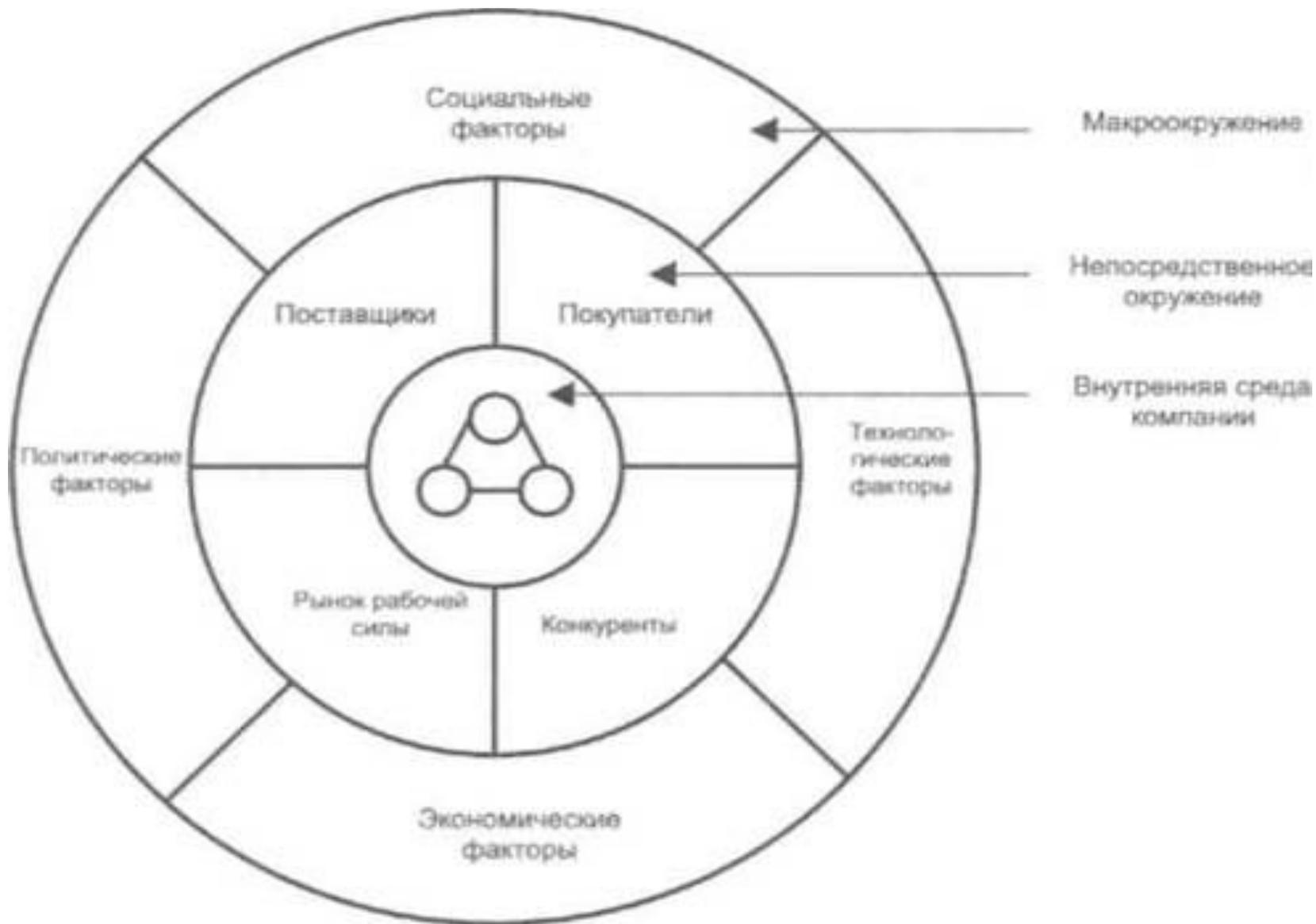
Экономические факторы:

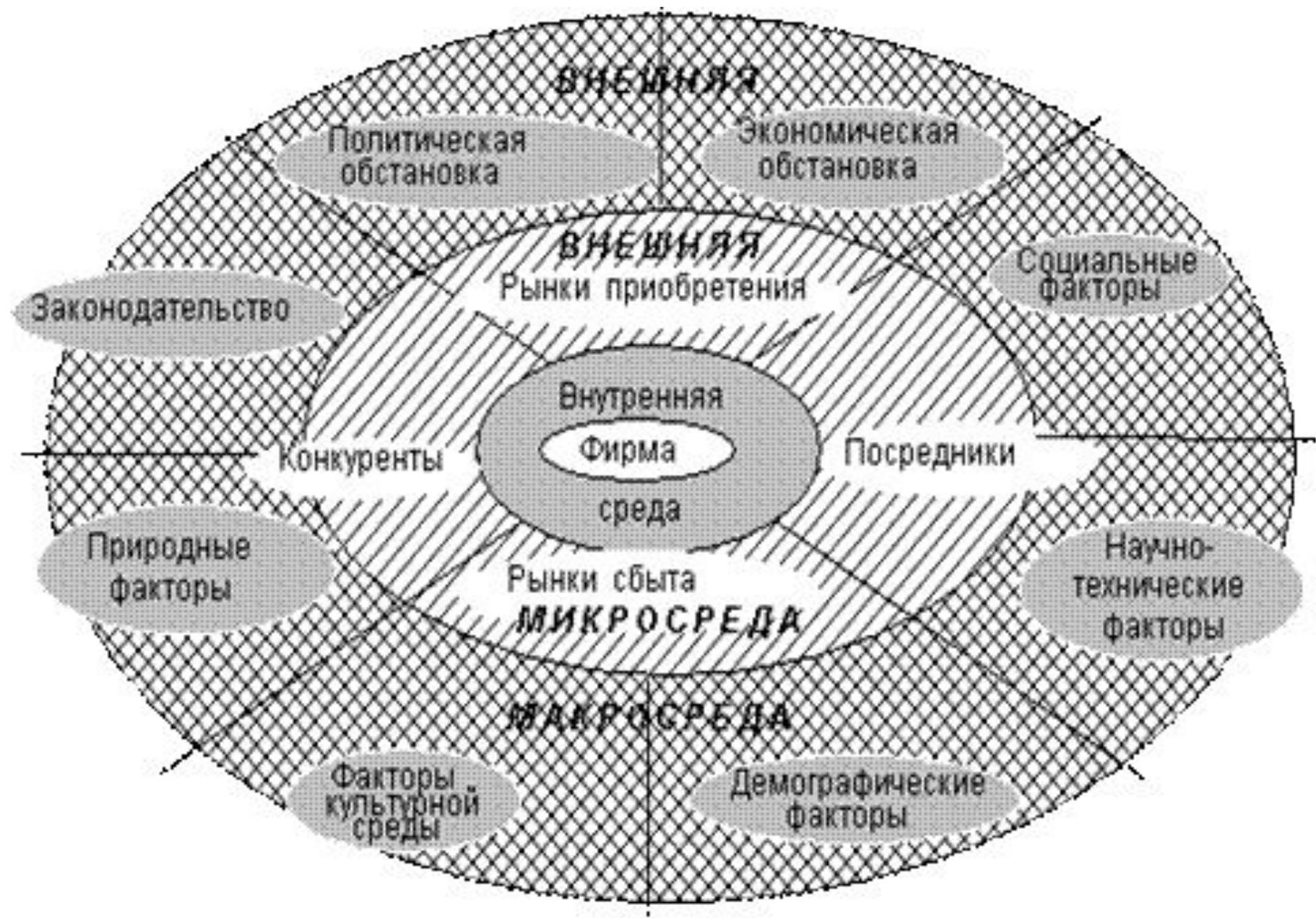
- Общая характеристика ситуации в экономике страны и в отрасли (подъем, стабильность, спад, кризис);
- Динамика финансового состояния (курс рубля, инфляция, состояние банковской системы, ставки рефинансирования)
- Цикл деловой активности,
- Перспективы экономического роста в вашей и других отраслях;
- Изменения основных внешних издержек в отрасли (электроэнергия, вода, газ и т.д.);
- Уровень безработицы...

Политические факторы

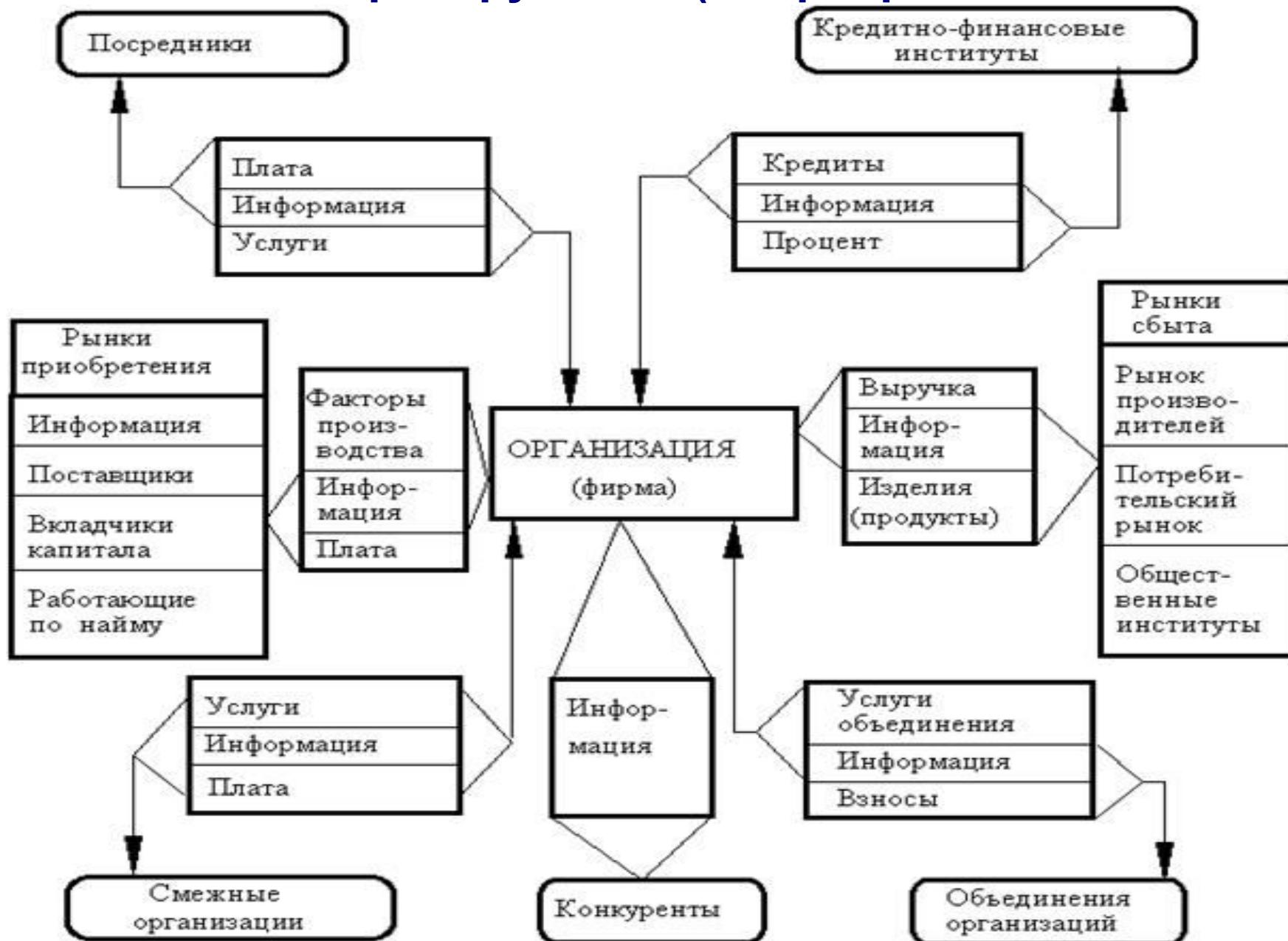
- Изменения законодательства, влияющие на отрасль (трудовое, антимонопольное, об охране окружающей среды, таможенное и т.д.);
- Налоговая политика государства, региона
- Отношения с национальными и региональными властями;
- Политика приватизации, регулирования бизнеса;
- Уровень политической стабильности в стране / регионе
- Приближение выборов государственных и местных властей

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих (р





Состав микроокружения (микросреды)



ЭЛЕМЕНТЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Законодательные силы

Регулирующие силы

Политические силы

Общественные (культурные) силы

Экономические силы

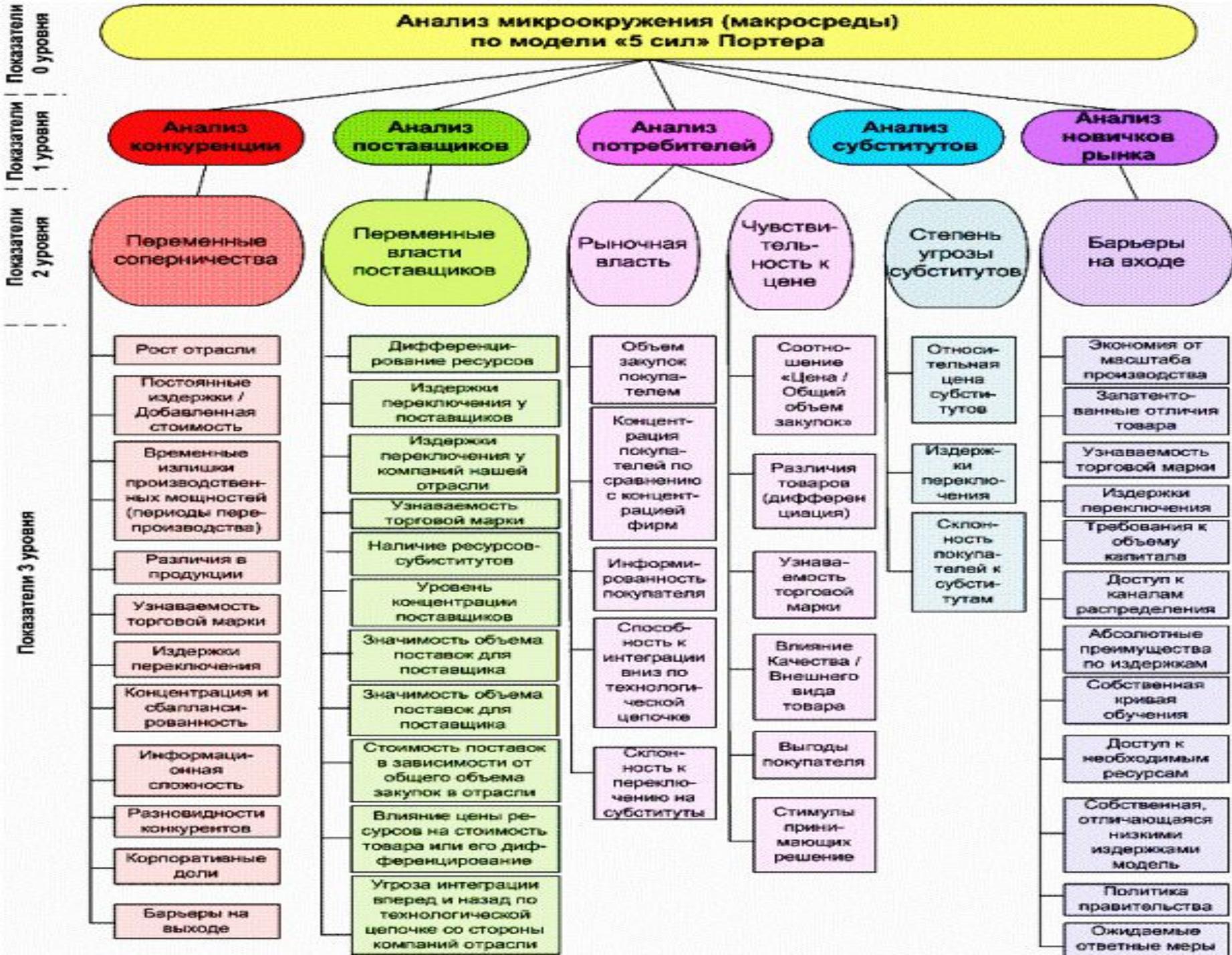
Технологические силы

Конкуренция Влияние и власть поставщиков

Покупательная способность потребителей

Прочее

Анализ микроокружения (макросреды) по модели «5 сил» Портера



ЭЛЕМЕНТЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

Маркетинг

Инжиниринг и разработка продукта

Оперативная деятельность

Персонал

Менеджмент

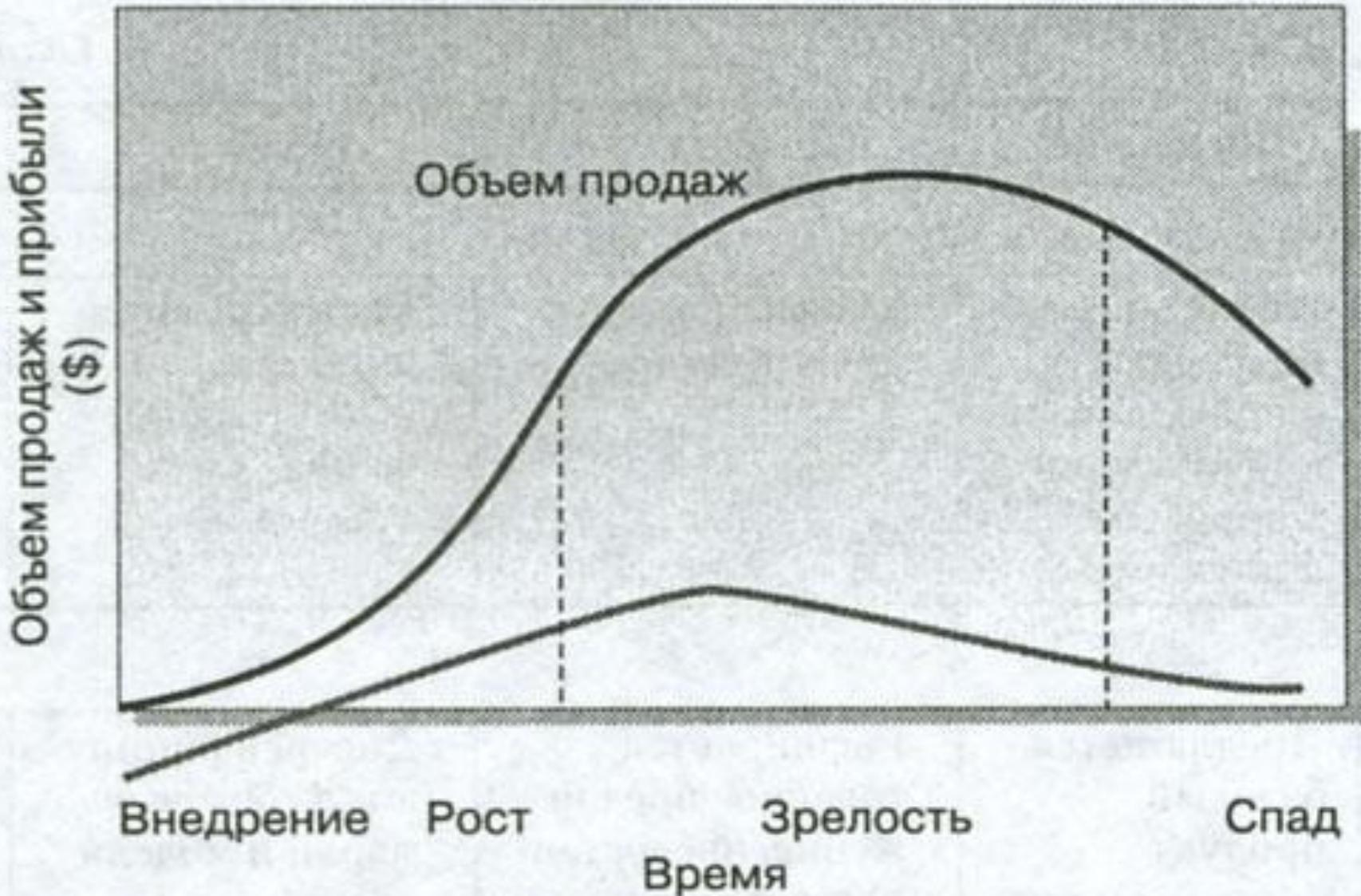
Ресурсы компании

Прочее

инструменты ситуативного анализа...

- **анализ рынка**
- **анализ участников рынка**
- **анализ маркетинговых инструментов (маркетинг-микс)**
- **анализ окружающей среды**
- **Анализ жизненного цикла**
- **Анализ кривой опыта**
- **Рыночная доля и рост рынка**

Кривая жизненного цикла товара



Анализ конкурентоспособности предприятия по КФУна сегменте :

- доля рынка;
- относительная доля рынка (равна доли рынка компании, деленной на долю рынка самого опасного конкурента);
- динамика доли рынка;
- характеристики качества продукции;
- цена продукции;
- региональное присутствие (развитость сбытовой сети);
- объемы рекламы

Характеристика переменных сильных сторон организации и привлекательности рынка, для модели GE/McKinsey

Характеристики сильных сторон организации (ось X)	Характеристики рыночной привлекательности (ось Y)
<ul style="list-style-type: none">• Относительная доля рынка• Рост доли рынка• Охват дистрибьюторской сети• Эффективность сети дистрибьюции• Квалификация персонала• Преданность потребителя продукции организации • Технологические преимущества• Патенты, ноу-хау• Маркетинговые преимущества• Гибкость	<ul style="list-style-type: none">• Темпы роста рынка• Дифференциация продукции• Особенности конкуренции• Норма прибыли в отрасли• Ценность потребителя• Преданность потребителя торговой марке

оценка конкурентоспособности отдельных продуктов фирм-конкурентов

- назначение продукта (функциональные возможности, соответствие последним достижениям науки и техники, запросам потребителей, моде и т.п.);
- надежность;
- экономное использование материальных, энергетических и людских ресурсов;
- эргономические (удобство и простота в эксплуатации);
- эстетические;
- экологические;
- безопасности;
- патентно-правовые (патентная чистота и защита);
- стандартизацию и унификацию;
- технологичность ремонта;
- транспортабельность;
- вторичное использование или утилизацию (уничтожение);
- послепродажное обслуживание.

Многоугольник конкурентоспособности



Структура матрицы GE/McKinsey

Привлекательность рынка	Победитель (1)	Победитель (2)	Вопрос	100
	Победитель (3)	Средний бизнес	Проигравший (1)	
	Создатель прибыли	Проигравший (2)	Проигравший (3)	0
	100	Относительное преимущество на рынке		0

Представление модели BCG для анализа стратегических позиций и планирования

