

Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил



Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

Интенсивность конкуренции соперничающих на рынке компаний зависит от:

- числа конкурентов и их заинтересованности в данном бизнесе;
- степени схожести их товарных предложений;
- существования высоких постоянных издержек;
- высоты барьеров на выходе.

Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

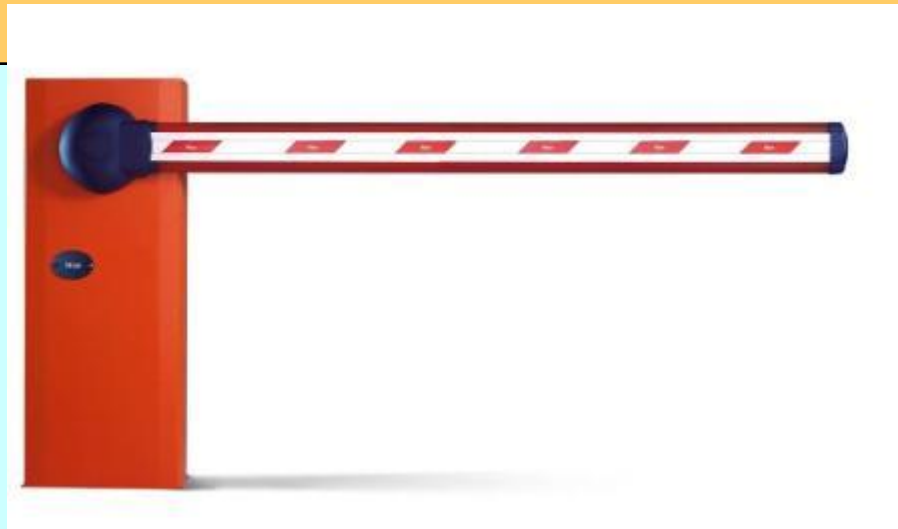
Конкурентная борьба может быть весьма интенсивной и привести к вытеснению с рынка и банкротству более слабых конкурентов.



Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

Появление на рынке потенциальных конкурентов (известных или неизвестных) во многом зависит от характера и высоты входных барьеров.



Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

Субститут – товар, реализующий те же функции и отвечающий тем же потребностям, что и производимый в данной отрасли. Нужно понимать, откуда исходит угроза, то есть чётко определить функции и потребности, которые удовлетворяются товаром.



Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

Угроза конкуренции со стороны товаров-субститутов далеко не так сильна, как со стороны прямых товарных аналогов, но полностью игнорировать её нельзя.

Товары-заменители способны повлиять на прибыльность рынка, а также могут представлять собой крупную проблему.

Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

Поставщики материалов и комплектующих, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить компанию в очень сильную зависимость от себя.

Конкурентная сила поставщиков возрастает, если отрасль-поставщик отличается высокой концентрацией или обслуживает большое количество покупателей на разных рынках.

Анализ среды (продолжение)

4. Модель пяти конкурентных сил (продолжение)

Когда покупатели обладают относительно большей торговой силой, чем продавцы, они могут попытаться принудить последних к снижению цен или потребовать предоставления дополнительных услуг.



Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей

Анализ покупателей может быть подразделён на следующие составляющие:

- выявление сегментов рынка,
- анализ мотивации покупателей,
- поиск неудовлетворённых потребностей.

Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

Правильное сегментирование рынка является залогом создания устойчивого конкурентного преимущества, в основе которого лежит стратегия дифференциации, низких издержек или фокусирования.

Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

Сегментирование означает определение групп покупателей, различным образом реагирующих на соперничающие стратегии.



Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

При сегментировании надо ответить на вопросы:

- Кто покупает больше всех?
- Кто приносит наибольшую прибыль?
- Кто из потенциальных покупателей является самым привлекательным?
- Можно ли разделить покупателей на группы, отличающиеся потребностями, характеристиками или мотивацией?

Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

Разделение рынка можно произвести:

- по географическому признаку,
- по типам организаций,
- по демографическим переменным,
- по стилю жизни,
- по роду деятельности.

Анализ среды (продолжение)

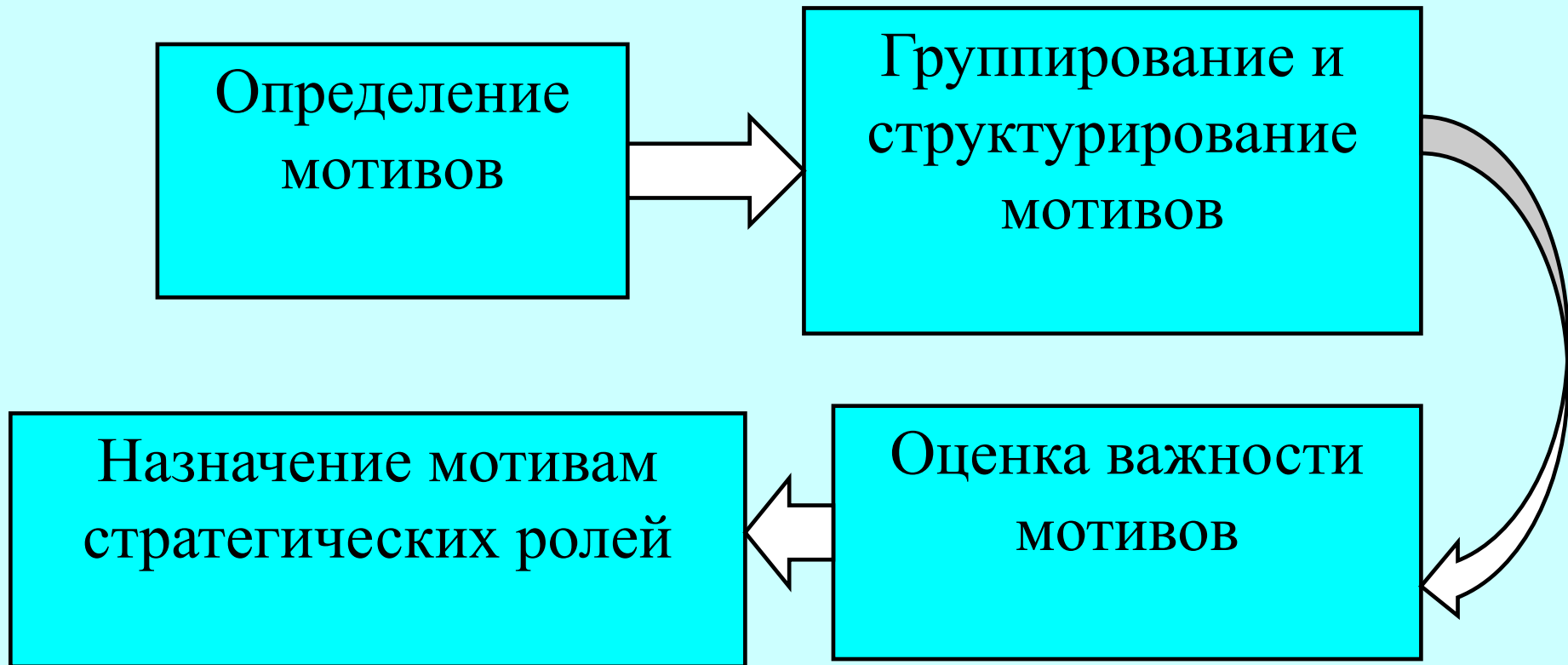
5. Анализ покупателей (продолжение)

Список вопросов при определении мотивации:

- Какие элементы товара или услуги покупатели ценят больше всего?
- Какие цели стоят перед покупателями?
- Как изменяются мотивы в зависимости от сегмента?
- Какие изменения происходят в мотивации покупателей, в их приоритетах?

Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)



Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

Неудовлетворённые потребности – это нужды клиентов, которые не удовлетворяются текущими товарными предложениями.

Их стратегическая значимость обусловлена тем, что они представляют собой возможности для увеличения доли рынка, вторжения на рынок, создания новых рынков.



Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

При идентификации неудовлетворённых потребностей надо ответить на вопросы:

- Почему некоторые покупатели не удовлетворены?
- Насколько сильны проблемы покупателей?
- Какие неудовлетворённые потребности отмечают сами покупатели?
- Могут ли конкуренты воспользоваться этими неудовлетворёнными потребностями?

Анализ среды (продолжение)

5. Анализ покупателей (продолжение)

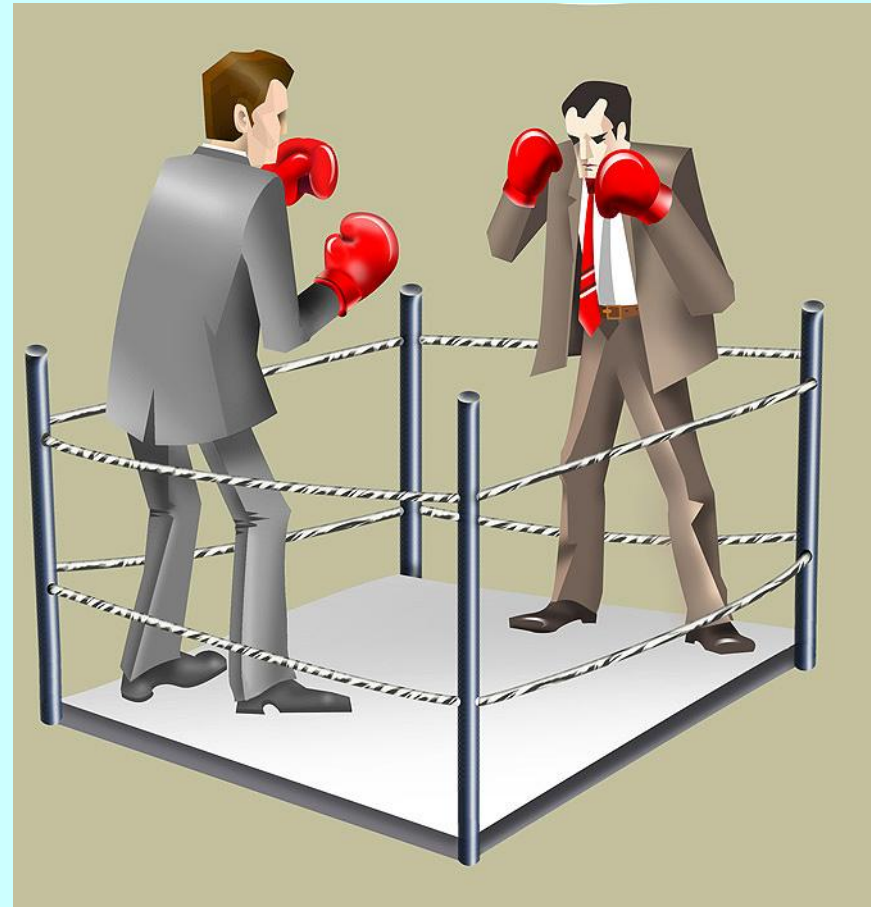
Иногда покупатели и не подозревают о существовании у них неудовлетворённых потребностей, поскольку давно смирились с ограничениями существующих продуктов. Самое сложное – найти неудовлетворённую потребность, а затем подобрать технологию для её насыщения.



Анализ среды (продолжение)

6. Анализ конкурентов

Анализ конкурентов – один из этапов анализа непосредственного окружения. Его целью является изучение факторов, способных повлиять на решения об инвестициях в товарный рынок.



Анализ среды (продолжение)

6. Анализ конкурентов (продолжение)

При проведении анализа конкурентов необходимо ответить на следующие вопросы:

- С кем мы обычно конкурируем? Кто является нашими основными соперниками? Производителем товаров-субститутов?
- Можно ли объединить конкурентов в стратегические группы?
- Кто является потенциальными конкурентами?

Анализ среды (продолжение)

6. Анализ конкурентов (продолжение)

Знание конкурентов и их действий даёт ряд преимуществ:

- от способности предсказать вероятные реакции главных соперников может зависеть решение о выборе стратегической альтернативы;
- анализ конкурентов может привести к определению требующих постоянного мониторинга стратегических неопределённостей.

Анализ среды (продолжение)

6. Анализ конкурентов (продолжение)

Сильные и слабые стороны конкурента определяются наличием или отсутствием у него определённых активов или компетенций.

Такие активы, как известное имя или хорошее месторасположение, как и такие компетенции, как умение разрабатывать эффективные программы продвижения, являются сильными сторонами соперника.

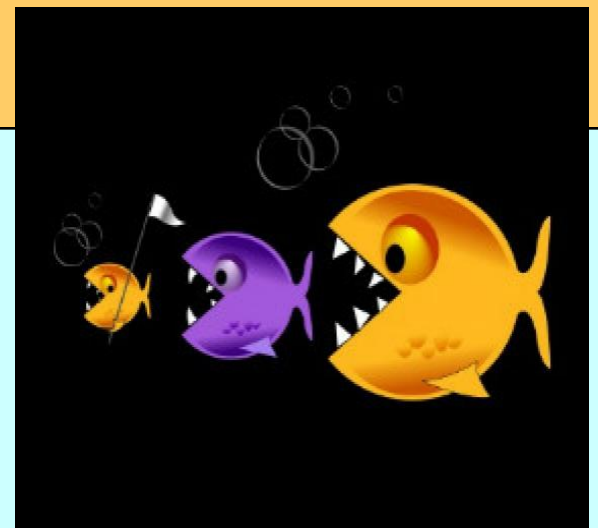
Анализ среды (продолжение)

6. Анализ конкурентов (продолжение)

Какие компании добиваются успеха?

Какие активы или компетенции определяют его?

Какие компании являются хронически отстающими? Почему? Каких активов или компетенций им недостаёт?



Анализ среды (продолжение)

6. Анализ конкурентов (продолжение)

Каким образом можно собрать информацию о конкурентах?

Одним из богатейших источников информации о конкуренте является его web-сайт. Сведения о конкуренте можно почерпнуть от организаций, с которыми он взаимодействует, из публикаций в прессе, отчётов и т.д.

