

Стратегический маркетинг

Разумова С.В.

4. Анализ маркетинговых возможностей

Вопросы

1. Назначение аудита маркетинга.
Внешний маркетинговый аудит
2. Внутренний аудит маркетинга
3. Особенности проведения SWOT-анализа
4. Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил

4.1. Назначение аудита маркетинга.

Внешний маркетинговый аудит

- Аудит маркетинга подразделяется на:
 - Внешний
 - Аудит макроокружения
 - Аудит микроокружения
 - Внутренний
 - Аудит компании
 - Аудит операций и ресурсов

Аудит макроокружения призван ответить на следующие вопросы:

- какие факторы макросреды оказывают решающее влияние на деятельность предприятия?
- какова сила влияния каждого макрофактора?
- какова направленность влияния каждого макрофактора?
- как можно использовать возможности и угрозы макросреды?
- какова вероятность наступления и(или) использования возможностей и угроз макросреды?

К факторам макроокружения относятся

- Природные
- Демографические
- Экономические
- Политико-правовые
- Научно-технические
- Социально-культурные

Наиболее простой метод анализа «5*5»

- Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них;
- Какие 5 факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую опасность;
- Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны;
- Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей;
- Назовите 5 внешних событий, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.

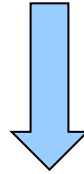
Метод составления профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая	Влияние на предприятие 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствует;	Направление влияния +/-	Степень важности фактора
1.				
2.				
3.				
...				
N				

PEST анализ

Политическая среда

Экономическая среда

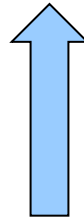


Предприятие



Социальная среда

Технологическая среда



Оцениваем политическую и экономическую среду

- Текущее законодательство на рынке;
 - Экологические проблемы;
 - Торговая политика;
 - Правительственная политика;
 - Будущие изменения в законодательстве;
 - Группы давления;
 - Международные группы давления;
 - Международные соглашения;
 - Таможенная политика.
- Экономическая ситуация и тенденции;
 - Инвестиционный климат в отрасли;
 - Рынок и торговые циклы;
 - Сезонные колебания деловой активности;
 - Специфика производства;
 - Обменные курсы валют;
 - Заграничные экономические системы и тенденции;
 - Налогообложение;
 - Особенности действия товаропроводящих сетей.

Оцениваем социальную и технологическую среду

- Тенденции образа жизни;
- Демография;
- Уровни доходов населения;
- Влияние моды и образцов для подражания;
- Особенности покупательского поведения;
- Этнические и религиозные факторы;
- Развитость и степень влияния СМИ;
- Имидж ноу-хау;
- Значение репутации и бренда.
- Развитие конкурентных технологий;
- Финансирование исследований;
- Потенциал инноваций;
- Законодательство по технологиям;
- Зрелость технологий;
- Замещающие технологии;
- Доступ к технологиям, лицензирование, патенты;
- Информация и коммуникации;
- Проблемы интеллектуальной собственности.

Аудит микроокружения

- Аудит рынка
- Аудит конкурентов
- Аудит потребителей
- Аудит посредников

Аудит микроокружения должен ответить на вопросы

- Кто является потребителем предприятия, каковы его особенности и особенности поведения при покупке?
- В какой продукции он нуждается?
- Какова структура реализации в отрасли, на рынке?
- Каковы особенности взаимодействия с посредниками?
- Как ведут себя основные конкуренты, и чего следует ожидать от них в будущем?
- Кто, по мнению потребителей, является конкурентами предприятия?

Аудит рынка включает

- Рынок в целом
- Аудит рыночных тенденций и событий
 - Товары
 - Цены
 - Материальное распределение
 - Каналы
 - Взаимодействие
 - Отраслевая практика

Пример ключевых характеристик рынка

- Размер рынка
- Темпы роста рынка
- Излишки или нехватка мощностей
- Прибыльность рынка
- Препятствия для входа или выхода с рынка
- Цена
- Стандартность товара
- Быстрота технологических изменений
- Требования к размеру капиталовложений
- Вертикальная интеграция
- Экономия на масштабах производства
- Быстрота обновления ассортимента продукции

Аудит конкурентов

- проанализировать реальные и потенциальные конкурирующие товары и услуги;
- определить настоящих и потенциальных конкурентов;
- проанализировать данные о конкурентах, их текущем состоянии, перспективных планах;
- постоянно исследовать слабые и сильные стороны и перспективные возможности товаров конкурентов;
- формировать сценарии вероятного поведения, стратегии и тактики конкурентов.

Аудит потребителя должен ответить на вопросы

- Кто является конечным пользователем товара?
- Какие сегменты можно выделить на рынке?
- Кто является целевым потребителем/сегментами?
- Каков уровень доходов целевых потребителей?
- Каково среднестатистическое потребление продукции?
- Где средний покупатель обычно приобретает этот товар?
- По какой средней цене целевой потребитель готов приобрести товар предприятия?
- Какова величина рынка, емкость рынка?

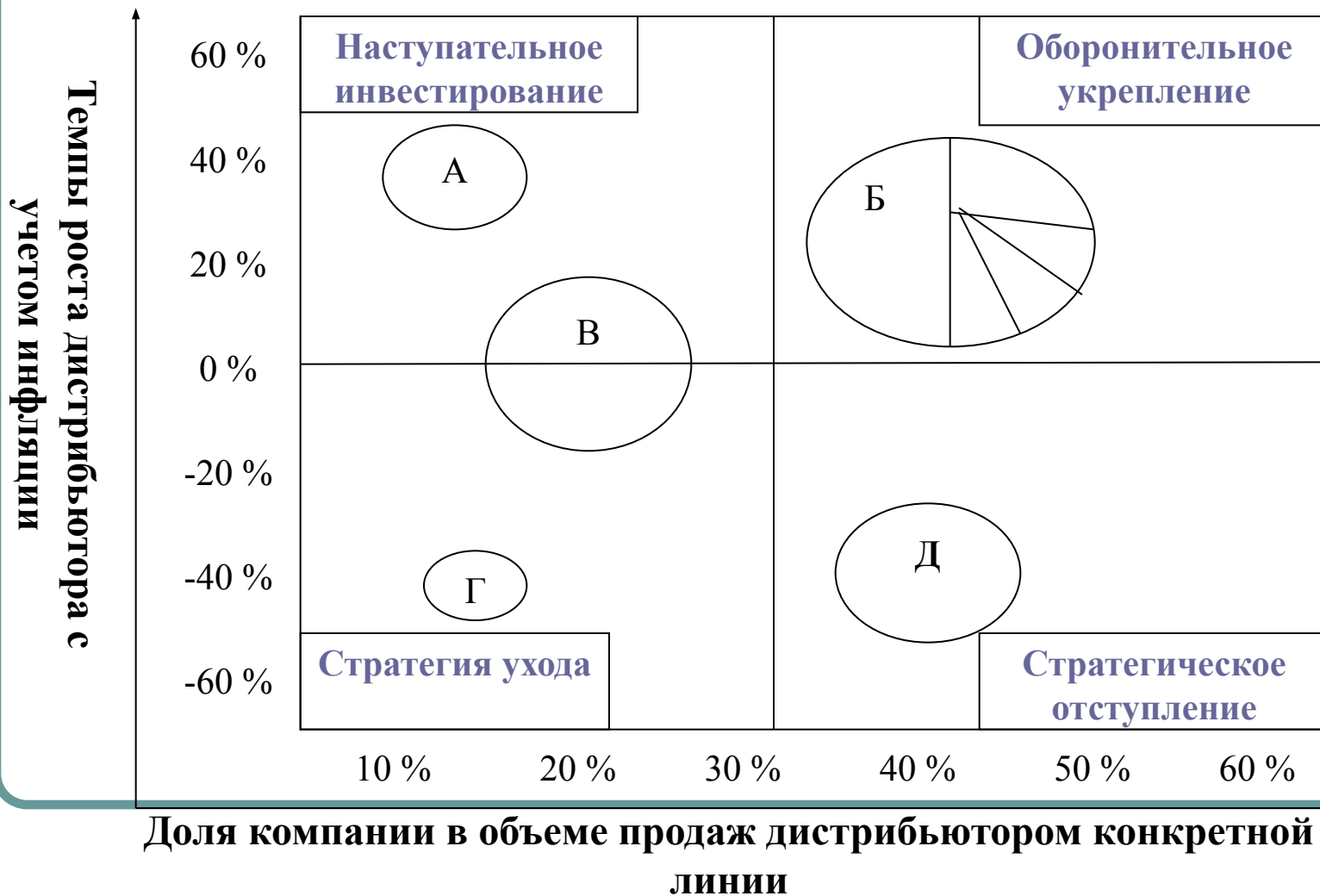
Аудит потребителя

- Какой тип упаковки предпочитает потребитель?
- Удовлетворен ли потребитель этой продукцией?
- Какие критерии выбора продукции использует целевой потребитель?
- К какой категории качества покупатели относят продукцию предприятия?
- Какие факторы могут повлиять на смену торговой марки?
- Каким образом можно установить эффективную связь с целевым потребителем?
- Какие аргументы могут быть использованы для продвижения продукции целевому потребителю?

Важной частью аудита микроокружения является анализ посредников

- Какие уровни каналов для каких рынков используются
- Как можно сегментировать совокупность посредников предприятия
- Насколько эффективно работают основные группы посредников
- Какие методы работы используются при работе с каждой группой
- Каковы степень эксклюзивности посредников, территориальный охват

Анализ портфеля посредников



4.2. Внутренний аудит маркетинга

- *Аудит собственно компании* включает следующие блоки:
 - объемы продаж (общие, по географическому положению, отраслевому типу, потребителям, продуктам);
 - доли рынка;
 - рентабельность;
 - методы маркетинга;
 - организация маркетинга;
 - контрольные данные продаж (маркетинга);
 - Характеристика элементов комплекса маркетинга.

Анализ продаж

- Продажи:
 - Общий анализ реализации
 - Какова сумма реализации продукции за предыдущие годы
 - Сколько потребителей у предприятия в отчетном периоде
 - Существуют ли сезонные колебания сбыта продукции или услуг предприятия
 - Реализация и потребители
 - Сколько новых потребителей появилось у предприятия в отчетном году
 - Анализ реализации по регионам
 - Анализ реализации по видам продукции

Анализ доли рынка

- Доля рынка в стоимостном выражении
- Доля обслуживаемого рынка
- Относительная доля рынка
- Доля рынка относительно лидера

Компоненты, составляющие долю рынка

- N_x – количество покупателей товара марки x
- N_c – количество покупателей товара c
- Q_{xx} - количество товара марки x , приобретенное покупателями x
- Q_{cx} – количество товара c , приобретенное покупателями x
- Q_{cc} – количество товара c , приобретенное покупателями c

Оценка доли рынка

- *Уровень проникновения (УП)* – это процент покупателей марки x от общего числа покупателей, приобретающих товары определенной категории, к которой принадлежит данная марка
 - *Уровень эксклюзивности (УЭ)* – это доля, которую покупки марки x составляют от всех покупок покупателей этой марки x , приходящихся на товарную категорию, к которой отнесена марка x
 - *Уровень интенсивности (УИ)* – сравнивает количество, закупаемое покупателем марки x , со средним количеством, закупаемым в расчете на одного покупателя в данной категории товаров
- $УП = N_x / N_c$
 - $УЭ = (Q_{xx} / N_x) / (Q_{cx} / N_x)$
 - $УИ = (Q_{cx} / N_x) / (Q_{cc} / N_c)$
 - $Др = УП * УЭ * УИ$

Анализ элементов комплекса маркетинга

- Анализ товара должен содержать
 - наименование продукции или услуги (отдельно для каждой позиции номенклатуры продукции предприятия);
 - назначение, область применения, какую потребность удовлетворяет, второстепенные области применения;
 - показать качества;
 - внешнее оформление, товарная марка и упаковка;
 - патентная защищенность;
 - анализ продукции или услуги (выявить преимущества продукции или услуги, их слабые стороны, предполагаемый срок жизненного цикла, на какой стадии они находятся в данный момент);
 - сравнение с другими товарами;
 - основные направления совершенствования продукции.

Анализ коммуникационной политики

- Соответствие целей продвижения целям маркетинга
- Согласованность элементов продвижения с выбранной моделью позиционирования
- Эффективность
 - Рекламы
 - Стимулирования продаж
 - Личных продаж
 - Связей с общественностью
- Использование основных коммуникационных каналов

Анализ политики распределения

- Соответствуют ли цели распределения целям маркетинга и корпоративным целям
- Анализ уровней каналов распределения
- Анализ эффективности системы распределения
- Географический охват существующих рынков

Анализ реализации ценовой политики

- Соответствие целей ценовой политики целям маркетинга и корпоративным
- Реализуемая ценовая политика
- Эффективность существующей системы ценового стимулирования
- Особенности ценовой политики на обслуживаемых сегментах

Аудит операций и ресурсов

- Цели маркетинга
- Стратегии маркетинга
- Структура
- Информационная система
- Система планирования
- Система контроля
- Функциональная эффективность
- Межфункциональная эффективность
- Анализ рентабельности
- Анализ экономической эффективности

Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Факторы внутренней среды или КФУ	Взвешенная оценка в баллах от 1 до 5				
	Вес	Фирма	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
Эффективность продаж					
Доля рынка					
Эффективность реализации 4 Р					
Используемые методы маркетинга					
Организация маркетинговой деятельности					

SNW анализ

Фактор	Качественная оценка позиций предприятия относительно конкурентов		
	сильная	нейтральная	слабая
1			
2			
3			

4.3. Особенности проведения SWOT-анализа

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии?
- Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства?
- Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Правила SWOT

- Тщательно определить сферу каждого SWOT анализа
- Выяснить различия между элементами SWOT
- Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели
- Объективно использовать разностороннюю входную информацию
- Избегать пространных и двусмысленных заявлений
- При проведении SWOT иметь в виду, что сильные стороны предприятия могут быть взаимосвязаны с его слабыми сторонами

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние угроз на предприятие		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НС	НМ

Матрица угроз

Вероятность наступления угроз	Влияние угроз на предприятие			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелая состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Результаты анализа внутренней среды

Предприятие	Сильные стороны	Слабые стороны
Наше предприятие	1) Значительная доля рынка 2) Хорошее качество изделий	1) Снижение доли рынка 2) Слабая внутренняя информированность
Конкурент 1	1) Активная реклама 2) Самая большая доля рынка	1) Излишек производственных мощностей
Конкурент 2	1) Низкая цена продукции 2) Низкие издержки хранения	1) Негативный эффект других видов деятельности 2) Сбыт продукции через агентов
Конкурент 3	1) Разработка специальных продуктов 2) Сильный имидж	1) Небольшие поставщики 2) Высокая себестоимость

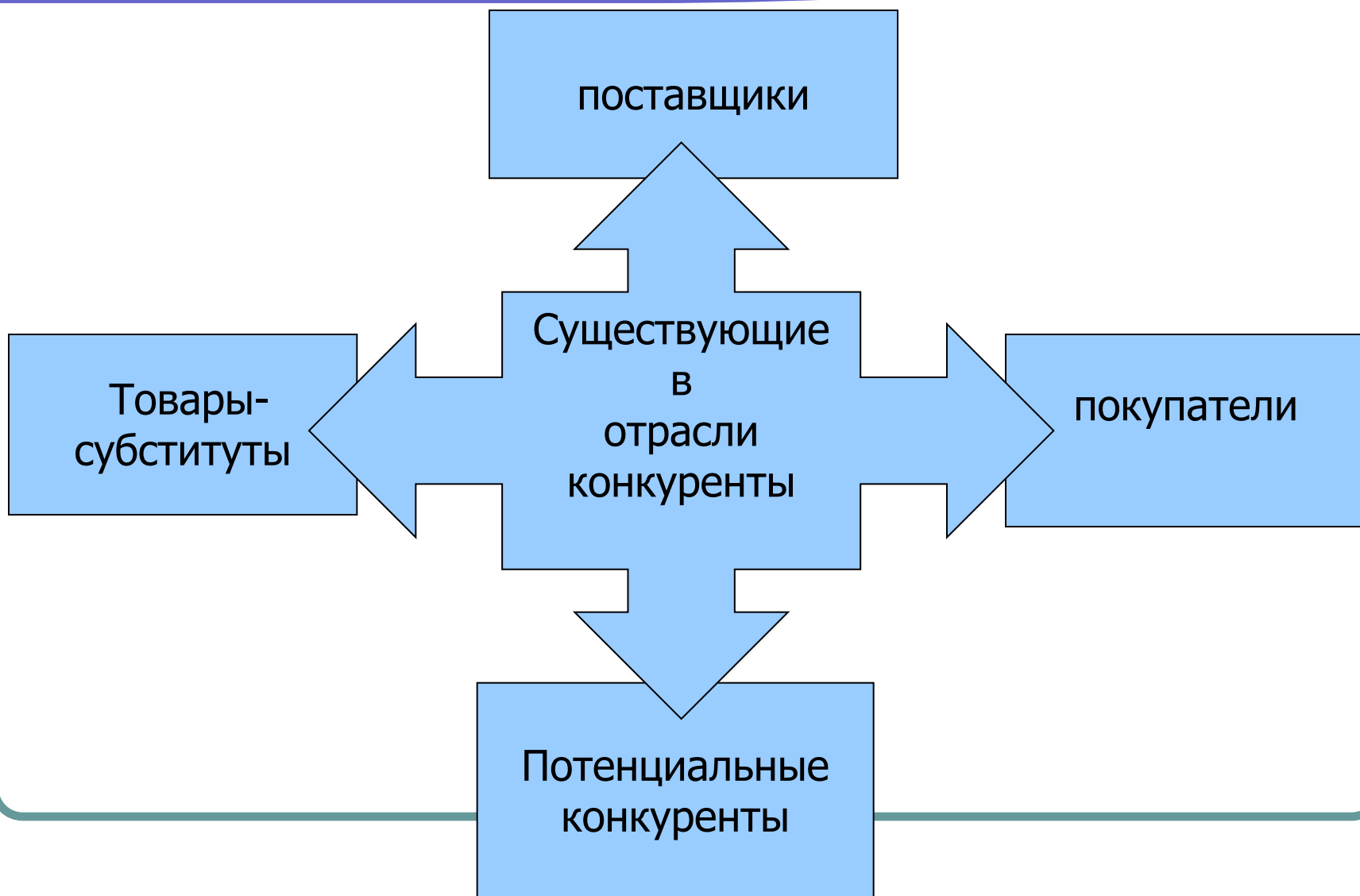
Итоговая матрица SWOT

		Внешняя среда	
		Возможности 1.... 2....	Угрозы 1.... 2....
Внутренняя среда	Сильные стороны 1.... 2....	Как использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря возможности	Как использовать сильную сторону для снижения негативного влияния угроз
	Слабые стороны 1.... 2....	Как использовать возможности для снижения негативного влияния слабых сторон	(Не заполняется)

Направления развития SWOT

- Отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;
- Учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;
- Разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

4.4. Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил



Существующие в отрасли конкуренты

- Темпы роста отрасли
- Постоянные издержки или издержки по хранению
- Узнаваемость торговой марки
- Издержки переключения на другую марку у потребителей
- Разновидности конкурентов
- Барьеры на выходе
- Концентрация фирм в отрасли
- Наличие индивидуальных особенностей в продукции
- Соотношение рыночных долей

Рыночная власть поставщиков

- Дифференцирование ресурсов
- Издержки переключения у поставщиков на другое предприятие
- Наличие ресурсов-субститутов
- Уровень концентрации поставщиков
- Значимость объемов поставок для поставщика
- Влияние цены ресурсов на стоимость товаров
- Угроза объединения поставщиков с конкурентами
- Стоимость поставок в соотношении с объемом закупок

Власть товаров-субститутов (заменителей)

- Относительная цена на товары-субституты
- Более высокое качество товаров-субститутов
- Издержки переключения потребителей на товары-субституты
- Склонность покупателей к товарам-субститутам

Рыночная власть покупателей

- Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм
- Объем закупок покупателями
- Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщиков
- Информированность покупателей
- Способность объединяться с поставщиками
- Чувствительность к ценам
- Чувствительность к различиям товаров
- Требования к качеству и внешнему виду товара
- Выгоды покупателя
- Стимулы принятия решений

Потенциальные конкуренты

- Экономия на масштабах производства
- Доступ к каналам распределения
- Требования к объему капитала
- Абсолютное преимущество по издержкам, дифференциации
- Невозможность доступа к технологии и ноу-хау
- Доступ к необходимым ресурсам
- Ожидаемые ответные меры конкурентов