

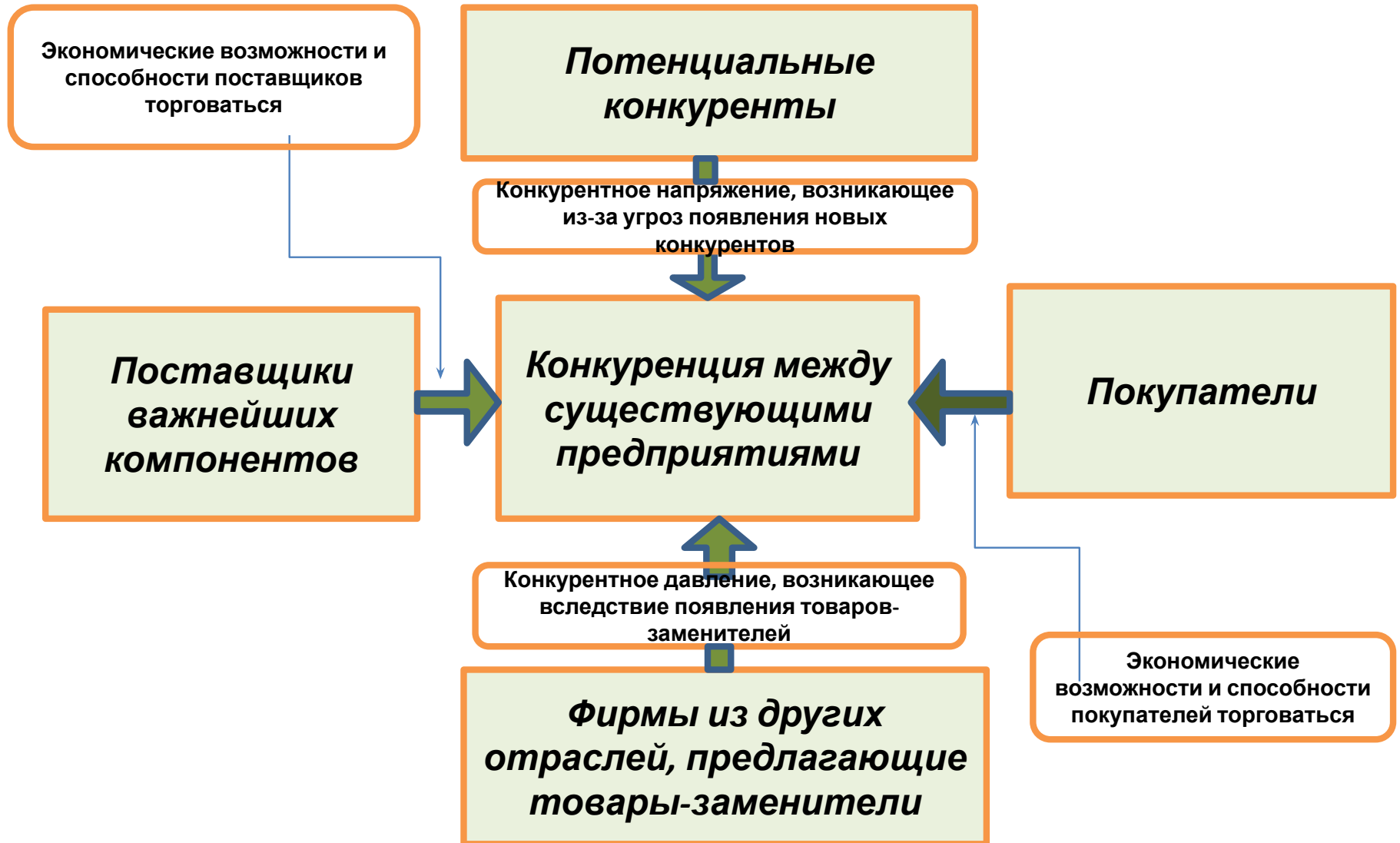
Маркетинговая среда организации

1. Понятие маркетинговой среды
2. Отраслевой анализ: Модель пяти конкурентных сил Портера
3. Теоретические подходы к анализу конкурентной ситуации в отрасли
4. SWOT -анализ

Внешнее окружение предприятия



Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера



Факторы привлекательности отрасли

Действующие конкуренты

- Количество конкурентов и равенство их по силе
- Темпы роста продаж
- Наличие / отсутствие дифференциации продукции
- Величина постоянных издержек
- Высота выходных барьеров

Потенциальные конкуренты

- Наличие / отсутствие эффекта экономии на масштабах производства
- Необходимость затрат на дифференциацию
- Потребность в капитале (стартовые затраты)
- Стоимость переключения (издержки конверсии)
- Доступ к каналам распределения (Издержки конверсии)
- Другие барьеры

Факторы привлекательности отрасли

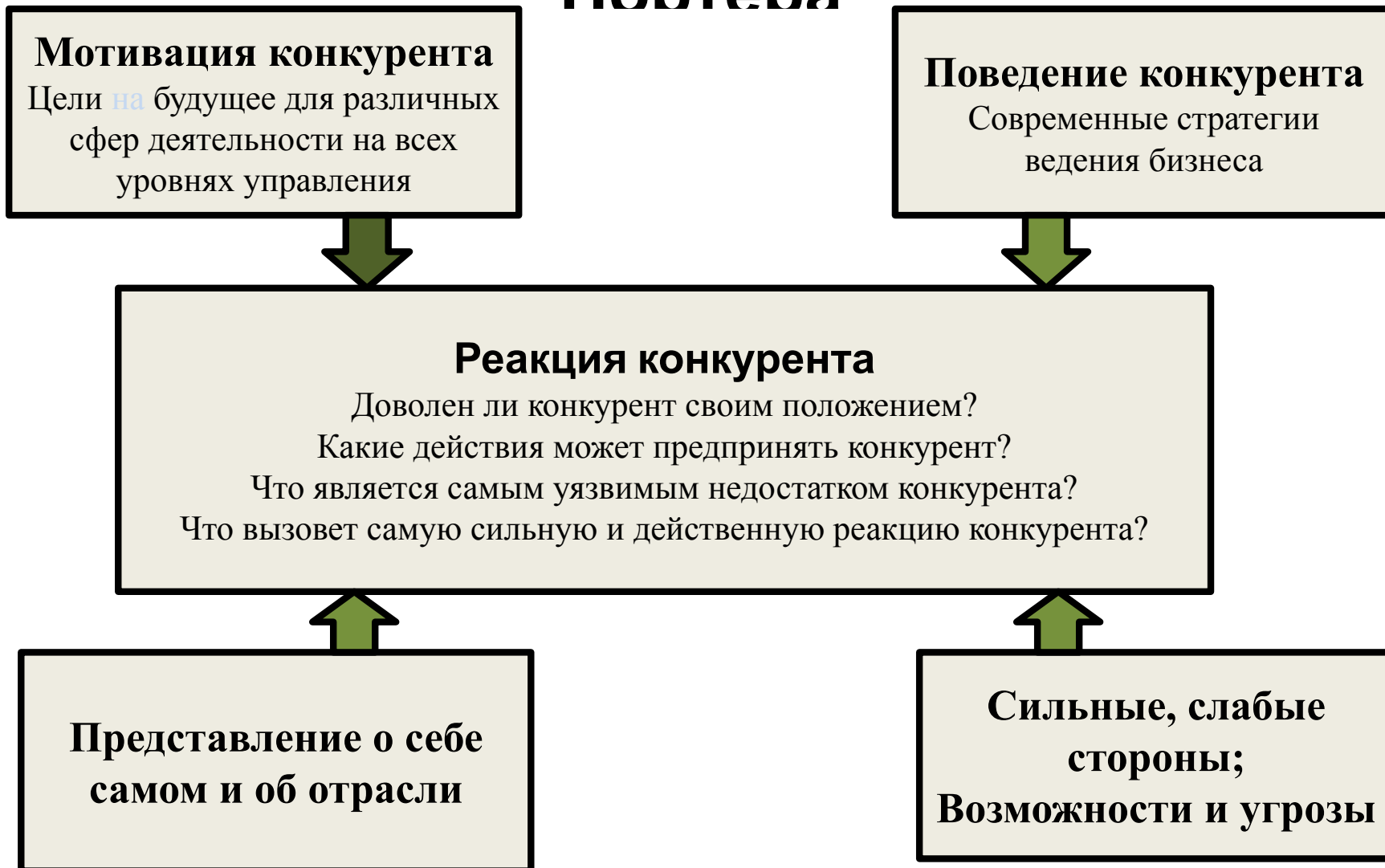
Рыночная власть поставщиков

- Уровень концентрации поставщиков
- Наличие товаров-заменителей поставщиков
- Степень дифференциации продукции в отрасли поставщиков
- Стоимость переключения на продукцию других поставщиков
- Степень важности потребителя
- Угроза интеграции вперед

Рыночная власть покупателей

- Размер и концентрация покупателей по сравнению с поставщиками
- Доступность товаров-заменителей продукции отрасли
- Отличительные преимущества продуктов компании (уникальность)
- Стоимость переключения на продукцию отрасли
- Степень важности покупателя
- Степень информированности покупателей
- Способность к вертикальной интеграции назад

Модель анализа конкурентов М. Портера



Сравнительная характеристика конкурентов

Ключевые факторы успеха	Компан . ABC	Конкур. 1	Конкур. 2	Вес
Качество/характеристики товара	8 /0,80	5 / 0,5	10 / 1,00	0,10
Репутация/имидж	8 /0,80	7 / 0,7	10 /1,00	0,10
Производственные возможности	2 /0,20	10 / 1,00	4 / 0,40	0,10
Технологические возможности	10 /0,5	1 / 0,05	7 /0,35	0,05
Сбытовая сеть	9 / 0,45	4 / 0,20	10 /0,50	0,05
Маркетинг/реклама	9 /0,45	4/ 0,20	10 / 0,50	0,05
Финансовое положение	5 /0,5	10 / 1,00	7 / 0,70	0,10
Издержки в сравнении с конкурентами	5 /1,75	10 / 3,50	3 / 1,05	0,35
Обслуживание клиентов	5 /0,75	7 / 1,05	10 /1,50	0,15
Взвешенная общая оценка	6,20	8,2	7,00	1,00

Матрицы возможностей и угроз Ф. Котлера

Вероятность успеха

выс

низ

Привлекательность
выс
низ

Вероятность угроз

выс

низ

Серьезность
последствий
выс
низ

Матрица SWOT - анализа

	Сильные стороны (список)	Слабые стороны (список)
Возможности (список)	<i>Как можно еще больше усилить сильные стороны предприятия и за счет каких возможностей</i>	<i>Какие возможности и как можно использовать для ликвидации (уменьшения) слабых сторон предприятия</i>
Угрозы (список)	<i>Какие сильные стороны и как можно использовать для ослабления угроз</i>	<i>Какие комбинации слабых сторон и угроз способны усугубить положение предприятия на рынке</i>

Классификация ресурсов организации

Ресурсы

Материальные

- Финансовые
- Физические

Нематериальные

- Технологии
- Репутация
- Культура

Человеческие

- Навыки/ноу-хау
- Способность к сотрудничеству и коммуникации
- Мотивация

Признаки стратегически важных активов

- **ценность** (value) - способность генерировать ренты, улучшить положение на рынке по сравнению с конкурентами;
- **редкость** (rarity), означающая, что данный ресурс не является распространенным среди компаний-конкурентов;
- **незаменяемость** (non-substitutability), определяемая отсутствием субститутатов;
- **невозможность копирования** (inimitability) – определяемая сложностью копирования или имитации

Способности включают в себя дискретные организационные процессы бизнес - уровня, лежащие в основе управления бизнесом, а также общеорганизационные навыки.

«Рутинны» - регулярно повторяющиеся и предсказуемые способы делового поведения, представляющие собой определенную последовательность скоординированных действий людей и всей организации (продажи, оформление документов, обслуживание клиентов, логистика)

Схема анализа ресурсов и способностей

