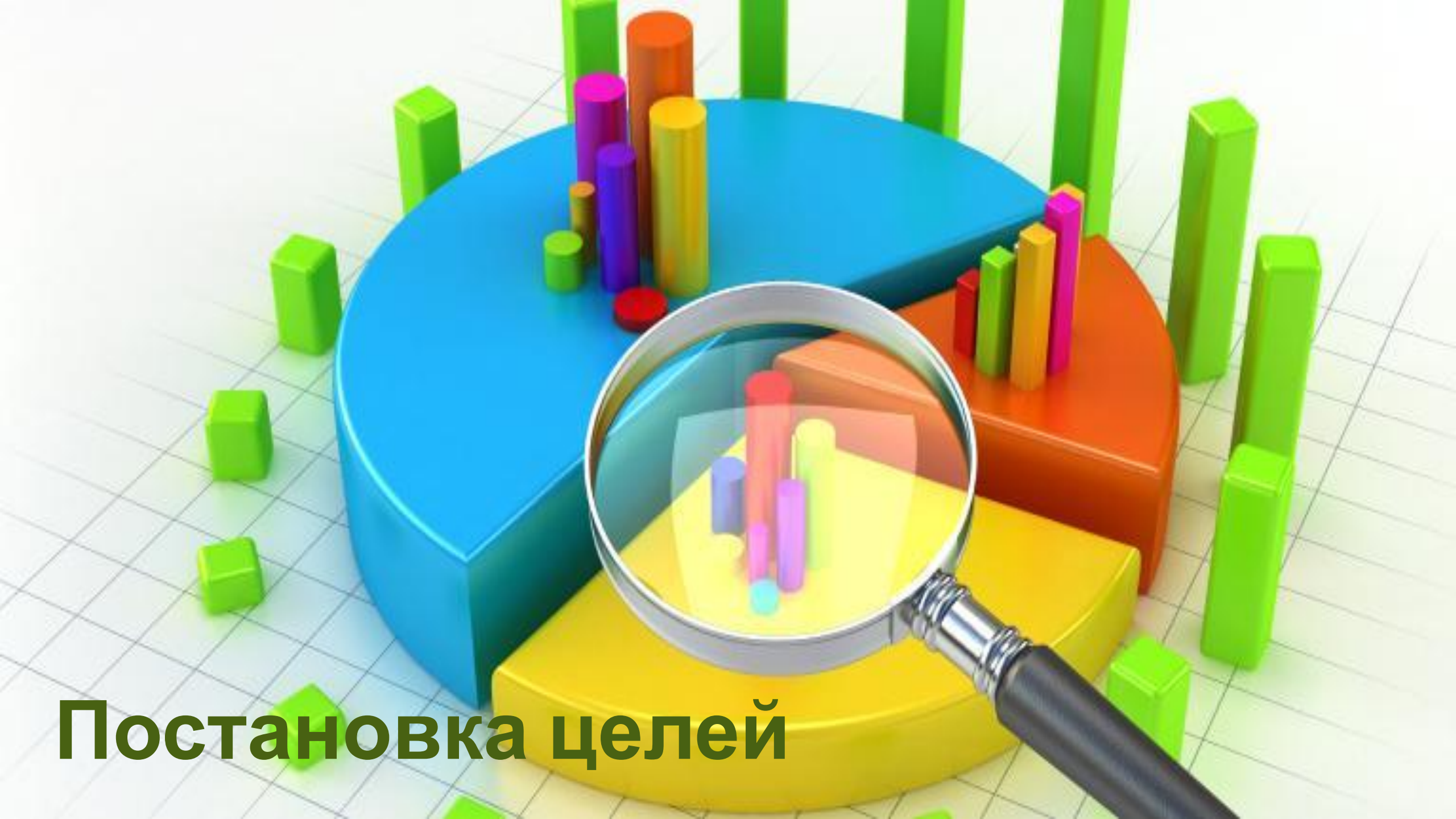


ШАБЛОНЫ МАТРИЦ КУРСОВОЙ РАБОТЫ



Постановка целей

Дерево целей



Как должна измениться целевая аудитория, чтобы достичь бизнес-целей?

Какое действие должен совершить потребитель после контакта с рекламным сообщением?

Медиа цели выражаются в формате медиа-показателей, каналов коммуникации и прочих параметров медиапланирования

Пример целей и задач маркетинговой деятельности

БИЗНЕС-ЦЕЛИ

- №1 на рынке шампуней
- + 20% к факту
- + 22% к факту

МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

- Повышение доли молодой и доходной аудитории
- Привлечь к покупке минимум 30% аудитории в возрасте 18-30
- Повышение частоты использования товара до двух раз в день у 40% аудитории
- Рост лояльности к товару на 5 пунктов к факту

КОММУНИКАЦИОННЫЕ ЦЕЛИ

- Повысить культуру ухода за волосами: каждый раз после шампуня использовать ополаскиватель для волос
- 50% целевой аудитории должны узнать бренд, находясь у полки магазина
- Повысить имиджевые х-ки: молодой, инновационный, актуальный
- Стимулировать пробные покупки среди молодой ЦА

МЕДИА ЦЕЛИ

- Лидерство по SOV на ТВ и в интернет
- Охват не менее 70% ЦА
- Частота контакта с брендом = минимум 2 раза в месяц
- Бюджет = ...руб



Краткий план анализа рынка



Этап анализа	Описание
Этап 1	Определить емкость рынка (или размер рынка), динамику роста рынка и потенциал продаж.
Этап 2	Выделить основных игроков на рынке и провести по каждому игроку краткий конкурентный анализ (ассортимент, цены, коммуникация, места продаж, качество продукта). Определить конкурентные преимущества игроков и основное сообщение потребителю рынка, описать имиджевые характеристики игроков.
Этап 3	Провести конъюнктурный анализ рынка и выделить основные товарные сегменты. Оценить их размер, динамику роста и потенциал.
Этап 4	Проанализировать места и способы продаж товара на рынке.
Этап 5	Провести сравнительный анализ методов продвижения товара на рынке.
Этап 6	Оценить уровень цен на рынке, разбить всех игроков рынка по ценовым сегментам и прикинуть структуру цены (себестоимость, наценка, расходы на рекламу, прибыль).
Этап 7	Оценить удовлетворенность покупателя товарами рынка. Определить ключевые факторы, влияющие на первую и повторную покупку товара. Выписать свободные рыночные ниши.
Этап 8	Оценить тенденции развития рынка на 3-5 лет вперед

Индивидуальная беседа по
открытым вопросам для
выявления гипотез

Интервью

Наблюдение

Наблюдение за
потребителем в привычной
окружающей среде

Фокус-группа

Групповая дискуссия по
открытым вопросам для
выявления гипотез

ВИДЫ

Опросы

Количественный
опрос по закрытому
списку вопросов

Полевые исследования

Количественная проверка и
оценка нескольких альтернатив

Незаменимые советов по анализу рынка

- ▶ Будьте реалистами и включайте в анализ рынка только те показатели, которые Вы в состоянии получить и обработать. Помните: нет необходимости анализировать ради процесса анализа. Важны только те выводы, которые могут быть полезны при формировании стратегии.
- ▶ Обязательно проведите маркетинговые исследования, которые можно организовать даже при незначительном маркетинговом бюджете. От размера бюджета зависит исключительно размер выборки. Но для понимания культуры спроса на рынке, потребностей целевого рынка достаточно бывает даже нескольких глубинных интервью с потребителями.
- ▶ Возьмите за правило: после анализа каждого блока информации делать выводы. Даже тогда, когда они очевидны.
- ▶ Когда Вам недостаточно данных, прибегайте к экспертной оценке и ожиданиям, делая об этом пометки и примечания.
- ▶ Используйте для получения информации менеджеров по продажам. Вы удивитесь, сколько они могут знать о конкурентах и о состоянии рынка.
- ▶ Составьте краткий план анализа рынка. План анализа не должен быть слишком подробным, так как он всего лишь выполняет роль систематизатора процесса. Но он необходим, чтобы в процессе анализа рынка, товара или услуги Вы не тратили время на бесполезный анализ информации.

Strengths

Weaknesses

SWOT
Analysis

Opportunities

Threats

SWOT анализ. Введение

- ▶ **Цель проведения SWOT анализа (пример):** оценить конкурентоспособность товара, определить источники роста на 3 года вперед, подготовить маркетинговый план, развивающий ключевые компетенции товара, разработать корректирующие мероприятия для минимизации рисков.
- ▶ **Факторы внутренней среды компании, рассмотренные в анализе:** потребительские характеристики товара/ услуги, имеющиеся ресурсы компании, сила бренда (знание, лояльность), квалификация персонала, технологические возможности компании, уровень затрат и структура себестоимости товара.
- ▶ **Факторы внешней среды компании, рассмотренные в анализе:** правовые аспекты рыночной среды, потребительские характеристики товаров конкурентов, технологические возможности конкурентов и их ресурсы, рыночные тренды.

SWOT

- ▶ Укажите не более 6-8 ключевых факторов в каждом поле в порядке приоритетности (приоритетность - влияние на уровень продаж и прибыли компании)

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none">1. Приоритет №12. Приоритет №23.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none">1.2.3.	<ol style="list-style-type: none">1.2.3.

SWOT-матрица. Стратегии и действия

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Мероприятия или программы, использующие сильные стороны товара для охвата каждой из возможностей.	Мероприятия или программы, направленные на улучшение, изменение или преодоление «слабых сторон» для использования найденных возможностей
Угрозы	Стратегии защиты от внешних угроз за счет использования сильных сторон компании	Стратегии защиты от внешних угроз за счет укрепления слабых сторон компании

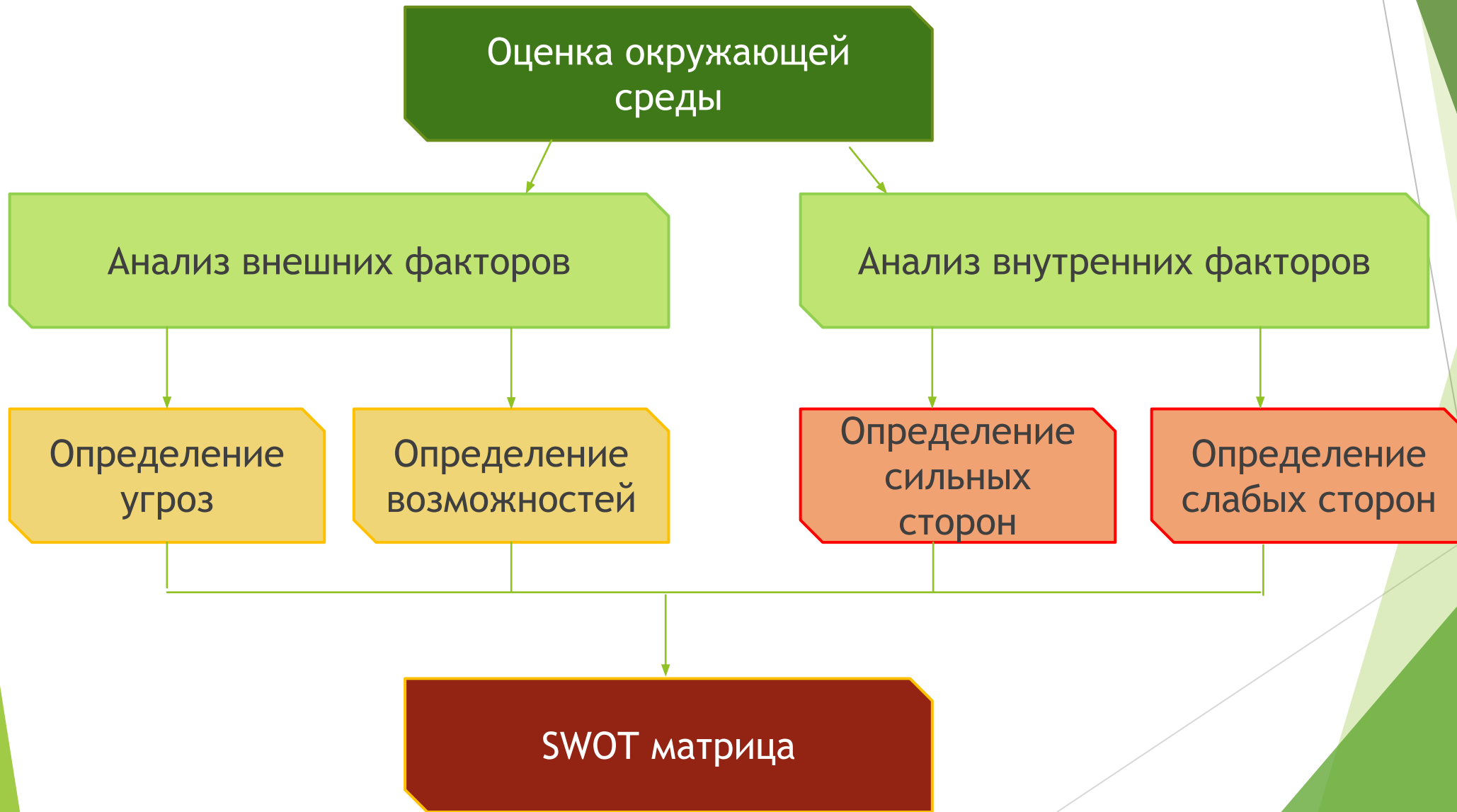
▶ *Ключевые выводы-действия, сделанные на основе анализа.*

План мероприятий

- ▶ *Все действия и программы с предыдущего слайда в порядке приоритетности и с указанием сроков выполнения и необходимых ресурсов. Ресурсы: финансовые (дополнительный бюджет или инвестиции), трудовые, необходимость проведения дополнительных исследований и т.п.*

Мероприятие, программа	Цель	Срок выполнения	Необходимые ресурсы

Порядок проведения SWOT анализа



Форма SWOT

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Определение сильных и слабых сторон

Ключевые факторы успеха компании, товара или услуги на рынке	Лучше, чем у конкурентов - сильная сторона	Хуже, чем у конкурентов - слабая сторона
Фактор 1	V	
Фактор 2		V
И т.д.	V	

Сегментации потребительского рынка



социально-демографические

пол

возраст

доход

семейное положение

жизненный цикл семьи

кол-во и возраст детей

род занятий

образование

сфера деятельности

географические

регион проживания

размер населенных пунктов

урбанизация города

социально-демографические

возраст

до 25 лет

25-40 лет

40-55 лет

55+

доход

низкий

средний

высокий

семейное положение

в браке

отсутствуют семейные отношения

состоят в гражданском браке

в разводе

Критерии сегментирования	Лояльные покупатели	Непостоянные покупатели	Никогда не купят
социально-демографические			
возраст			
<i>до 25 лет</i>			1
<i>25-40 лет</i>		1	
<i>40-55 лет</i>	1	1	
<i>55+</i>	1		
доход			
<i>низкий</i>	1	1	
<i>средний</i>	1	1	
<i>высокий</i>			1
род занятий			
<i>собственники бизнеса</i>			1
<i>руководители среднего звена</i>		1	
<i>офисные сотрудники младшего звена</i>	1	1	
<i>пенсионеры</i>	1		
<i>студенты</i>			1
<i>домохозяйки</i>	1	1	

На основе выбранных критериев сегментации разделите потребителей на сегменты

Критерии сегментирования		Критерий 2		
		Вар 1	Вар 2	Вар 3
Критерий 1	Вар 1	<i>Описание сегмента 1</i>	<i>Описание сегмента 4</i>	<i>Описание сегмента 6</i>
	Вар 2	<i>Описание сегмента 2</i>	<i>Описание сегмента 5</i>	<i>Описание сегмента 7</i>
	Вар 3	<i>Описание сегмента 3</i>	<i>Описание сегмента 6</i>	<i>Описание сегмента 8</i>

Дайте название каждому сегменту и максимально подробно опишите каждый сегмент по следующим критериям:

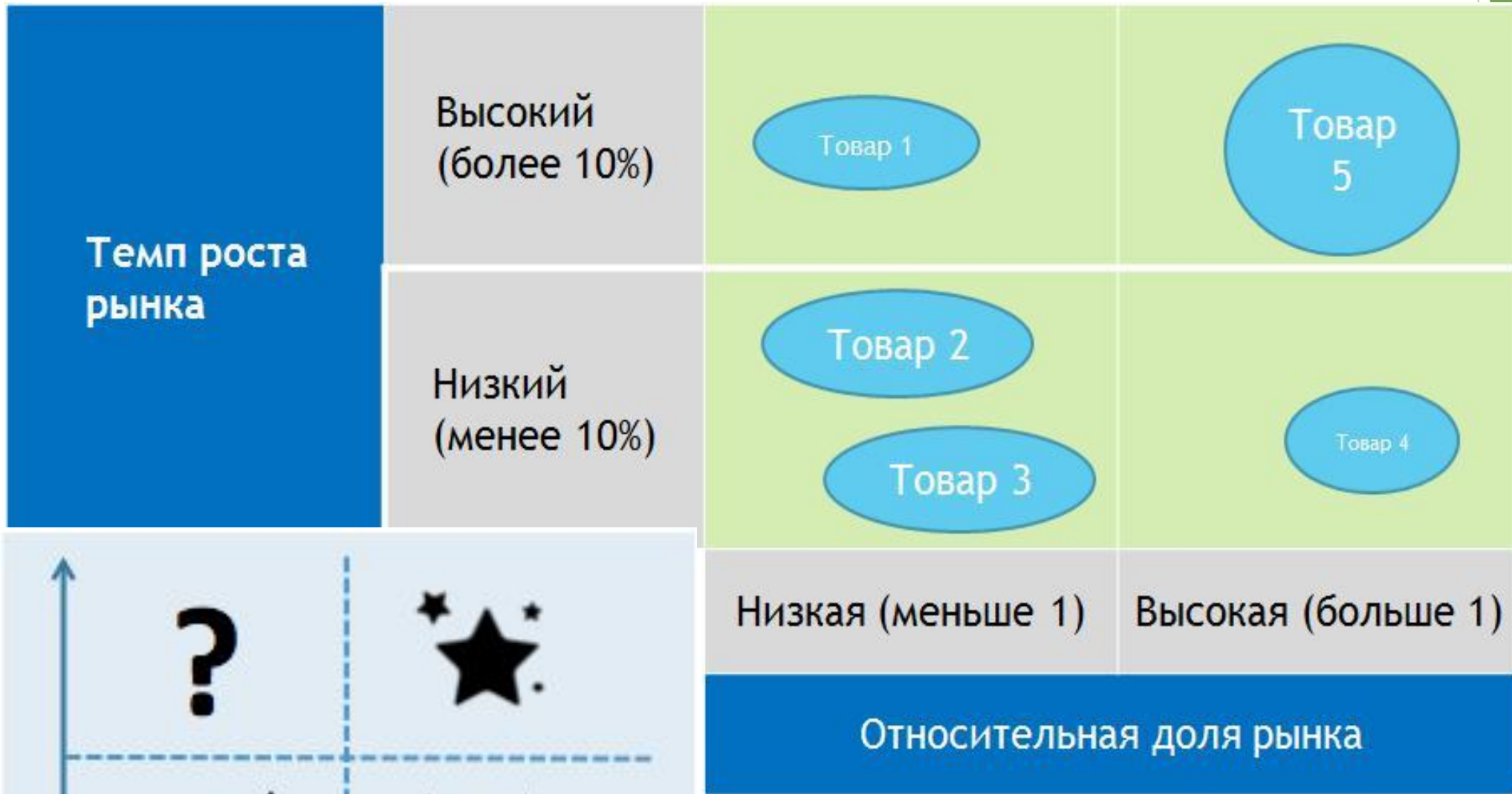
- ▶ социально-демографические характеристики сегмента: пол, возраст, доход, образование, профессиональная квалификация, семейное положение и количество детей
- ▶ географические характеристики: регион проживания, тип населенного пункта и размер населенного пункта
- ▶ поведенческие характеристики: частота покупки и пользования товаром, кол-во покупаемых брендов, место покупки, свойства, которые ценят в товаре, отношение к товару компании
- ▶ психографические характеристики: ценности и жизненная позиция, образ жизни и мотивация покупки

Критерии сегментирования		Эффективность от использования	
		Могут оценить эффект	Не могут оценить эффект
Известность марки	важна	<i>"Вовлеченные консерваторы"</i>	<i>"Не вовлеченные консерваторы"</i>
	не важна	<i>"Вовлеченные новаторы"</i>	<i>"Не вовлеченные новаторы"</i>

Советы по выбору наиболее перспективных сегментов:

- ▶ Самые перспективные сегменты – рынки, способные обеспечить большой объем продаж и имеющие высокие темпы роста
- ▶ Не забывайте про оценку доходности сегмента и существующих барьеров входа в сегмент
- ▶ Концентрируйтесь на таких сегментах, в которых есть возможность создать уникальное конкурентное преимущество и в которых существует неудовлетворенный спрос
- ▶ Уходите из сегментов и не входите на рынки, имеющие отрицательные тренд продаж
- ▶ Обращайте внимание на уровень конкуренции в отрасли и вероятность возникновения ценовых войн

МАРИЦА БКГ



МАТРИЦА АНСОФФА

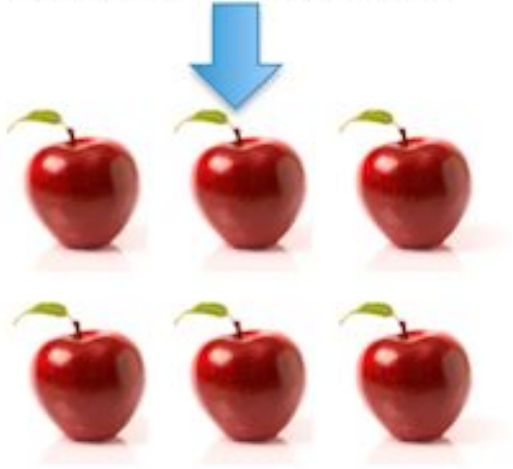
		Описание продукта	
		существующий продукт	новый продукт
Описание рынка	существующий рынок	стратегия проникновения	стратегия развития продукта
	новый рынок	стратегия развития рынка	стратегия диверсификации

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

► <http://powerbranding.ru/books/traut-bitva-za-uznavaemost/>

НОВЫЙ ПРОДУКТ

без позиционирования



НОВЫЙ ПРОДУКТ

с позиционированием



Простая формула

КТО?

КАКОЙ?

ДЛЯ КОГО?

КАКАЯ ПОТРЕБНОСТЬ?

ПРОТИВ КОГО?

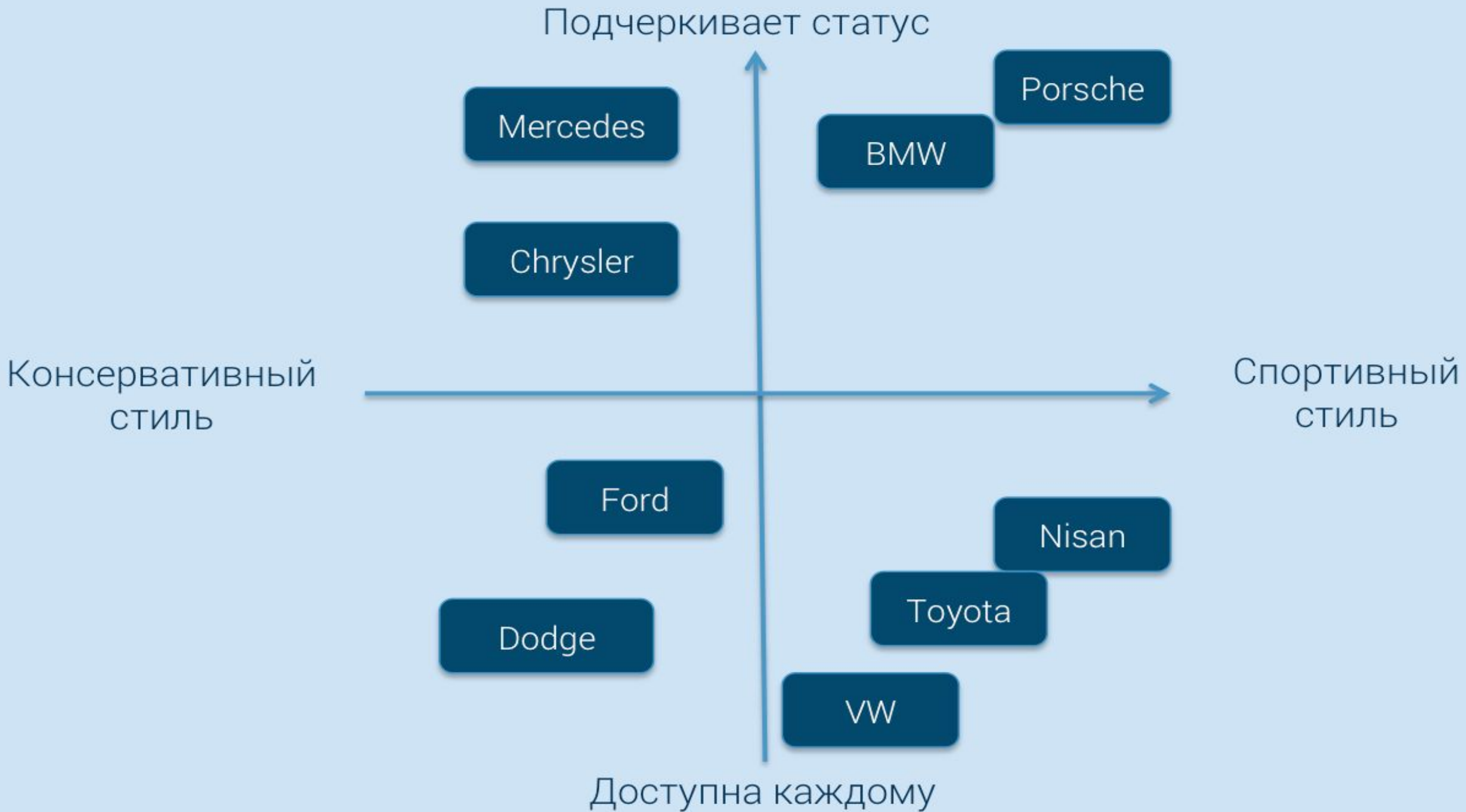
В ЧЕМ ОТЛИЧИЕ?

ОСНОВНАЯ ВЫГОДА?

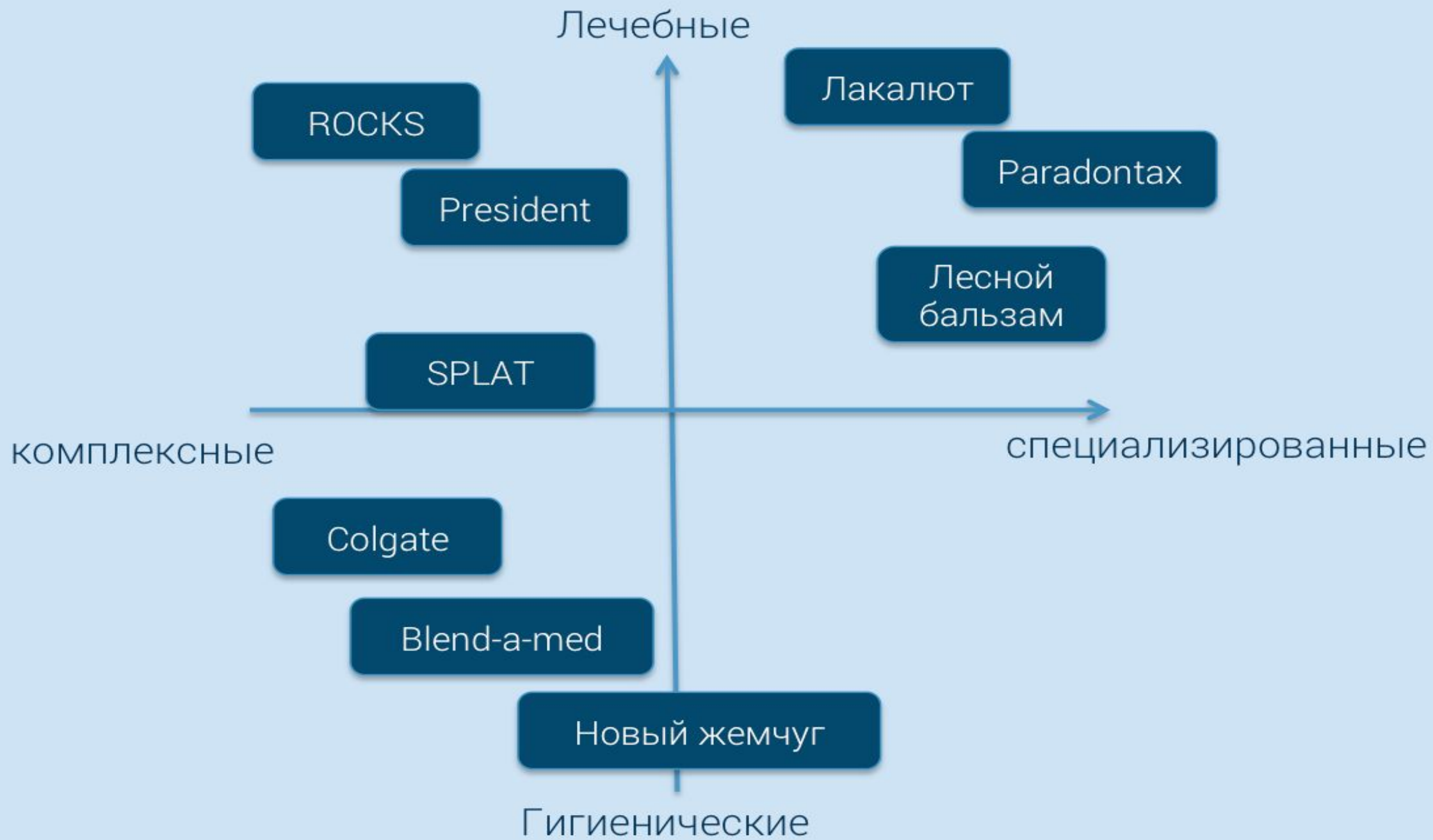
- ▶ Кто? Сформулируйте название компании или бренда
- ▶ Какой? Опишите Ваш бизнес и чем занимается ваша компания
- ▶ Для кого? Опишите вашу целевую аудиторию
- ▶ Какая потребность? Опишите основную потребность, которую удовлетворяет ваша компания или товар.
- ▶ Против кого? Назовите ваших основных конкурентов, используя оборот «в отличие от...»
 - ▶ В чем отличие? Назовите ваше основное отличие от конкурентов, конкурентное преимущество.
 - ▶ Таким образом? Опишите, что в результате получает потребитель при использовании продукта компании.

Разрабатываем perceptual map

Карта позиционирования или точнее карта восприятия (с англ. perceptual map) удобный способ визуализации понимания целевой аудиторией ключевых атрибутов товаров рынка. В маркетинге карта позиционирования используется для того, чтобы наглядно показать, как именно среднестатистический потребитель воспринимает позиционирование конкурирующих продуктов. А также для того, чтобы, зная фактическое положение дел, сформулировать правильный вектор развития позиционирования и составить план действий по достижению целевого позиционирования товара.



- ▶ Карта позиционирования поможет вам наглядно понять, как все существующие бренды рынка расположены в сознании целевого потребителя, и реально оценить конкурентоспособность продукта. Одно из основных преимуществ использования карты позиционирования — возможность легко найти свободную рыночную нишу и закрепить товар компании в ней, значимо дифференцируясь от всех конкурентов.
- ▶ Каждый товар рынка занимает на карте позиционирования определенное место. Соответственно расположив все товары по нужным ячейкам, можно найти наиболее конкурентные сегменты и незанятые свободные ниши. Но следует помнить, что карта восприятия — это всего лишь удобный метод визуализации информации о представлениях потребителя, и она является одним из последних этапов разработки стратегии позиционирования.



Coke Zero

Высокое
содержание
кофеина

Энергетики

Coke

Известные

Pepsi Max

Pepsi

Полезные для
здоровья

Хороший вкус

Pepsi Light

Высокое содержание
сахара

Слабый
вкус

Старомодный
дизайн

Для детей

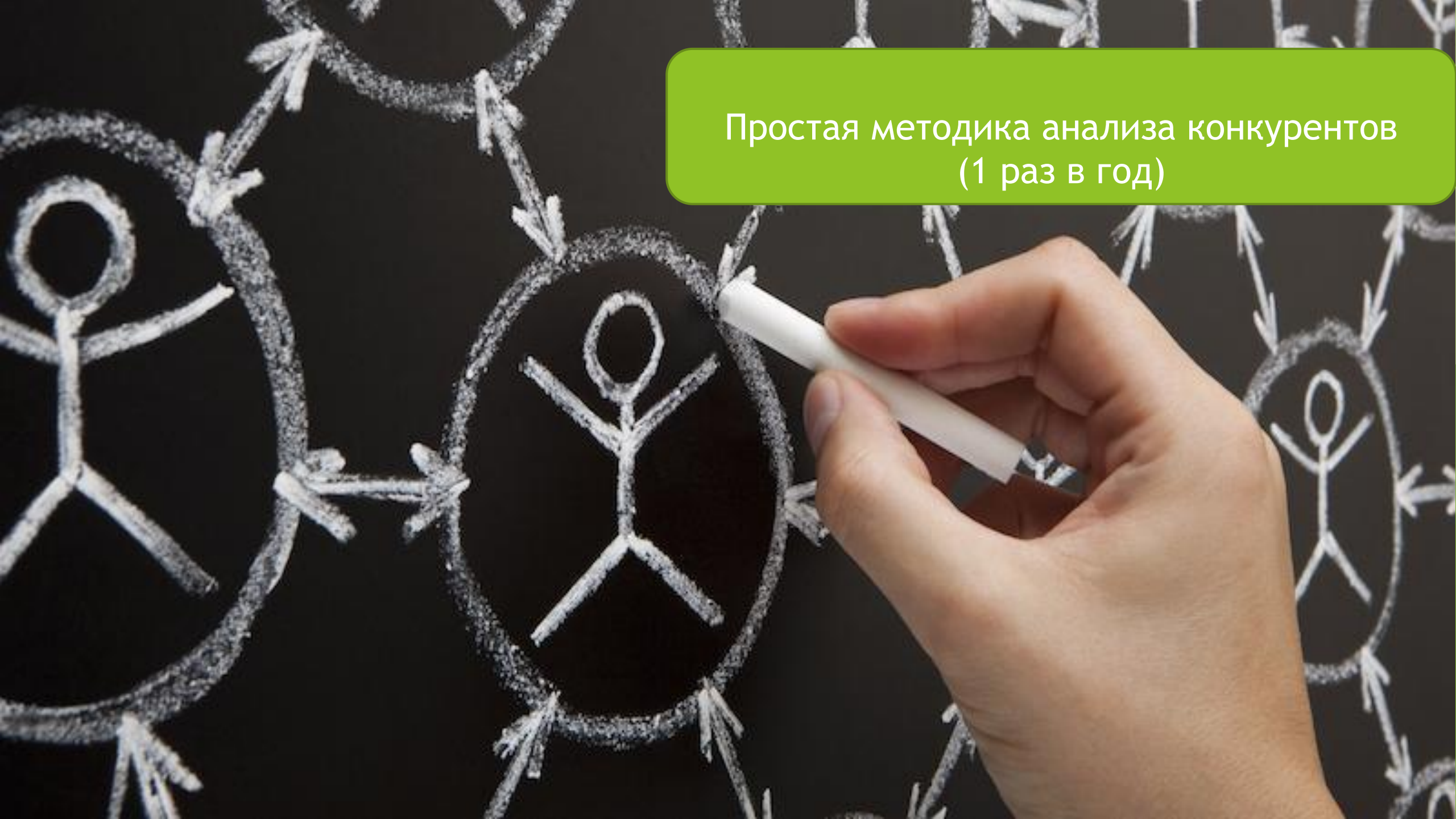
Diet Coke

7-Up

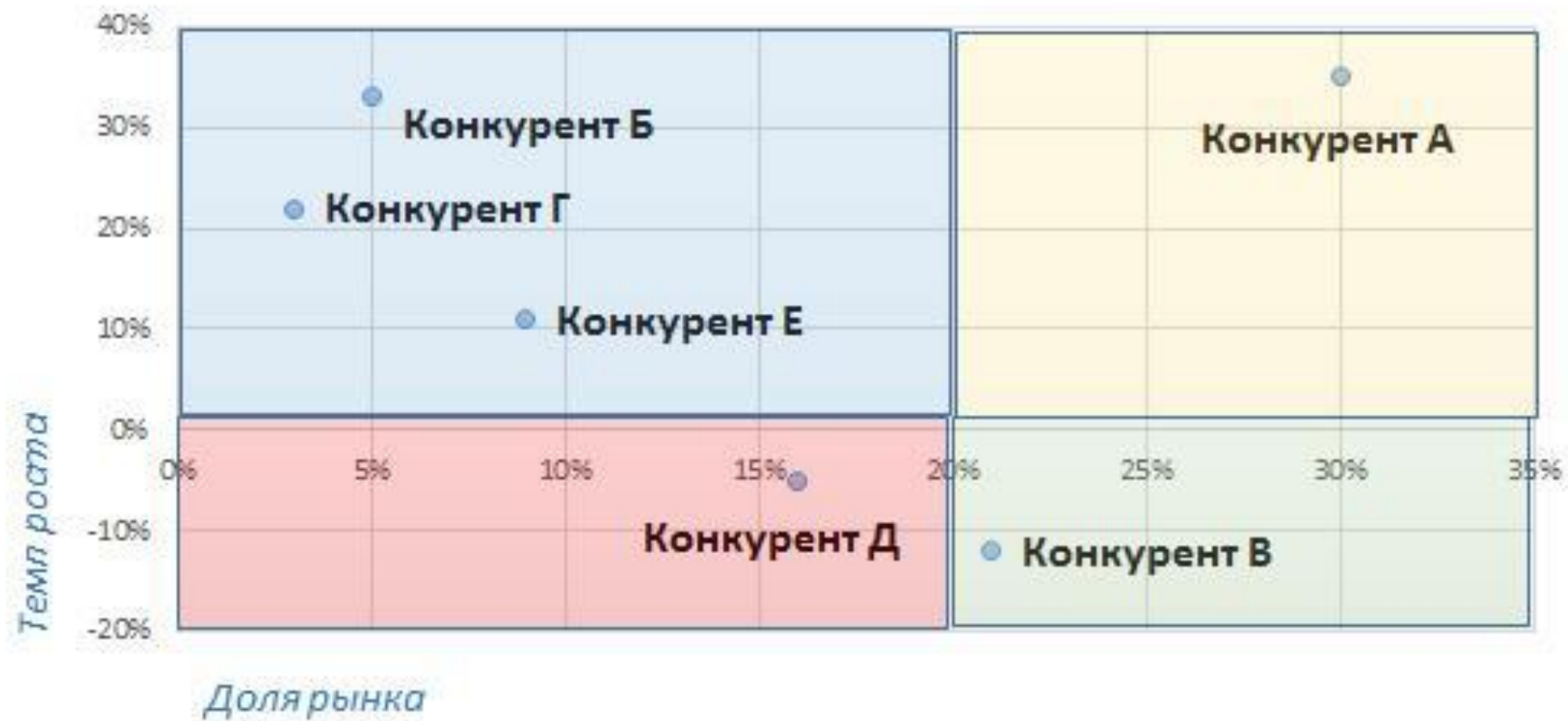
Fanta

Для женщин

Простая методика анализа конкурентов
(1 раз в год)



КАРТА КОНКУРЕНТОВ

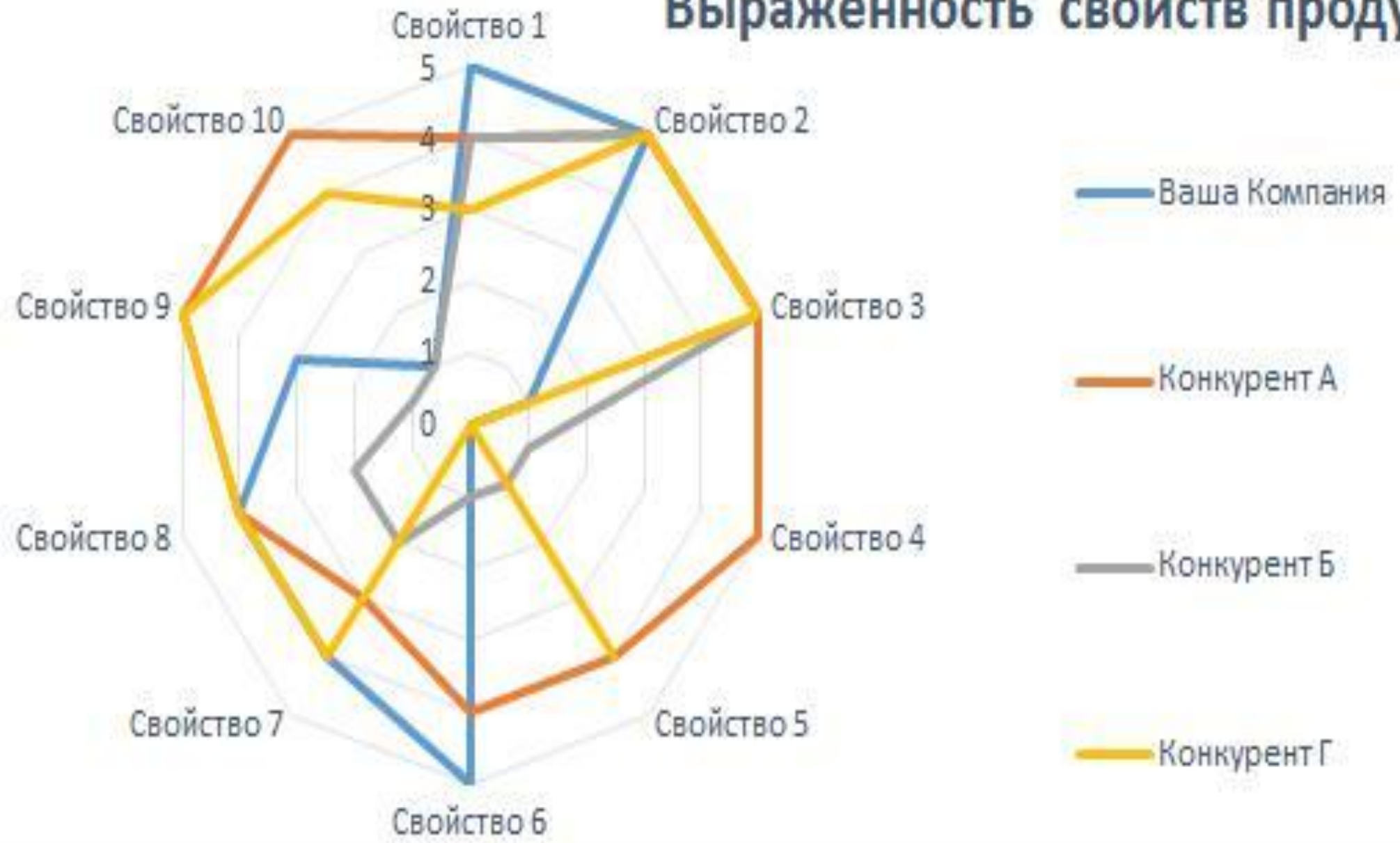


Конкуренты	Доля рынка	Темп роста
Конкурент А	30%	35%
Конкурент Б	5%	33%
Конкурент В	21%	-12%
Конкурент Г	3%	22%
Конкурент Д	16%	-5%
Конкурент Е	9%	11%

Свойства	Ваша Компания	Конкурент А	Конкурент Б	Конкурент В	Конкурент Г	Конкурент Д	Конкурент Е
Свойство 1	✔ 5	✔ 4	✔ 4	! 3	! 3	! 2	✘ 1
Свойство 2	✔ 5	✔ 5	✔ 5	✔ 4	✔ 5	✘ 1	✔ 5
Свойство 3	✘ 1	✔ 5	✔ 5	✔ 4	✔ 5	! 2	✔ 4
Свойство 4	✘ 0	✔ 5	✘ 1	✔ 5	✘ 0	✘ 0	✘ 0
Свойство 5	✘ 0	✔ 4	✘ 1	✔ 4	✔ 4	! 3	✔ 5
Свойство 6	✔ 5	✔ 4	✘ 1	✔ 4	✘ 0	✘ 0	✘ 0
Свойство 7	✔ 4	! 3	! 2	! 3	✔ 4	! 3	! 3
Свойство 8	✔ 4	✔ 4	! 2	! 3	✔ 4	! 3	! 3
Свойство 9	! 3	✔ 5	✘ 1	! 2	✔ 5	✔ 4	✘ 1
Свойство 10	✘ 1	✔ 5	✘ 1	✔ 5	✔ 4	✔ 4	✘ 0

Вывод:

Выраженность свойств продукта



Карта восприятий



РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

- ▶ <http://powerbranding.ru/video/competitive-advantage-kurs/>



МАТРИЦА McKinsey — General Electric

Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey – General Electric

Матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

Конкурентоспособность сегмента

Привлекательность
сегмента

		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Этапы разработки матрицы

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- ▶ какое из направлений бизнеса следует развивать компании
- ▶ в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе
- ▶ какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности
- ▶ какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии
- ▶ как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами
- ▶ в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью

Выделяют 5 ключевых последовательных этапов для правильного построения матрицы



- ▶ Выбор критериев для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте
- ▶ Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности
- ▶ Оценка каждого сегмента по выбранным критериям привлекательности и конкурентоспособности
- ▶ Определение потенциала каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов
- ▶ Выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании

Основные показатели модели

В основе матрицы McKinsey/ General Electric (GE) лежит два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания; и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании:

- ▶ чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса
- ▶ чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии очень перекликаются с критериями [SWOT-анализа](#) и могут быть заимствованы из него.

Не существует универсального списка критериев привлекательности и конкурентоспособности. Под каждый конкретный анализ составляется отдельный список на основе имеющейся информации у компании.

Показатели для оценки привлекательности сегмента

Привлекательность рынка по методу Маккинзи означает:

- ▶ привлекательность сегмента с точки зрения потенциальных объемов продаж
- ▶ низкие барьеры входа в сегмент для новых игроков
- ▶ способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании;
- ▶ отсутствие рисков на рынке (риски = потенциальные угрозы, которые влияют на нестабильность продаж сегмента в долгосрочном периоде)

Критерии привлекательности включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции/ динамику сегмента. Принятие решения о вхождении или не вхождении в сегмент должно строиться на оценке возможности компании завоевать лояльность потребителей, которую проще получить, предлагая уникальный, не имеющий аналогов и в тоже время максимально удовлетворяющий актуальные потребности товар. В противном случае выход в сегмент без уникального, действительно нужного продукта повышает вероятность неудачного входа на высоко-конкурентные рынки.

Рыночные факторы

К рыночным факторам привлекательности сегмента относятся: текущий размер сегмента или емкость рынка; уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении; темп роста сегмента за последние 3 года; возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент; количество игроков в сегменте и динамика их продаж; наличие рекламной поддержки в сегменте.

Сегмент считается привлекательным для компании по рыночным факторам, если:

- ▶ **размер сегмента большой (1-4 место на всем рынке – рекомендуется смотреть на стоимостное значение емкости рынка)**
- ▶ **темпы роста сегмента превышают темп роста рынка (как в натуральном, так и в стоимостном выражении)**
- ▶ **в сегменте присутствует ограниченное количество игроков без инвестиций в рекламу**
- ▶ **при успешном входе в сегмент возможно дальнейшее расширение ассортимента**

Потребительские факторы

К потребительским факторам привлекательности сегмента относятся: размер целевой аудитории; культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита); уровень знания и лояльности к товарам конкурентов; существование неудовлетворенных или скрытых потребностей у потребителей сегмента.

Сегмент считается привлекательным для компании по потребительским факторам, если:

- ▶ **размер потребительской базы сегмента большой (1-4 место на всем рынка)**
- ▶ **низкий уровень культуры потребления продукта – высокий потенциал роста рынка**
- ▶ **уровень знания конкурирующих брендов среди аудитории не высок, уровень лояльности низкий**
- ▶ **часть текущих потребностей потребителя в товаре не удовлетворена, существуют скрытые и неудовлетворенные потребности**

Потребительские факторы – являются наиболее важными факторами модели Mckinsey, так как оценивают наличие свободных рыночных ниш (анализируя существование неудовлетворенных потребностей покупателей).

Тенденции рынка

К ключевым тенденциям рынка относятся: прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении); анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей); анализ рисков вызванных изменением макросреды – демографических, политических, природных, социально-культурных, экономических факторов; существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции.

Сегмент считается привлекательным для компании по ключевым тенденциям, если:

- ▶ прогнозируется долгосрочный рост сегмента (в особенности, когда сегмент является самым быстрорастущим из оцениваемых альтернатив)
- ▶ существующие потребительские тренды благоприятны для входа на рынок
- ▶ минимальны риски влияния макросреды на снижение емкости рынка (риски: экономический кризис, смена власти, изменение климата, ужесточение климатических условий, снижение уровня жизни населения, уменьшение целевой аудитории из-за демографического спада и т.д.)

Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте

Критерии конкурентоспособности должны отражать долгосрочную возможность компании конкурировать с существующими лидерами сегмента; критерии должны быть оценены с использованием сравнения с конкурентами. Критерии конкурентоспособности включают в себя факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании, ресурсные возможности компании и силу рыночной конкуренции.

Конкурентоспособность товара

К факторам, характеризующим конкурентоспособность товара на рынке, относятся: наличие у товара уникального торгового преимущества— возможность дифференцировать товар в сегменте; возможность обеспечить обязательные базовые характеристики товара на требуемом уровне.

Компания способна конкурировать в сегменте, если товар компании имеет уникальное преимущество перед уже представленными на рынке товарами; товар компании способен удовлетворить базовые потребности в продукте на требуемом или на более эффективном уровне.

Факторы конкурентоспособности товара в модели Mckinsey являются наиболее важными факторами. От того, насколько бренд компании будет отличаться от уже представленных в сегменте товаров, будет зависеть успех выхода в новый сегмент. Новые продукты, появляющиеся на рынке должны быть лучше по свойствам, доступнее, проще и комфортнее в использовании.

Ресурсы компании

- ▶ К ресурсам компании, способным влиять на конкурентоспособность товара, относятся сила торговой марки компании; ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п.; скорость принятия решений и скорость реакции на изменения рынка.
- ▶ Компания способна конкурировать в сегменте, если она обладает более сильным или сопоставимым брендом; достаточными ресурсами в области финансирования, маркетинга, квалификации персонала, продаж и т.п. для работы на рынке; скорость реакции компании на рыночные изменения выше или на сопоставимом уровне с существующими игроками рынка.

Сила конкуренции

- ▶ Сила конкуренции сегмента говорит о существовании угроз со стороны новых участников рынка; интенсивности конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты); возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент; возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя.
- ▶ Наиболее интересными для компании являются рынки с низким уровнем конкуренции (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен); а также сегменты, в которых конкуренты не способны оперативно сформировать ответные меры и в которых входные барьеры незначительны.

Проверочное действие

После того, как матрица General Electric (GE) / McKinsey построена и определено место в матрице для каждого направления бизнеса компании, рекомендуется еще раз оценить долгосрочный потенциал сегментов, оценить риски, которые могут повлиять на прибыльность компании в каждом сегменте.

Потенциал сегмента можно оценить по следующим 7 факторам:

- ▶ разница между текущим и потенциальным объемом рынка (чем больше разница — тем больше потенциал)
- ▶ темпы роста сегмента на ближайшие 3-5- лет (чем выше темпы роста — тем выше потенциал)
- ▶ изменение благосостояния, образа жизни, ценностей потребителя (изменения в рамках концепции вводимого товара — потенциал есть)
- ▶ изменение технологий производства
- ▶ изменение экономического и политического климата на рынка
- ▶ возможные изменения в конкурентном окружении сегмента
- ▶ потенциал расширения ассортимента и т.п.

После того, как конкурентоспособность каждой товарной группы компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке стратегий развития товаров

Пример анализа конкурентного преимущества

Шаг №1: Составьте список параметров оценки

- ▶ Первым шагом перечислите ключевые конкурентные преимущества Вашего товара и товаров конкурентов. По каким именно параметрам оценивать силу конкурентных преимуществ – решать Вам. Можете воспользоваться следующим списком, а можете добавить в него свои пункты, наиболее подходящие для Вашей компании.

Параметр	Расшифровка параметра
Уникальность	<i>Не встречается у конкурентов</i>
Долгосрочность	<i>Будет актуальным еще 3-5 лет</i>
Сложно копируемо	<i>Требуются высокие инвестиции для достижения данного КП</i>
Вызывает доверие	<i>Целевая аудитория верит, что товар может и способен обеспечить КП</i>
Продает товар	<i>КП способно привлекать новых покупателей</i>
Reasons to Belief	<i>Можно придумать разумные причины, объясняющие КП</i>
Понятность	<i>Четко отвечает на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?»</i>
Существует противоположность	<i>У КП товара существует противоположное преимущество</i>
Кратко	<i>КП можно объяснить не более чем за 20-30 секунд</i>

Шаг №2: Оцените конкурентное преимущество товара компании

- ▶ Оценку проще всего проводить по 3-х бальной шкале, где
 - 1 балл = параметр полностью не отражен в конкурентном преимуществе товара
 - 2 балла = параметр отражен в конкурентном преимуществе товара не полностью
 - 3 балла = параметр полностью отражен в конкурентном преимуществе товара

Параметр	КП* Вашей компании	КП Конкурент 1	КП Конкурент 2
Уникальность	3	1	1
Долгосрочность	3	2	2
Сложно копируемо	1	2	3
Вызывает доверие	2	3	1
Продает товар	3	2	3
Reasons to Belief	3	3	3
Понятность	3	3	1
Существует противоположность	3	2	3
Кратко	2	3	3
ОБЩИЙ БАЛЛ	23	21	20
% от идеального КП	85%	78%	74%

Шаг №3: Составьте план улучшений

- ▶ Составьте план действий по улучшению конкурентного преимущества компании. Улучшения необходимо спланировать по тем пунктам оценки, которые получили оценку менее 3 баллов.

Параметр	КП* Вашей компании	КП Конкурент 1	КП Конкурент 2	План действий по улучшению КП
Уникальность	3	1	1	-
Долгосрочность	3	2	2	-
Сложно копируемо	1	2	3	<i>придумать и запатентовать собственное название технологии</i>
Вызывает доверие	2	3	1	<i>необходимо сформировать убеждающие факты возможности обеспечения КП</i>
Продает товар	3	2	3	-
Reasons to Belief	3	3	3	-
Понятность	3	3	1	-
Существует противоположность	3	2	3	-
Кратко	2	3	3	<i>придумать продающую емкую и понятную формулировку</i>
ОБЩИЙ БАЛЛ	23	21	20	Вывод: КП компании выгоднее, чем у конкурентов, но требуется небольшая доработка
% от идеального КП	85%	78%	74%	

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ФОРМУЛА УТП

Имя товара

+ в чем Вы лучше конкурентов?

+ Почему?

Google

Лучшая поисковая система для любого вида информации

Потому что постоянно улучшает, совершенствует и развивает технологии