

Лідери ринку

Стратегія			
Масштаб конкуренції	Національний	Національний	Національний
Стратегічні наміри	Залишатися домінуючим лідером	Залишатися домінуючим лідером	Залишатися домінуючим лідером
Цілі по досягненню долі на ринку	Агресивна експансія	Експансія за рахунок внутрішнього росту	Експансія за рахунок внутрішнього росту
Конкурентна позиція	Стає краще і змінюється	Гарно захищена, здатна зберігати свої позиції	Спроби посилювати свої позиції
Напрямок КС	Диференціація	Лідерство в ціні	Лідерство в ціні
Тип КС	В основному наступальна	Комбінація стратегій наступу і оборони	Комбінація стратегій наступу і оборони
Основні тактичні ходи	Стратегія постійного наступу	Стратегія оборони і укріплення	Стратегія оборони і укріплення

Лідери ринку:

1. Чітке бачення векторів розвитку та стратегії;
2. Постійне укріплення та посилення конкурентної позиції;
3. Швидка реакція на дії конкурентів, гнучкість в організації роботи;
4. Готовність до слідування новітнім тенденціям та змін споживчої поведінки;

➤ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ

2020

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТІВ

Претенденти на
лідерство

Стратегія					
Масштаб конкуренції	Регіональний	Регіональний	Національний	Національний	Національний
Стратегічні наміри	Бути в п'ятірці лідерів	Бути в п'ятірці лідерів	Бути домінуючим лідером	Бути в п'ятірці лідерів	Бути в п'ятірці лідерів
Цілі по досягненню долі на ринку	Експансія за рахунок внутрішнього росту	Експансія за рахунок внутрішнього росту	Втримання існуючої долі ринку	Експансія за рахунок внутрішнього росту	Агресивна експансія
Конкурентна позиція	Спроби посилювати свої позиції	Спроби посилювати свої позиції	Гарно захищена, здатна зберігати свої позиції	Стає краще і змінюється	Гарно захищена, здатна зберігати свої позиції
Напрямок КС	Лідерство в ціні	Лідерство в ціні	Диференціація	Диференціація	Диференціація
Тип КС	Комбінація стратегій наступу і оборони	Комбінація стратегій наступу і оборони	Гарно захищена, здатна зберігати свої позиції	Стає краще і змінюється	Гарно захищена, здатна зберігати свої позиції
Основні тактичні ходи	Лобова (фронтальна конкуренція)	Лобова (фронтальна конкуренція)	Лобова (фронтальна конкуренція)	Фалангова атака	Оточення

Претенденти на лідерство:

1. Прагнення бути в числах лідерів ринку;
2. Побудова конкурентної стратегії на основі реакції на дії конкурентів;
3. Постійні спроби сформувати вигідні конкурентні переваги;
4. Конкурентна боротьба ведеться на основі тактики фронтальної атаки.

Наслідувачі лідера

Стратегія					
Масштаб конкуренції	Національний	Місцевий	Регіональний	Національний	Регіональний
Стратегічні наміри	Втримати позиції	Бути в п'ятірці лідерів	Отримати перемогу в боротьбі над конкурентом (Аврора)	Бути в п'ятірці лідерів	Бути в п'ятірці лідерів
Цілі по досягненню долі на ринку	Втримання існуючої долі ринку	Експансія за рахунок внутрішнього росту	Експансія за рахунок внутрішнього росту	Агресивна експансія	Втримання існуючої долі ринку
Конкурентна позиція	Стан конкурентної боротьби із суперниками	Стан конкурентної боротьби із суперниками	Спроби посилювати свої позиції	Спроби посилювати свої позиції	Гарно захищена, здатна зберігати свої позиції
Напрямок КС	Лідерство в ціні	Лідерство в ціні	Лідерство в ціні	Лідерство в ціні	Лідерство в ціні
Тип КС	Консервативна стратегія послідовності за кимось	Консервативна стратегія послідовності за кимось	Комбінація стратегій наступу і оборони	Консервативна стратегія послідовності за кимось	Комбінація стратегій наступу і оборони
Основні тактичні ходи	Запозичення ходів зі стратегії лідера ринку	Запозичення ходів зі стратегії лідера ринку	Запозичення ходів зі стратегії лідера ринку	Запозичення ходів зі стратегії лідера ринку	Запозичення ходів зі стратегії лідера ринку

➤ КОНКУРЕНТНИЙ АНАЛІЗ РИНКУ

СТРАТЕГІЯ КОНКУРЕНТІВ

2020

Наслідувачі лідера:

1. Змагаються в різних масштабах конкуренції;
2. Конкурентна стратегія будується переважно за рахунок лідерства в ціні;
3. Переважає консервативна конкурентна тактика;
4. Основна мета - закріпити власні позиції на ринку.

Висновки:

1. Відсутність конкуренції з прямими конкурентами в національному масштабі;
2. Переважання на ринку стратегії цінового лідерства;
3. Швидке зростання сектору ринку та поява нових гравців і пропозицій.

S

- позитивні тенденції розвитку покриття мережі;
- наявність географічно розмежованих сфер впливу;

W

- високий рівень конкуренції;
- низький рівень комунікації та впізнаваності;
- однаковий асортиментний ряд;
- вразливість щодо конкурентного тиску;

O

- реалізація стратегії лідера в ціні;
- вихід на національний рівень конкуренції;
- закріплення конкурентних позицій і зростання впізнаваності;

T

- поява на ринку нових гравців;
- несприятлива державна політика;
- зміна споживчих потреб та тенденцій;
- збільшення частки неякісного товару.

S

- високий рівень компетентності;
- позитивна репутація та впізнаваність на ринку;
- запровадження інновацій та стратегій диференціації.

W

- високий рівень конкуренції;

O

- розширення географії продаж, робота на міжнародному ринку;
- розширення виробничої лінії;
- збільшення асортиментного ряду.

T

- поява на ринку нових гравців;
- несприятлива державна політика;
- зміна споживчої поведінки;
- падіння платоспроможності населення;

S

- стабільна позиція на ринку;
- розвинуте власне виробництво;

W

- слабка система стратегічного планування;

O

- приваблення нового сегменту ЦА;
- закріплення конкурентних позицій і зростання впізнаваності;

T

- поява на ринку нових гравців;
- несприятлива державна політика;
- зміна споживчих потреб та тенденцій;
- зростаючий конкурентний тиск.

Матриця конкурентних сил (за Портером) будується на основі аналізу по декількох напрямках:

- ➔ ринковий вплив постачальників;
- ➔ ринкова влада споживачів;
- ➔ конкуренція серед існуючих гравців;
- ➔ загроза появи нових гравців;
- ➔ загроза появи альтернативних продуктів



➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Ринковий вплив постачальників

Параметр оцінки	Оцінка параметра	
	2	1
Кількість постачальників	Незначна к-сть постачальників, монополія	Широкий вибір постачальників
		+
Обмеженість ресурсу постачальників	Обмеженість об'ємів	Необмеженість об'ємів
		+
Витрати переключення	Високі витрати переключення на іншого постачальника	Низькі витрати переключення на іншого постачальника
		+
Пріоритетність наряду для постачальника	Низька пріоритетність	Висока пріоритетність
		+
Фінальний бал:	4	
4 низький рівень впливу постачальників		
5-6 середній рівень впливу постачальників		
7-8 високий рівень впливу постачальників		

Висновки:

1. Низька загроза впливу з боку постачальників;
2. Стабільні відносини з постачальниками;
3. Наявна можливість вибору найпривабливішої пропозиції;
4. Невеликий рівень витрат при переході до іншого постачальника;
5. Зацікавленість постачальників у співпраці.

➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Ринкова влада покупців

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
частка покупців з великим обсягом продаж	80% продаж на декількох клієнтах	50% на незначній частці клієнтів	Рівномірний розподіл об'єму продаж
			+
схильність до переключення на товари субституту	Товар не унікальний, є повні аналоги	У товару є відмінні характеристики, важливі для клієнта	Товар унікальний, аналоги відсутні
	+		
чутливість до ціни (за допомогою еластичності попиту)	Клієнт завжди переключається на товар з нижчою ціною	Клієнт буде переключатися тільки при значній різниці в ціні	Клієнт не чутливий до ціни
	+		
задоволеність якістю товару	Незадоволені ключовими х-ками товару	Незадоволення другорядними х-ками	Повне задоволення якістю
		+	
Фінальний бал:	9		
	4 низький рівень загрози відтоку клієнтів	5-8 середній рівень загрози відтоку клієнтів	9-12 високий рівень загрози відтоку клієнтів

Висновки:

1. Високий рівень загрози відтоку клієнтів;
2. Покупці мають високу чутливість до ціни, і потребу знизити рівень витрат в майбутньому;
3. Тенденція до збільшення на ринку товарів - замінників;

➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Конкуренція серед прямих конкурентів

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
К-сть гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку	Невелика кількість гравців
		+	
Темп зростання ринку	Стагнація і зниження об'єму ринку	Повільний але зростаючий	Високий
			+
Рівень диференціації	Компанії продають стандартизований товар	Товар стандартизований але відрізняється додатковими властивостями	Продукти компаній значно відрізняються між собою
	+		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку	Є можливість підвищення цін в рамках покриття витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття витрат
	+		
Фінальний бал:	9		
	4 бали низький рівень конкуренції	5-8 середній рівень конкуренції	9-10 високий рівень конкуренції

Висновки:

1. Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції;
2. Зростання кількості гравців на ринку;
3. Слабкий рівень диференціації серед конкурентів;
4. Збереження жорсткої цінової конкуренції.

➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Загроза появи нових гравців

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі виробництва товарів	Відсутня	Є у декількох	Значна
		+	
Сильні марки з високим рівнем лояльності і впізнаваності	Відсутня	2-3 гравці мають 40-50% ринку	2-3 гравці мають 80% ринку
	+		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Є мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті
			+
Рівень інвестицій і затрат для входу в галузь	Низький (окупність за 1-3 міс)	Середній (окупність за 8-12 міс)	Високий (окупність більше року)
		+	
Доступ до каналів розподілу	Повністю відкритий	Потреба інвестицій	Обмежений
		+	
Державна політика	Обмежувальних актів немає	Втручання на низькому рівні	Повністю регламентує і обмежує
	+		
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	Знизять ціни при наявності більш вигідної пропозиції
			+
Темпи росту галузі	Стагнація і зниження об'єму ринку	Повільний але зростаючий	Високий
		+	
Загальний бал:	16		
	8 Низький рівень загрози входу нових гравців	9-16 Середній рівень загрози входу нових гравців	17-24 Високий рівень загрози входу нових гравців

Висновки:

1. Ринок відкритий для нових гравців, є загроза їх появи та швидкого закріплення позицій;
2. На ринку наявні мережі, які контролюють вагомую частку ринку;
3. Конкуренти використовують стратегію цінової диференціації, тому готові знижувати ціни для надання найбільш вигідної пропозиції.

➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Загроза появи альтернативних продуктів і послуг;

Висновки:

1. На ринку поступово з'являються нові товари та послуги які задовольняють одну і ту ж потребу користувача різними шляхами;
2. Конкурувати з ними можливо шляхом надання додаткової цінності;
3. Необхідність у розробці та запровадженні власних унікальних пропозицій, напр. розвиток сильної ВТМ.

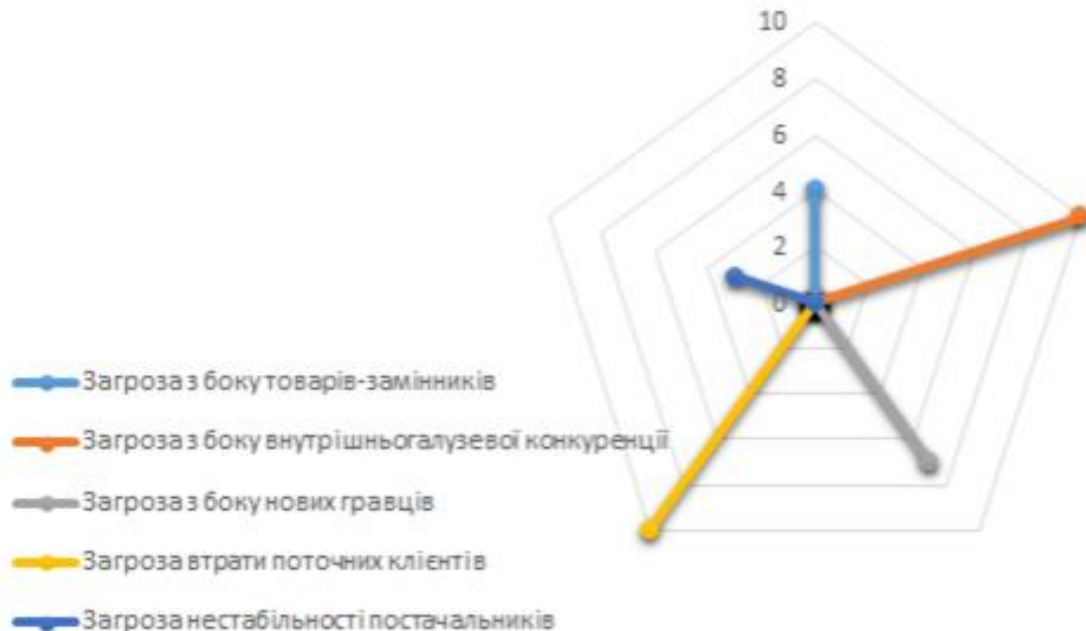
Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари - замінники "ціна - якість"	Існують і мають високу долю на ринку	Тільки вийшли на ринок, мала частка	Відсутні
		+	
Фінальний бал:	2		
	1 низький рівень загрози	2 середній рівень загрози	3 високий рівень загрози

➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Висновки

Матриця Портера



1. Найвищий рівень загрози становить вплив споживачів та внутрішньогалузева конкуренція.
2. Вихід нових гравців на ринок та збільшення кількості товарів - субститутів є зростаючою загрозою.
3. У питанні співпраці з постачальниками ми маємо домінуючі позиції.

➤ МАТРИЦЯ КОНКУРЕНТНИХ СИЛ

2020

Узагальнені результати

Параметр	Значення загрози	Опис	Напрямок робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Середнє	На ринку збільшується кількість різноманітних сервісів, послуг і товарів-субститутів, які задовольняють одну і ту ж потребу споживача.	Створення унікальної пропозиції і донесення цінності такої пропозиції до споживача
Загроза з боку внутрішньогалузевої конкуренції	Високе	Ринок має достатню кількість активних гравців та тенденцію до стабільного зростання і розширення. Рівень конкуренції постійно зростає.	Створення оффера і УТП компанії, отримання позиціонування і надання користувачу додаткової цінності покупки, шляхом завоювання довіри до бренду.
Загроза з боку нових гравців	Середнє	Ринок постійно зростає і розширюється, створюючи нові можливості і пропозиції. З'являються нові гравці, які розвиваються стрімкими темпами	Розширення асортиментного ряду, робота над рівнем обслуговування
Загроза втрати поточних клієнтів	Високе	На ринку все частіше з'являються нові, вигідні пропозиції та програми для клієнта.	Постійне оновлення знижок та акцій, підвищення рівня сервісу, розширення каналів комунікації
Загроза нестабільності постачальників	Низьке	Збереження стабільної ситуації з боку постачальників	Проведення переговорів про зниження цін

Висновки:

1. Матриця побудована на основі експрес аналізу, який надає базову інформацію, в майбутньому необхідно провести широкий якісний аналіз конкурентних сил;
2. Виділені найсильніші загрози та слабкі сторони компанії;
3. Матриця КС є підґрунтям для розробки тактики укріплення позицій на ринку та створення конкурентних переваг мережі;
4. Розстановка 5 сил досить динамічна і не передбачає прогнозування і подальших сценаріїв.

Конкурентна перевага – це особливості чи властивості (атрибути) товару чи ТМ, які забезпечують підприємству перевагу над прямими конкурентами. Така перевага визначається в порівнянні з прямими та найбільш небезпечними конкурентами.

➤ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

2020

Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги

Внутрішні конкурентні переваги - це характеристики внутрішніх аспектів діяльності підприємства (рівень витрат, продуктивність праці, організація процесів, система менеджменту тощо), які перевищують аналогічні характеристики пріоритетних конкурентів.

Зовнішні конкурентні переваги - це ті переваги, які базуються на здатності підприємства створювати більш значимі цінності для споживачів продукції, що створює можливості більшого задоволення їх потреб, зменшення витрат або підвищення ефективності діяльності.

Базис загальної конкурентної переваги є переваги внутрішні. Зовнішні конкурентні переваги, з одного боку, орієнтують підприємство на розвиток та використання тих чи інших конкурентних переваг, а з іншого - забезпечують відповідні конкурентні позиції, оскільки орієнтують на цілеспрямоване задоволення потреб конкретної групи споживачів.



КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

2020 –

Внутрішні та зовнішні конкурентні переваги.

Класифікація

Джерела виникнення	Переваги	Вид	Класифікація (за Рубінім)
Внутрішні	Соціальна відповідальність та місія компанії	Ринкові	Реалізовані
	Лідуюче положення на ринку	Ресурсні	Фактичні
	Організаційна структура компанії	Інтелектуальні	Фактичні
	Широта асортименту	Ресурсні	Реалізовані
	Оптимізація ефективності використання ресурсів	Ресурсні	Потенційні
Зовнішні	Поява нових потреб споживачів	Поведінкові	Потенційні
	Наявність доступних ресурсів	Кон'юнктурні	Реалізовані
	Рівень конкурентоспроможності галузі	Кон'юнктурні	Реалізовані
	Усталені ринкові відносини в країні	Інформаційні	Потенційні

↗ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

Тип КП за Портером

2020

	ТИП КП	
	Переваги у витратах	Переваги у продукті
Широкий ринок	<i>Лідерство у витратах</i>	Диференціація
Вузький ринок	Фокус на витратах	Фокус на диференціації

Враховуючи ресурси та можливості компанії, маємо всі підстави для того, щоб вести конкурентну стратегію лідера у витратах і на її основі вибудовувати свої стійкі конкурентні переваги.

Виходячи з цього можна керуватися 2 типами КП в даній стратегії:

1. Низька вартість товару;
2. Широкий асортимент.

Висновки:

- В мережі переважають внутрішні КП, які на пряму залежать від політики керівництва;
- КП компанії мають переважно тривалий характер;
- Більшість конкурентних переваг - ресурсні, за стратегічною направленістю створені для сфери де діють прямі конкуренти та використовують уже наявний потенціал компанії;
- Можливість створення фантомних КП для приваблення нової аудиторії;
- Внутрішні конкурентні переваги є основою для створення стійкої УТП компанії;
- При подальшій розробці стратегії, необхідно врахувати план по розвитку КП на декілька років вперед та план по збереженню актуальності КП

➤ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

УПТ

2020

УТП - Унікальна Торгова Пропозиція.

З боку виробника - це одна або кілька характеристик продукції або послуги, які виділяють товари бренду на ринку.

З боку покупців і клієнтів - це «чому я повинен це купити?»

Ефективна УТП, яка вона?

1. Унікальна
2. Важлива для ЦА
3. Відмінна від конкурентів

[Чим корисна УТП?](#)



↗ КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА

УПТ

2020



Наявна УТП зовсім не унікальна, оскільки кожен з прямих конкурентів говорить про найнижчі ціни і широкий асортимент.

При створенні УТП варто опиратися на наявні ресурсні конкурентні переваги та відповідати очікуванням споживача.

Висновки

1. Дана робота виконана в експрес форматі, без дотримання належного рівня проведення досліджень і може надати лише базове уявлення про конкурентів та актуальну ситуацію на ринку.
2. На основі проведеної роботи виявлено сильні та слабкі сторони компанії, точки росту, стратегії та напрями конкурентів;
3. Проведено аналіз споживчих тенденцій та каналів комунікації з аудиторією задля розуміння подальшого напрямку розвитку;
4. Класифікація стратегічних груп, портфелів брендів та визначення власного положення на ринку;
5. Здійснено SWOT аналіз груп конкурентів, виявлено їх слабкі місця.

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!

ЗБЕРІГАЙТЕ ДИСТАНЦІЮ ТА БЕРЕЖІТЬ СЕБЕ ❤️🇵🇱