



Конкурентна среда



Анализ на конкурентите

- Характер на конкурентната среда
- Стратегически групи
- Профил на основните конкуренти



(1) Характер на конкурентната среда

- Пълна свободна конкуренция
- Олигополен пазар
- Монополна конкуренция
- Монополен пазар



(2) Стратегически групи

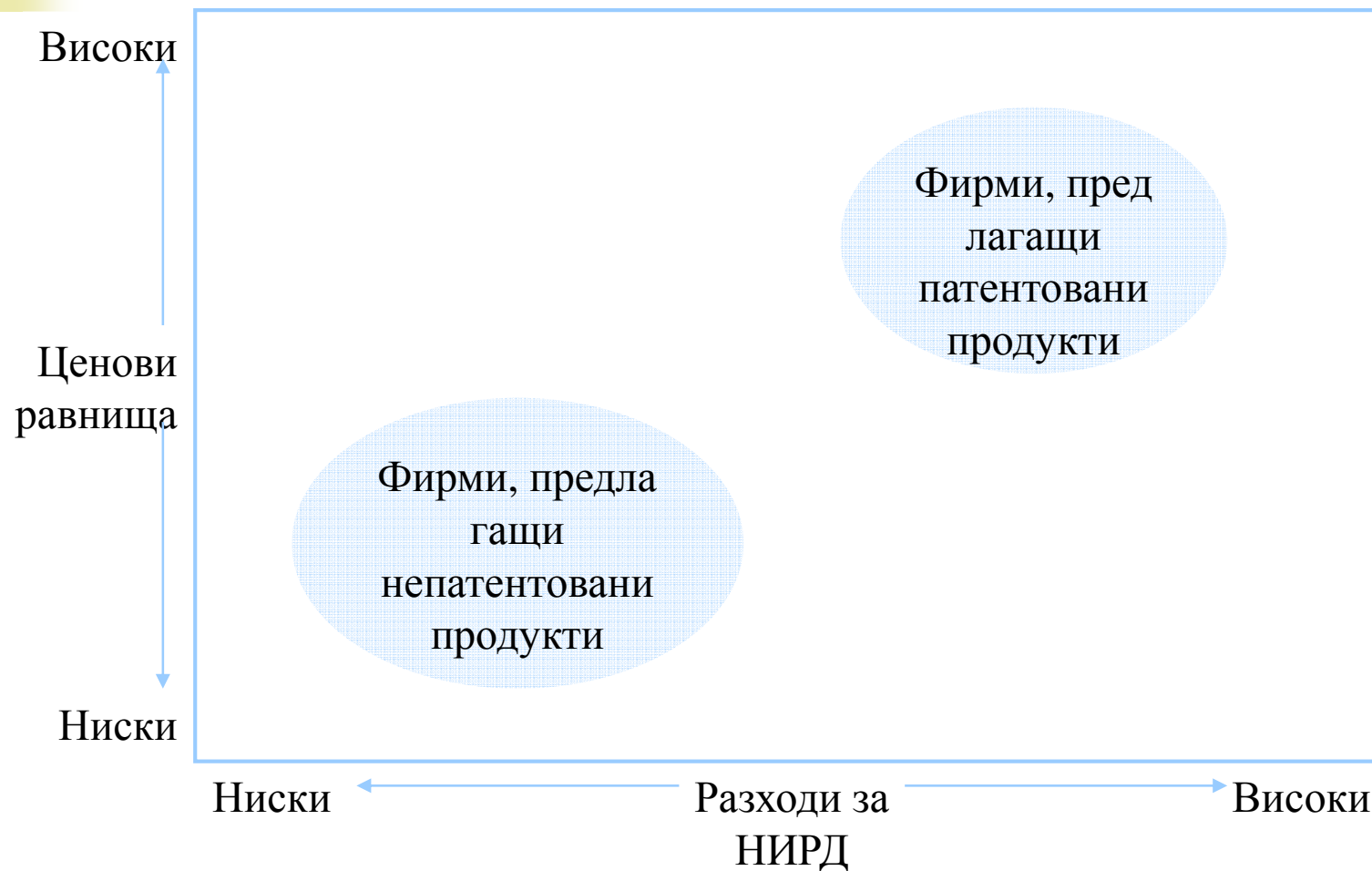
Концепцията на стратегическото групиране позволява редуциране на броя на анализирани единици като измества вниманието от отделния конкурент и го насочва към групата като цяло.



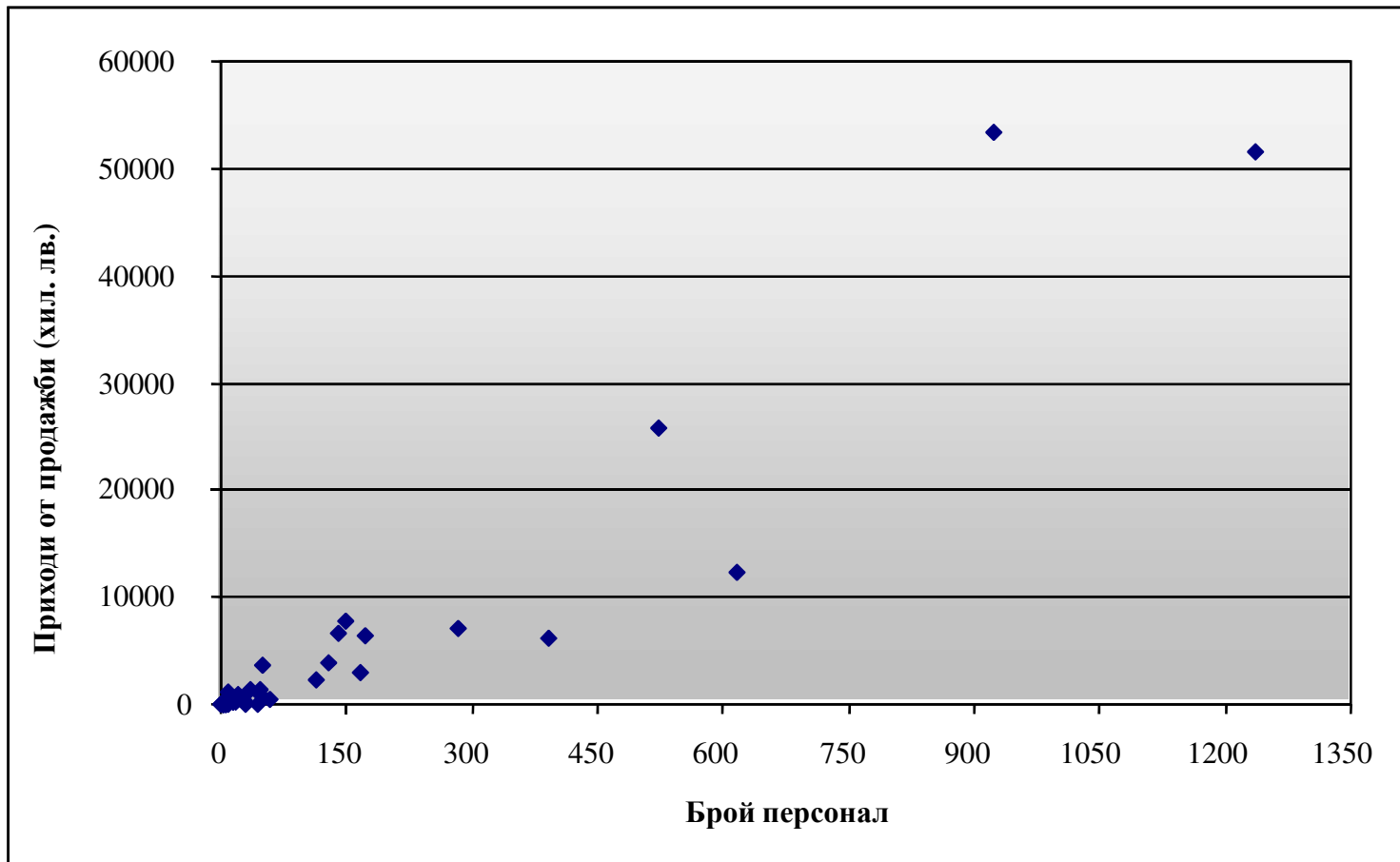
Стратегически групи

- Стратегическо картографиране - разполагане на конкуриращите се фирми върху двуизмерна координатна система на база тяхната позиция по предварително избрани дименсии.

Стратегически групи



СТРАТЕГИЧЕСКИ ГРУПИ





Стратегически групи

Отличителни характеристики на фирмите от една стратегическа група

- подобие на прилаганите стратегии
- сходство по отношение на изградените компетенции (напр. качество)
- външните характеристики (напр. пазарен дял)



Стратегически групи


Етапи на работа

- Информационно осигуряване
- Избор на групиращи критерии
 - Разходи за НИРД / Цени на продукти
 - Брой персонал / Реализирани нетни приходи
- Формиране на стратегически групи
- Анализ на състоянието и поведението на фирмите по стратегически групи



Цели при структуриране на конкурентното пространство

- Осигурява **обща представа за ключовите стратегии на конкурентите**, включително за най-ефективните стратегически ходове, прилагани от останалите фирми в отрасъла
- Помага за **изследване поведението на преките конкуренти**
- Помага за **идентифициране на потенциални конкуренти** (както в случаи на поява на нови конкуренти, така и при планирани промени в стратегията и пазара на фирмата)
- Дава възможност за **оценка и избор на подходящи бъдещи стратегически ходове** (напр. при присъединяване към нова стратегическа група)
- Обосновава бъдещи стратегически ходове и **промени в маркетинг микса** и маркетинговите политики



Условия за успешно прилагане на стратегическото картографиране

- Работа с **различни критерии за групиране**, както количествени, така и качествени
- Прилагане на анализа за **различни периоди от време** с цел проследяване тенденциите и промените в позициите на фирмата и на нейните конкуренти
- Използване на метода като основа за **разработване на различни сценарии** за възможни бъдещи промени в стратегическите позиции на конкурентите
- **Допълване на оценките**, получени от прилагането на метода на стратегическото картографиране, с **резултати от други анализи** на конкурентната среда

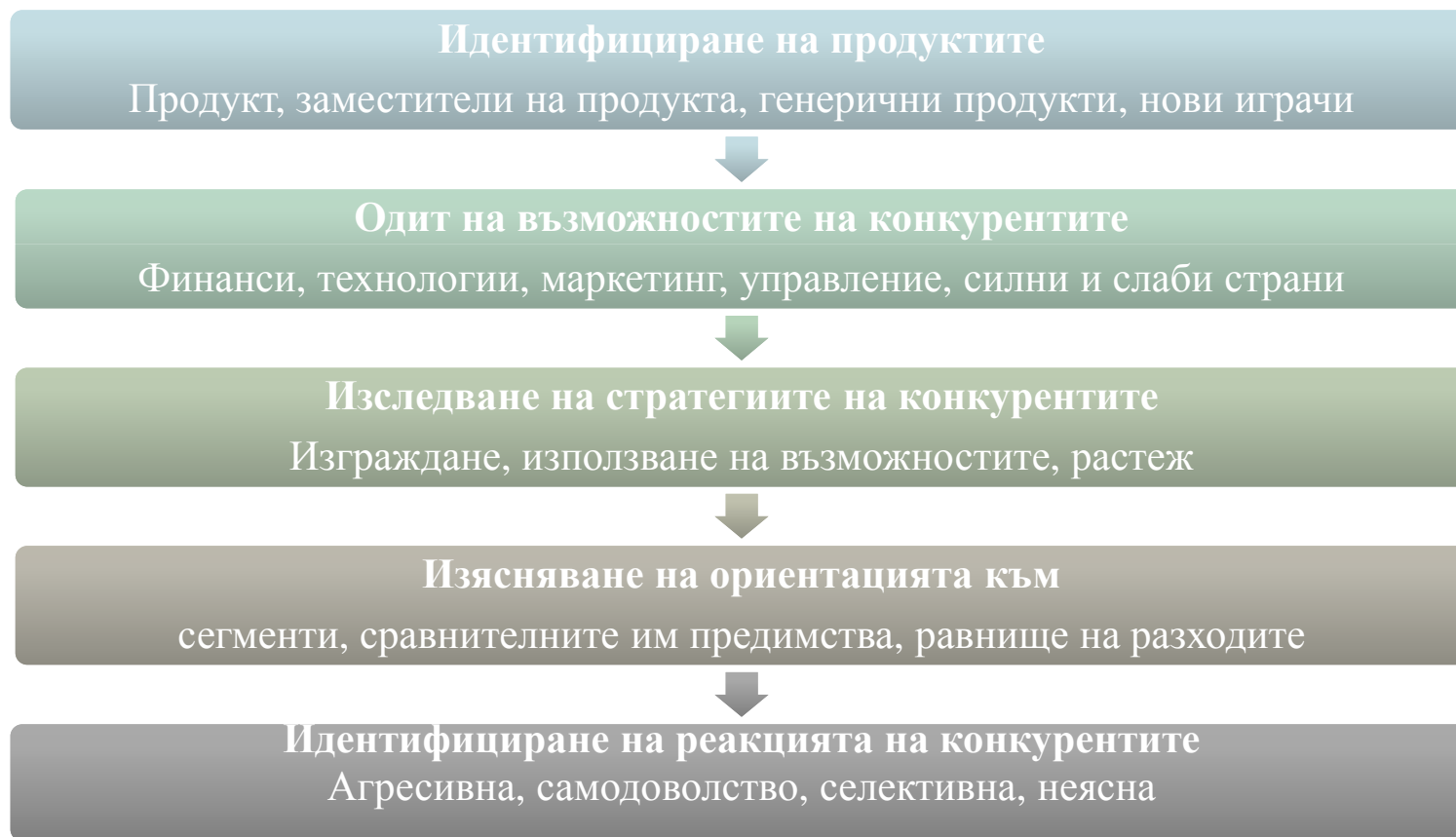


(3) Профил на конкурента

- Цели за развитие
- Текуща стратегия
- Възможности
- Поведение

АНАЛИЗ НА КОНКУРЕНТИТЕ

Процес на идентифициране на основните конкуренти, оценка на техните цели, стратегии, силни и слаби страни, начини на реагиране, и на тази база – избор кои конкуренти да бъдат атакувани и кои не.





Насоки за анализ

- **Продукти**
 - възприемана стойност от потребителя
 - ширина и дълбочина на продуктовата линия
- **Дилъри и дистрибуция**
 - канали и мрежа за разпространение
 - взаимоотношения с дистрибуторите
- **Маркетинг и продажби**
 - маркетинг микс



Насоки за анализ

- **Операции**
 - производствени разходи
 - технологично ниво на мощностите
 - системи за качество
 - гъвкавост на оборудването
 - степен на вертикална интеграция
 - логистика
 - ноу-хау



Насоки за анализ

- Изследователска и развойна дейност
 - обекти на ИС
 - собствен капацитет за НИРД
- Финансов мениджмънт
 - характеристика на паричния поток
 - възможности за привличане на капитал
 - възвръщаемост



Насоки за анализ

- **Организация**
 - ценностна система и общност на целите
 - организационна структура и административни процедури
- **Общи управленски способности**
 - качества на мениджмънта
 - координация на функциите
 - адаптивност към промени



Competitive Intelligence System

Система за анализ на конкурентите

Системата включва събиране, анализ и интерпретиране на данни за основните конкуренти

Изпълнява функциите:

- информационна
- дефанзивна
- офанзивна

Източници на информация

- вторични (годишни доклади и публикации на конкурентите, секторни анализи, патентна информация)
- първични (обследване на потребители, доставчици, дистрибутори, бивши служители на конкурента)



Принципи за ефективен анализ на конкурентите

1. Идентифициране на ключовите конкуренти, вкл. и потенциални
2. Определяне на продуктите заместители, от същия или от други отрасли
3. Използване на формални и неформални средства за събиране на информация. Официалната информация не винаги е достатъчно полезна
4. Фокусиране на вниманието върху средата и контактите на конкурента

Примерни методи за събиране на информация за конкурентите според оценката за неетичност

4.44	Въздушни снимки на сградния фонд, транспортните средства и оборудването
4.41	Подслушване на телефонни разговори
4.38	Внедряване на агенти
4.32	Подкупване на служители на конкурентите
4.19	Участие в телефонни интервюта за наемане на работа
4.14	купуване на конфиденциални документи от трети лица (често бивши служители)
3.84	Претърсване на отпадъци
3.83	Публикуване на фалшиви съобщения за разширяване на дейността с цел проверка реакцията на конкурентите
3.75	Наемане на консултанти или рекламни агенции, които вече имат договори с конкурентите
3.72	Публикуване на фалшиви съобщения за нови и усъвършенствани продукти
3.64	Привличане на работа на високопоставени служители на конкурентите
3.63	Публикуване на фалшива информация за промяна в провежданата стратегия
3.40	Осъществяване на контакт с конкурентите от позициите на потенциален партньор в съвместно предприятие

Примерни методи за събиране на информация за конкурентите според оценката за неетичност

3.27	Осъществяване на контакт с конкурентите от позициите на клиент
3.25	Осъществяване на контакт с конкурентите от позициите на доставчик
3.15	Привличане на работа на служители на конкурентите
3.08	Намаляване на цените с цел проверка реакцията на конкурентите
2.77	Изследване на потребителите относно слаби страни на конкурентите
2.64	Сътрудничество с конкурентите в областта на маркетинга
2.61	Сътрудничество с конкурентите в областта на НИРД
2.59	Сътрудничество с конкурентите в областта на производството
2.58	Преглед на патентните заявки на конкурентите
2.47	Изследване основните доставчици на конкурентите
2.18	Преглед на получени от конкурентите разрешения за строеж
2.03	Анализ на официалните финансови бюлетини на конкурентите
2.01	Преглед на публикуваните от конкурентите обяви за работа
1.66	Обратно проектиране на продукти на конкурентите

1 - етичен; 2 - по-скоро етичен; 3 – неутрален; 4 – по-скоро неетичен; 5 - неетичен