

Этапы разработки ситуационного анализа [\(посмотреть в формате pdf\)](#)

Цели ситуационного анализа и последующего за ним плана маркетинга: определить реалистичные цели бизнеса, скоординировать работу сотрудников, расставить приоритеты в распределении ресурсов.

Продукт ситуационного анализа - причины проблематики и методики выработки решений.

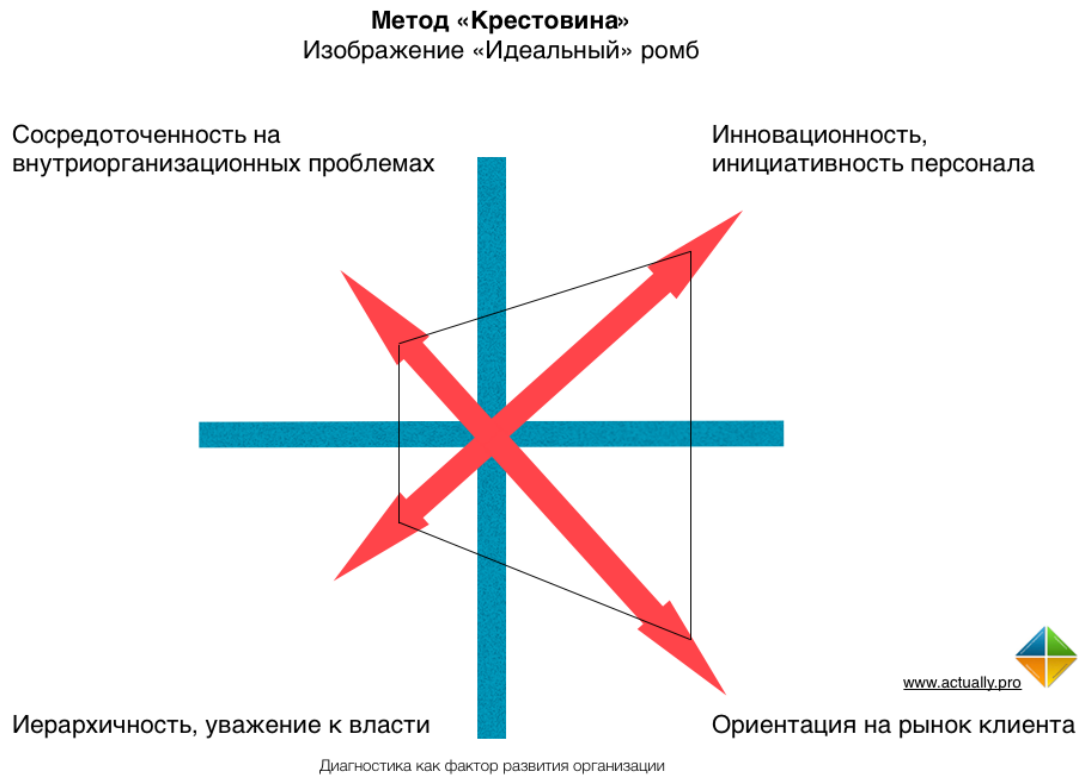
ЭТАП I

Диагностика - фактор организационного развития.

Самодиагностика руководителями управленческих ошибок и патологий в своей организации

Показатели качества управления (Подробнее)

Ценности компании (ценности руководителя) (Подробнее)



Более подробно про диагностику ([тут](#))

Возможна Экспресс-диагностика ([тут](#))

Анализ существующих внутренних ресурсов компании

Уровень развития управленческих отношений в организации (подробнее)

Состояние и достаточность существующих ресурсов компании: финансовый капитал и бюджет, квалифицированность и количество персонала, технологическая оснащенность и доступ к технологиям, отношения с поставщиками, доступ к информации. Оцените возможность изменения доступа, качества и объема ресурсов в будущем.

Ожидается ли изменения в доступе, объеме или качестве ресурсов. Какие действия необходимы для минимизации рисков?

Обзор ключевых управленческих вопросов

Положительные и отрицательные моменты существующей организационной структуры компании и организационной культуры и настроение сотрудников.

Наличие описанной маркетинговой стратегии компании, маркетинговая структура и наличие знаний

Оценка наличия всех управленческих функций (администрирование, предпринимательство etc)

Источники управленческой силы, управленческий стиль ЛПР. (Типы подробнее)

Уровень клиенто-ориентированности компании

Удовлетворенность персонала

Внешняя мотивация персонала. (Типы подробнее)

Внутренняя мотивация персонала. (Подробнее)

Роли сотрудников (Подробнее)

Сопrotивляемость персонала переменам (Подробнее)

Оценка жизненного цикла организации (Подробнее)

Готовность и возможности компании по внедрению быстрых изменений (Подробнее)

Сроки выполнения работ и общий уровень производительности

Значение отдела маркетинга в компании, принципы подчинения между отделами

Наличие и сосредоточенность маркетинговых знаний

Качество внутренней отчетности, в том числе финансовой

Качество информационного обмена и обратной связи с клиентами внешними и внутренними

Качество BSS систем

Анализ существующих должностных инструкций, положений об отделах и службах, выявление их достоинств и недостатков.

Организационные патологии (Подробнее)

Самодиагностика (Подробнее)

ЭТАП II

Обзор выполнения текущей маркетинговой стратегии

Текущая маркетинговая стратегия в отношении продукта, ценообразования, распределения и продвижения

Какие элементы текущей маркетинговой стратегии продукта работают эффективно (повышают долю рынка и прибыль компании), а какие элементы неэффективны и требуют изменения

Текущая деятельность фирмы по показателям: объем продаж, рыночная доля продуктов, прибыль и норма рентабельности, уровень осведомленности и потребления бренда. В сравнении с рыночной динамикой и среднерыночными показателями.

Показатели снижаются или растут относительно рынка, выяснить наиболее вероятные причины такой динамики.

Анализ рыночной модели потребления

Сегментирование рынка - ключевые группы или сегменты. Описать каждый сегмент, используя социально-демографические, географические, поведенческие и психографические критерии.

Определить размер или емкость рынка каждого сегмента.

Для каждого сегмента составьте рейтинг факторов, влияющих на покупку.

Проранжируйте сегменты по отношению и лояльности к продукту Вашей компании.

Анализ текущих и потенциальных клиентов фирмы

Подробно описать отличительные особенности текущих и потенциальных клиентов (рекомендуется описание проводить в форме сравнительного анализа), используя социально-демографические, географические, поведенческие и психографические критерии

Определите ключевых игроков потребительского рынка, которые принимают участие в процессе совершения покупки продукта (непосредственно сами покупатели продукта, фактические пользователи продукта - могут быть не равны покупателям; авторитеты, способные повлиять на решение о покупке; тех, кто платит за покупку)

Анализ взаимодействия покупателя с продуктом Вашей компании

Опишите основные свойства, из-за которых потребитель покупает Ваш продукт, оцените уровень удовлетворенности покупателей продуктом Вашей компании

Описать процесс покупки продукта: в каких объемах, в комбинации с какими другими продуктами покупается продукт.

Оценить спонтанность покупки продукта.

Продукт, покупается в дополнении к какому то продукту или нет.

Описать процесс использования продукта: как покупатель пользуется продуктом, в какое время, при каких условиях, как часто, один или вместе с членами семьи.

Описать обычные и необычные ситуации использования продукта. Существуют ли такие ситуации использования продукта, которые требуют особенных характеристик продукта?

Обращается ли покупатель к кредитам при покупке Вашего продукта

Влияет ли расположение, выкладка продукта на его приобретение продуктом покупателем?

Оценить, возникают ли сложности у покупателя в процессе поиска, покупки, использования, утилизации и переработки продукта?

Анализ каналов продаж, через которые производится покупка продукта

Определите все каналы приобретения продукта покупателем: магазины розничной торговли, интернет-магазины, каталоги, оптовые компании, непосредственно у компании

Оцените ключевые тренды покупательской активности в выявленных каналах продаж. Как они могут повлиять на уровень продаж продукта?

Анализ факторов, влияющих на покупки продукта

Оценить, какие факторы влияют на покупку продукта, проранжируйте их (свойства продукта, сервис и пост продажное обслуживание, месторасположение, выкладка, цена, новизна, снижение или рост дохода, повышение статуса клиента и т.д.)

Оценить, как поведения покупателей изменяется при проведении рекламной компании, промо-акций, снижения или повышения цен, при повышении качества продукта.

Существует ли сезонность спроса на продукт, существует ли взаимосвязь спроса с определенными датами или важными событиями

Анализ причин покупки продуктов на рынке

Сравнительный анализ свойств продукта компании и продуктов ключевых конкурентов, в том числе сравнить степень удовлетворенности Вашим продуктом и продуктами конкурентов

Описать преимущества продуктов Вашей компании перед конкурентами и преимущества конкурентов.

Определите ключевые и дополнительные причины покупки продукта, мотивацию покупки

Анализ характера взаимодействия с конкурентами

Составьте набор или корзину наиболее предпочитаемых Вашими покупателями продуктов

Определите и проранжируйте продукты конкурентов, на которые переключаются Ваши покупатели

Составьте список наиболее частых причин переключения Ваших клиентов на продукты конкурентов

Анализ причин отказа от потребления Вашего продукта

Опишите тех, потребителей, которые ни разу не покупали Ваш продукт и которые имели опыт пользования Вашим продуктом, но отказались от дальнейших покупок.

Определите, какие потребности Φ непотребителей не может удовлетворить Ваш продукт, каким требованиям не может соответствовать

Составьте набор марок с описанием ключевых свойств, которые покупают Φ непотребители

Оцените потенциал преобразования Φ непотребителей в потребителей компании

Анализ внешних факторов компании и рыночных тенденций

Ключевые рыночные показатели

Определите фактическую и потенциальную емкость рынка в денежном и количественном выражении. Оцените динамику роста рынка на 3-5

Опишите рыночную структуру в разрезе продуктных сегментов, ценовых сегментов, функциональных характеристик продукта

Определите среднюю цену и среднюю норму прибыльности для рынка

Оцените динамику роста размера рынка, размера ключевых сегментов, цены и прибыльности на рынке на 3-5 лет

Оцените уровень покрытия (пенетрации) продукта на рынке: % потребителей из всей массы целевой аудитории, который покупают продукт или услугу

Конкурентный анализ

Определите основных конкурентов в отрасли

Оцените положение конкурентов в отрасли по: объему продаж, темпам роста, уровню прибыли, целевым рынкам, ассортименту, уровню цен и возможностям производства, распределения, продвижения и ценообразования

Определите сильные и слабые стороны конкурентов

Составьте прогноз по новым игрокам, которые могут появиться на рынке в ближайшие 3-5 лет

Матрица сравнения с конкурентами

Основные конкуренты					
Приоритетные критерии сравнения					
		А	Б	В	Г
	1				
	2				
	3				
	4				

Матрица сравнения превосходных отличий и фокуса конкуренции

Превосходные отличия					
Фокус конкуренции					
		А	Б	В	Г
	1				
	2				
	3				
	4				

Матрица систематизации конкурентных преимуществ и упущений вашей компании

			На рынке клиентов	На рынке труда	На рынке поставщиков	На рынке инвесторов
			А	Б	В	Г
Конкурентные преимущества	имеются	1				
	надо создать	2				
Конкурентные упущения	преодолимые	3				
	пока непреодолимые	4				

www.actually.pro

www.kalashnikovandrey.ru



Фокус конкуренции

Фокус конкуренции - признаки по которым ваши покупатели, сравнивают вас с другими поставщиками таких же изделий и услуг.



www.kalashnikovandrey.ru www.actually.pro



Экономический рост и стабильность рынка

Опишите экономическую ситуацию в стране, регионе, городе, где компания осуществляет свою деятельность, Оцените ключевые тренды относительно валютных курсов, благосостояния экономики, уровня инфляции, безработицы.

Опишите экономическую ситуацию в отрасли компании, темпы роста рынка и отдельных сегментов, ключевые тренды относительно стоимости сырья, цен, возможные приобретения и слияния на рынке.

Политические тенденции

Какие политические мероприятия и решения влияют на условия и прибыльность функционирования отрасли?

Правовые и нормативные вопросы

Составьте перечень всех нормативных документов, регламентирующих деятельность отрасли со стороны государства и список последних решений органов управления в Вашей отрасли

Составьте перечень документов, который находится на рассмотрении или инициируется к рассмотрению органами управления в Вашей отрасли

Определите последние законы в области налоговой политики страны, социальных отчислений и рекламных мероприятий.

Оцените угрозу ужесточения или вероятность смягчения требований

Технологические достижения и продуктовые тенденции

Сравните существующую технологию компании по созданию продукта с обще рыночными технологиями. Оцените уровень инновационности компании

Составьте перечень последних инноваций, способов работы в Вашей отрасли, которые помогли сэкономить время и деньги клиенту, обеспечили более эффективное выполнение потребностей. Все ли клиенты рады этим технологическим изменениям?

Выявите последние инновации, которые улучшили процесс производства, распределения, поставки, продвижения продукта на рынок; позволили значимо снизить стоимость продуктов; улучшить взаимоотношение с клиентами

Выделите основные тенденции в улучшении внешнего вида продукта и способах его использования

Оцените развитие технологии и продукта в отрасли ближайшие 3-5 лет

Социально-демографические тенденции

Оцените ключевые изменения социально - демографических показателей аудитории на 3-5 лет

Оцените изменения ценностных установок и образа жизни целевых потребителей на 3-5 лет

Оцените изменения в покупательском поведении целевых потребителей на 3-5 лет

Медийные тенденции

Определите ключевые медиа-каналы на рынке, которые используются для поддержки продуктов

Оцените уровень конкуренции, бюджеты, эффективность и стоимость контакта в каждом канале коммуникации

Определите ключевые изменения в методах коммуникации конкурентов

Проанализируйте программы поддержки

Проанализируйте ключевые креативные материалы и программы поддержки продуктов в отрасли

Выделите основные изменения в используемых каналах коммуникации

Выделите основные изменения в креативных концепциях и в идеях рекламных сообщений

Определите недооцененные каналы коммуникации: низкий уровень конкуренции, высокий уровень эффективности при относительно низкой стоимости

Тенденции каналов распределения

Оцените изменения продаж по каналам распределения на 3-5 лет

Оцените динамику уровня конкуренции в каждом канале

Оцените востребованность и появление новых способов продаж в отрасли

SNW анализ

Предназначен для стратегического анализа внутренней среды организации, а точнее её сильных, слабых сторон, а также нейтральной или усреднённой оценки определённых элементов на предприятии.

Пример.

Сводный анализ тенденций

Оцените, насколько и каким образом выявленные тенденции (в области конкуренции, экономики, политических сил, нормативных документов, технологии, продукта и потребительских предпочтений) могут повлиять на продажи и прибыль компании, на свойства и внешний вид продукта, на цену продукта, на распределение продукта на рынке, на продвижение и сбор обратной связи, на требования к персоналу.

Обзор ключевых рыночных тенденций - важный и трудоемкий процесс, требующий, на первый взгляд, высокого уровня компетенций от менеджера по маркетингу. Привлеките к оценке рыночных тенденций другие подразделения компании, которые лучше разбираются в вопросах экономики и финансов, дизайне и упаковке, технологий и инноваций.

McKinsey Матрица

В основе матрицы McKinsey 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



Чем выше конкурентоспособность товара, и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса.

Концентрируйте все ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции компании гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ. Уходите или ограничивайте вход на непривлекательные рынки, где компания не имеет конкурентного преимущества.

«Матрица McKinsey»



		Конкурентоспособность сегмента		
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)	Высокий потенциал	Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Средняя (4-7 баллов)	Низкий потенциал	Высокий потенциал	Высокий потенциал
	Низкая (0-3 балла)	Низкий потенциал	Низкий потенциал	Высокий потенциал

Концентрируйте все ресурсы и усилия на привлекательных рынках, где позиции компании гарантированы за счет наличия конкурентных преимуществ. Уходите или ограничивайте вход на непривлекательные рынки, где компания не имеет конкурентного преимущества.

Подробнее тут [Шаблон тут](#)

PEST - анализ

		3					4		5
1	2	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес	
		1	2	3	4	5			
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ									
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16	
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18	
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07	
...									
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ									
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56	
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44	
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12	
...									
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ									
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27	
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19	
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31	
...									
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ									
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22	
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51	
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40	
...									
ОБЩИЙ ИТОГ		27					41,0		

[Шаблон PEST анализа](#)

ADL - анализ

ADL матрица является удобным инструментом

при разработке стратегии, она позволяет планировать стратегию компании, товара или услуги в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке.

[Статья и шаблон](#)



SWOT - анализ

Анализ сильных сторон продукта компании

Описание сильных сторон	Каким образом сильные стороны повышают удовлетворенность покупателя продуктом или прибыльность бизнеса?	Каким образом сильные стороны влияют на отличие продукта от конкурентов?
Сильная сторона №1		
Сильная сторона №2		
...		

Анализ слабых сторон продукта компании

Описание слабых сторон	Каким образом слабые стороны снижают удовлетворенность покупателя продуктом или прибыльность бизнеса?	Каким образом слабые стороны влияют на отличие компании от конкурентов?
Слабая сторона №1		
Слабая сторона №2		
...		

Возможности для роста продаж и прибыли продукта

Описание возможностей	Каким образом возможности могут повысить удовлетворенность покупателя продуктом, повысить прибыльность бизнеса?	Возможные срок реализации возможности
Возможность №1		
Возможность №2		
...		

Угрозы для продаж и прибыли продукта

Описание угроз	Каким образом угрозы могут снизить удовлетворенность покупателя продуктом, снизить прибыльность бизнеса?	Возможный срок возникновения угрозы
Угроза №1		
Угроза №2		
...		

Матрица SWOT

Шаблон SWOT анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Угрозы

Итог ситуативного анализа - матрица TOWS

Внутренние факторы

TOWS	Сильные стороны	Слабые стороны

Возможности
...
...
...
Угрозы
...
...
...

В
н
е
ш
н
и
е

Следующие этапы.

Цели плана маркетинга: определить реалистичные цели бизнеса, скоординировать работу сотрудников, расставить приоритеты в распределении ресурсов.

ПРИСТУПАЕМ К СОЗДАНИЮ БУДУЩЕГО - [Дальнейший шаг](#)

[Посмотреть](#) Ситуационный анализ в формате pdf

Диагностика и диагностика, ситуационный анализ и аудит. Выявление патологий.

Калашников Андрей В. - Эксперт в развитии, оптимизации и безопасности бизнеса

ЗВОНИТЕ!

ВСЕГДА РАД ВАС СЛЫШАТЬ

Свяжитесь со мной, если вам нужна помощь, хотите поделиться идеей или просто сказать привет.

skype: avk1976

+7 962 908 88 85

9088885@gmail.com

+7 495 649 05 82