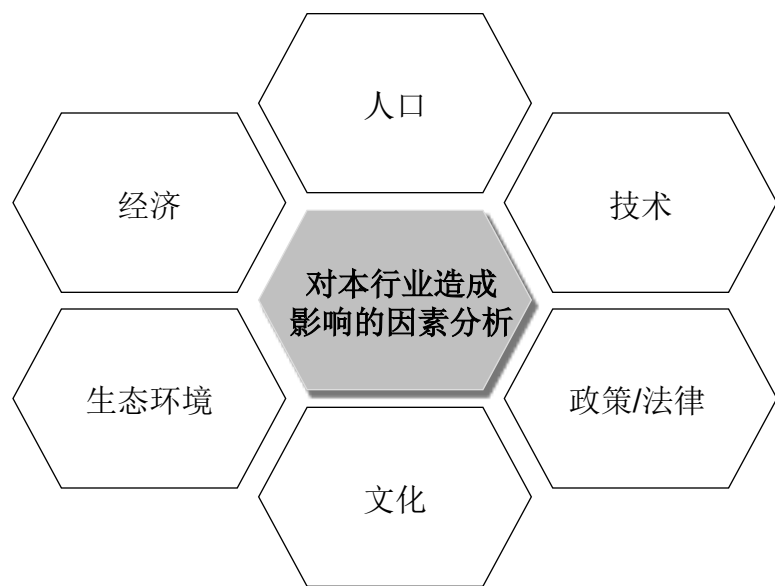

战略分析内容与工具

1. 宏观环境分析

宏观环境分析主要对企业所处的经济、政策、法律等方面的变化对彩电行业所造成的影响作研究

分析内容



资料来源

- 行业协会
- 电子工业部
- 剪报
- Internet
 - 中国资讯网(chinainfobank)
 - 专业网站(家电网等)
 - 国研网
- 专业调查报告
-

分析重点是与彩电行业相关的某一特定因素变化所带来的机会与威胁

分析框架(以彩电行业为例)

| 内容 | 与彩电行业的相关因素 | 具体的变化与趋势 | 机会 | 威胁 | 可能对策 |
|-------|--|----------|----|----|------|
| 人口 | <ul style="list-style-type: none">• 人口数量• 家庭户数• 人口年龄结构 | | | | |
| 经济 | <ul style="list-style-type: none">• GDP• WTO加入• 地区经济发展 | | | | |
| 政策/法规 | <ul style="list-style-type: none">• 对高技术产业的投资政策• 行业法规 | | | | |
| 文化 | <ul style="list-style-type: none">• 具体消费心态变化• 年轻人购买独立性倾向 | | | | |
| 生态 | <ul style="list-style-type: none">• 环保政策 | | | | |
| 技术 | <ul style="list-style-type: none">• 本产业技术变化• 竞争产业技术变化• 向产业技术变化 | | | | |

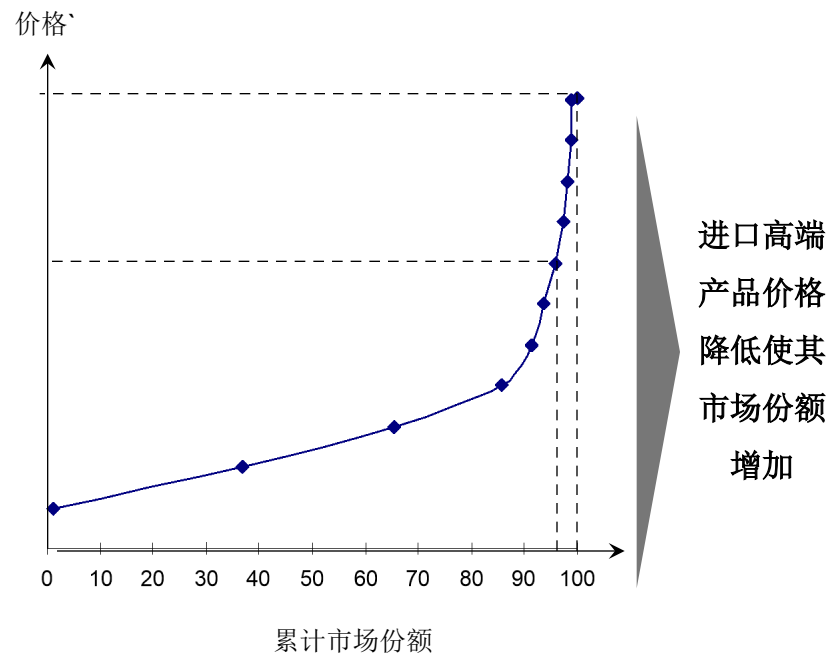
具体的分析应逐步掌握并发展二维因素的分析方法，并应尽可能地进行量化

举例

关税降低影响

| | 进口 | 出口 |
|-----|-----------------|----------------|
| 整机 | 降低进口整机价格，提高其竞争力 | 降低国内整机进入国际市场壁垒 |
| 元器件 | 降低整机成本 | 降低元器件进入国际市场壁垒 |

进口产品冲击



2. 市场分析

市场分析的目的是识别市场总量以及各细分市场的变化情况来揭示出在变化中所蕴含的机会与威胁

分析内容

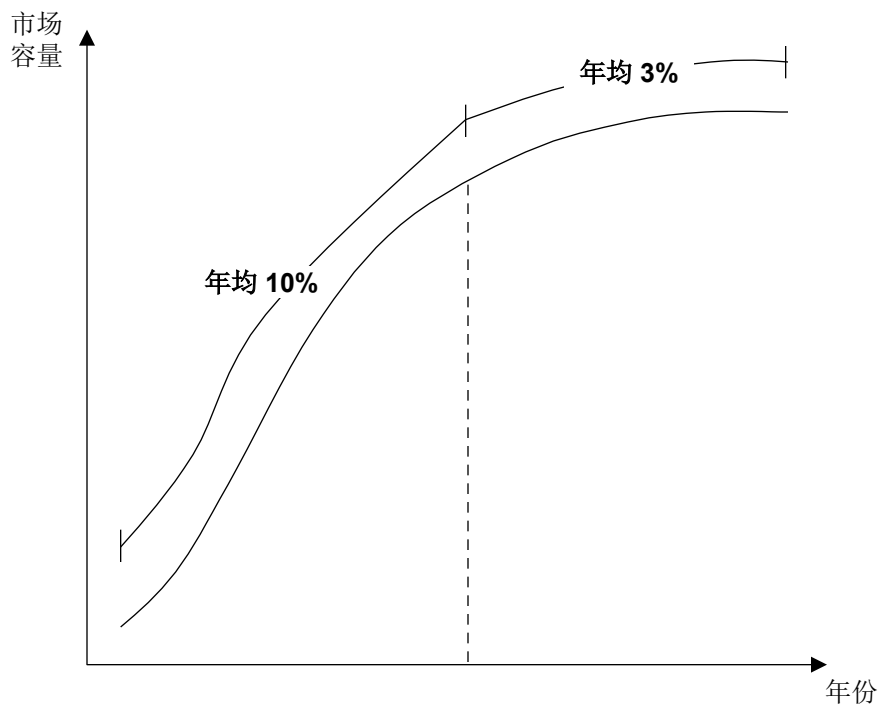
- 市场总量变化
- 各产品的容量及结构变化
- 各地区的容量及结构变化
- 各消费群的容量及结构变化
- 消费者购机考虑因素及购机动机的变化
- 消费者购买行为的变化

资料来源

- 剪报
- Internet
 - 中国资讯网(chinainfobank)
 - 专业网站
- 中怡康、赛诺调查报告
- 专项调查报告
- IMI市场形态研究
- 行业协会
- 电子工业部

市场分析(1): 市场总量分析

分析方法

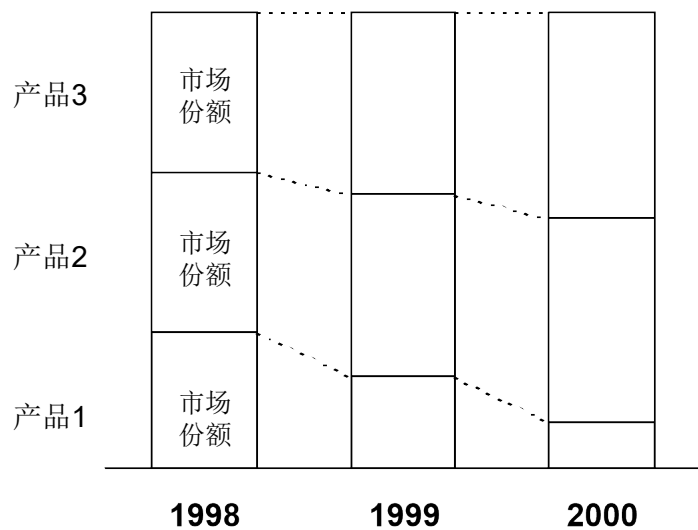


注释

- 总量分析主要是分析整体市场容量成长情况
- 按成长曲线的不同走势，我们可以分段标出其年均增长率
- 从图中，我们可以直观地分析出目前整体市场是处于快速导入期还是成长期，或是成熟期及衰退期
- 一般而言，成长期蕴含机遇，此时应以快速市场占领，扩展分销渠道为主要对策
- 而成熟及衰退期蕴含威胁，此时企业应以市场细分，以及产品差别策略为主要对策

市场分析(2): 产品结构变化

分析方法

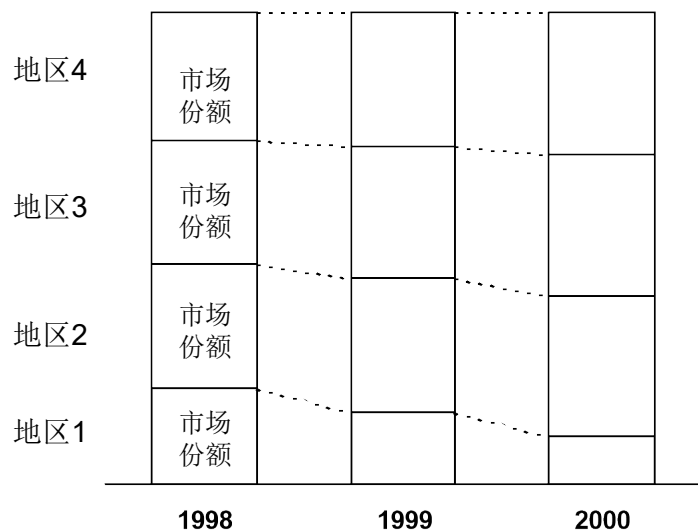


注释

- 产品结构变化主要描述各产品细分市场的结构性变化
- 一般而言, 成长中的细分市场蕴含机会, 而衰退中的细分市场蕴藏威胁
- 产品划分可以采用下述标准
 - 尺寸
 - 彩管
 - 功能
 - ...

市场分析(3): 地区结构变化

分析方法

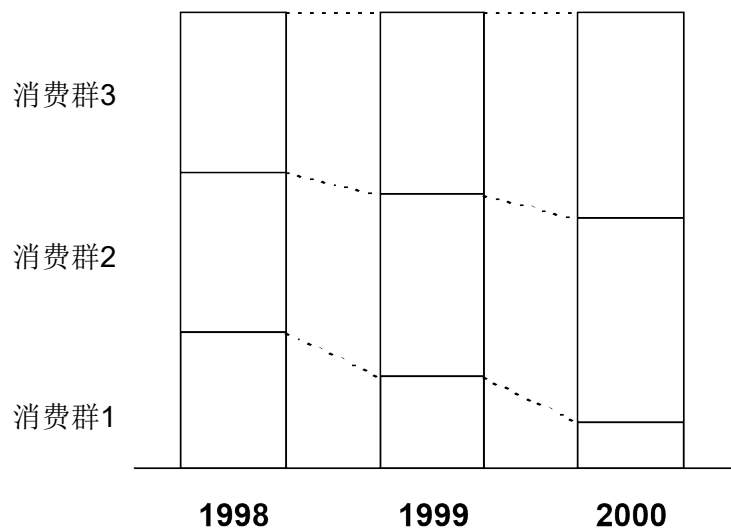


注释

- 地区结构变化主要描述各地区市场的份额变化
- 一般而言，成长中的市场蕴含机会，而衰退中的市场蕴藏威胁
- 地区划分可以采用下述标准
 - 大区
 - 省

市场分析(4): 消费群结构变化

分析方法(举例)

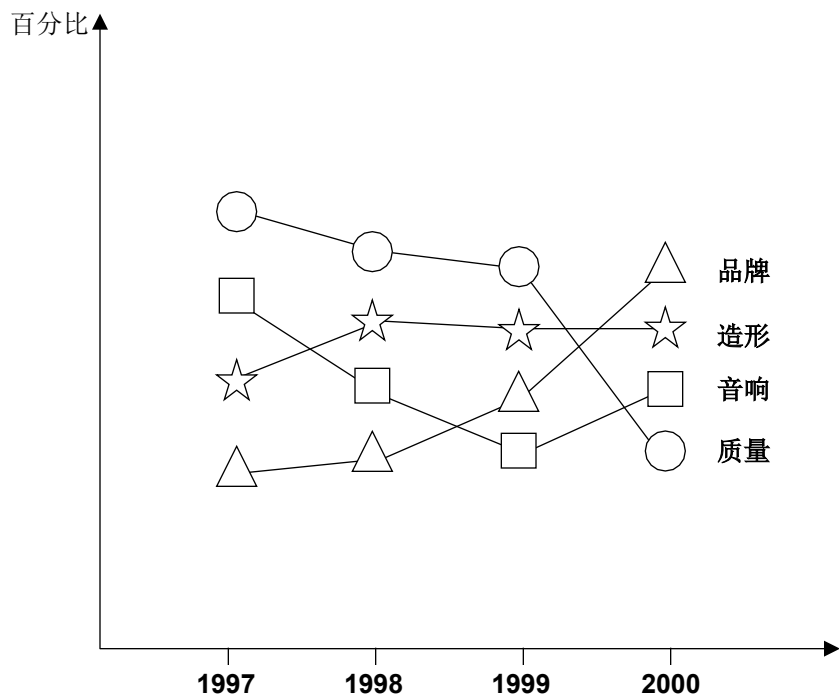


注释

- 消费群结构变化主要描述各细分市场的结构性变化
- 一般而言, 扩大中的消费群蕴含机会而衰退中的消费群蕴藏威胁
- 消费群划分可以采用下述标准
 - 年龄
 - 特征(初次购机, 换机, 一户多机)
 - 场合(农村家电普及, 新婚购机)
 - 性质(家庭用户, 工程用户)

市场分析(5): 购买动机及考虑因素

分析方法



注释

- 主要分析消费者在选购产品时各考虑因素的重要性变化情况
- 在当前时点上(2000年)排在前3位的因素就构成了产品在市场上的关键成功因素
- 成长中 考虑因素对企业形成机遇, 而衰退中的因素对企业造成威胁

市场分析(6): 购买行为

分析方法(以彩电为例)

| 购买行为 | 影响因素 | 关键因素识别 |
|------|---|--|
| 信息搜集 | <ul style="list-style-type: none">• 报纸、媒体广告• 亲友、邻居口碑• 逛商场 | <ul style="list-style-type: none">• 形象建立• 卖点诉求 |
| 品牌选择 | <ul style="list-style-type: none">• 市场比较• 促销员介绍 | <ul style="list-style-type: none">• 卖场建设• 促销员培训 |
| 最终购买 | <ul style="list-style-type: none">• 促销 | <ul style="list-style-type: none">• 促销形式 |

注释

- 购买行为分析目的是分析消费者在产品选购的各环节其重要影响因素并进而识别出关键成功因素

3. 行业分析

行业分析主要包含集中度分析、价值链分析和成功要素分析等

分析内容

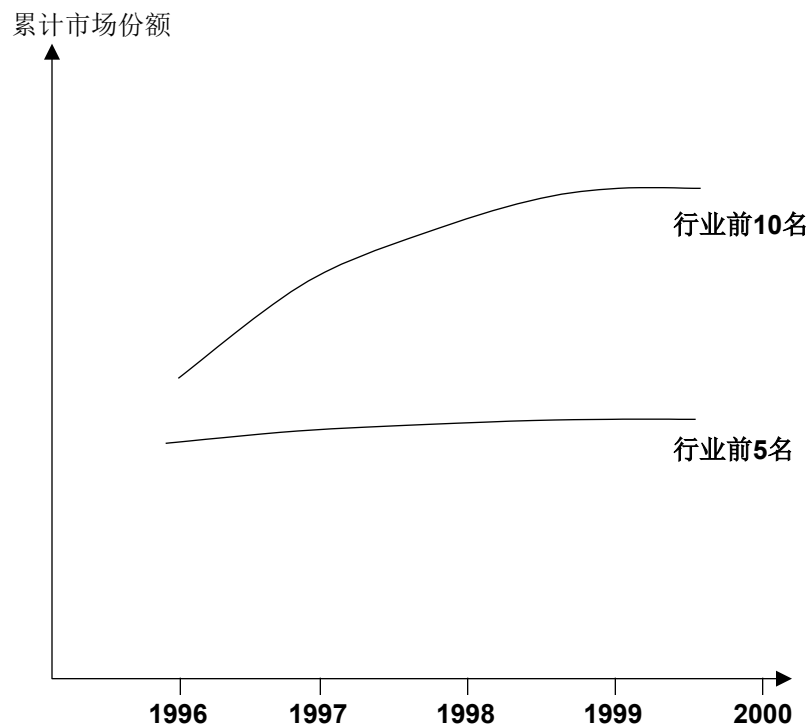
- 集中度分析
- 价值链分析
- 成功要素分析
- 产品生命周期分析
- 产品创新分析
- 价格-市场份额分析

资料来源

- 行业协会
- 中怡康、赛诺
- 专业期刊

行业分析(1): 集中度分析

分析方法



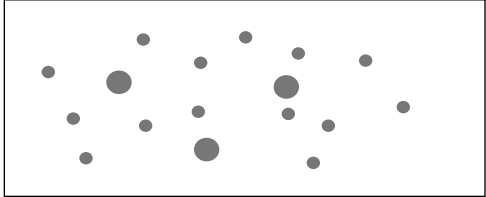
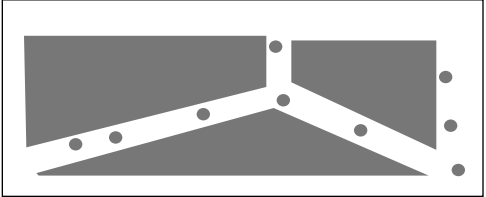
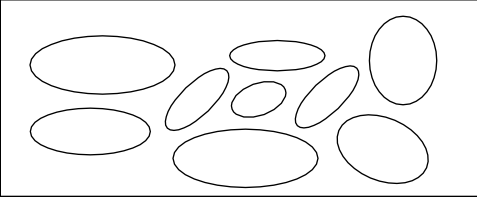
注释

- 行业集中度反映一个行业的整合程度，如果集中度曲线上升迅速表明行业竞争激烈，优势企业纷纷采用渠道扩张，降价等方式来扩大市场，而稳定的集中度曲线则表明市场竞争结构相对稳定，领导厂家的优势地位业已建立
- 一般而言，处于集中度迅速上升中的行业蕴含发展机会，此时加大市场投入，加快渠道建设往往能获取一定的成效
- 而处于集中度稳定中的行业机会不高，企业扩张的努力会受到领先厂商的集体抵制，此时细分化、差别化的发展策略才能见效

行业分析(1): 集中度曲线不同状态所蕴含的策略导向

举例

市场演进的三个阶段

| | 散点市场 | 块状同质化市场 | 团状异质化市场 |
|-------|---|--|---|
| 描述 |  |  |  |
| 集中度曲线 | 较低的市场集中度 | 前三名和前十名的市场集中度迅速上升 | 前三名市场份额有所下降, 但前十名的市场集中度继续上升 |
| 解释 | 地方品牌林立, 缺乏行业领导品牌 | 部分有进取心的企业迅速扩张, 挤占了众多地方品牌的市场, 市场呈寡头垄断结构 | 部分行业“黑马”以其特色产品, 独特卖点以及市场细分化策略蚕食市场, 部分程度地削减了领先企业的份额 |
| 策略意义 | 区域市场扩张, 渠道扩张 | 较强的市场投入, 迅速的销售扩张 | 市场细分化, 特色经营, 基于差异化消费的特卖点诉求 |

行业分析(2): 价值链分析

分析方法(以彩电为例)

| 行业价值链 | 利润率 | 战略控制点 | |
|---|-----|-------|---|
| <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; border: 1px solid black; padding: 5px; margin-right: 10px;">零 部 件</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">1</div> </div> | ?% | | |
| | 2 | ?% | |
| | 3 | ?% | √ |
| 整机生产 | ?% | | |
| 整机销售 | ?% | √ | |
| 售后服务 | ?% | | |

注释

- 行业价值链分析是将行业价值链各环节展开后对其利润区分布及战略控制点作深入分析
- 企业应将其价值链向高利润区进行延伸以获取更高的盈利能力
- 而战略控制点是指能对整个行业产生重大影响的关键环节(如, 电脑行业的芯片), 如果可能的话, 企业应将其经营范围覆盖战略控制点, 或与之结成战略同盟, 以此来巩固其在业内的优势地位

行业分析(3): 关键成功要素分析

分析方法

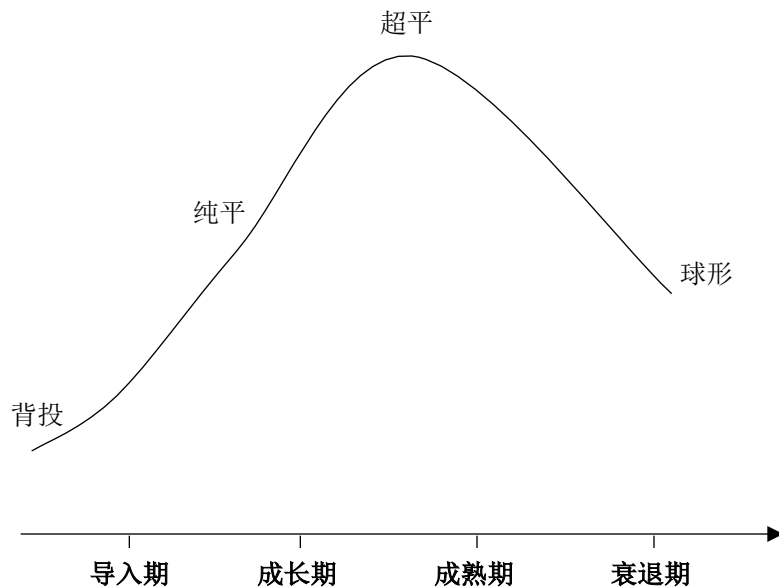
| | 技术 | 销售 | 市场推广 | 品牌 | 物流 | 售后服务 | 采购 | 产品成本 | 产品质量 | 资金 | 政府关系 | 生产能力 | 人力资源 | 总分 |
|------|----|----|------|----|----|------|----|------|------|----|------|------|------|----|
| 技术 | | | | | | | | | | | | | | |
| 销售 | | | | | | | | | | | | | | |
| 市场推广 | | | | | | | | | | | | | | |
| 品牌 | | | | | | | | | | | | | | |
| 物流 | | | | | | | | | | | | | | |
| 售后服务 | | | | | | | | | | | | | | |
| 采购 | | | | | | | | | | | | | | |
| 产品成本 | | | | | | | | | | | | | | |
| 产品质量 | | | | | | | | | | | | | | |
| 资金 | | | | | | | | | | | | | | |
| 政策关系 | | | | | | | | | | | | | | |
| 生产能力 | | | | | | | | | | | | | | |
| 人力资源 | | | | | | | | | | | | | | |

注释

- 行业关键成功要素是指在竞争中取胜的关键环节，例如日化行业中品牌销售和市场推广就是其成功关键要素
- 企业可以通过判别矩阵的方法来定性识别行业关键成功要素
- 具体操作过程需要采用集中讨论的形式对矩阵中每一个格子进行打分，其一般采用二二比较的方式，如果A因素比B因素重要则打2分，同样重要打1分，不重要打0分
- 在对矩阵中所有格子进行打分后，企业可以进行横向加总，以此来进行科学的权重分配
- 一般列在权重前列的因素则成为行业关键成功因素

行业分析(4): 产品生命周期分析

分析方法(举例)



注释

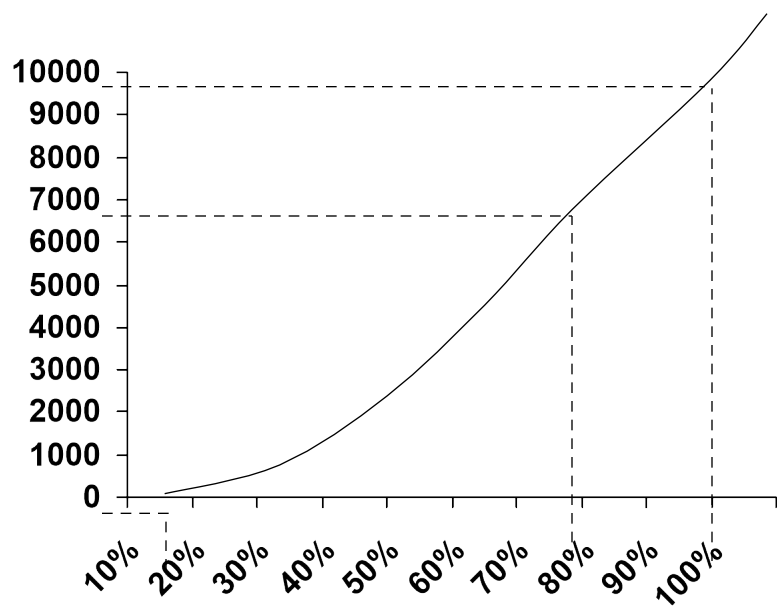
- 产品生命周期分析要求企业把业内主要产品所处的生命周期进行定性判别, 其判别依据一般采用市场接受程度和销售成长等指标
- 处于投入期的产品其机会与威胁并存成功回报高, 但潜在风险也大
- 处于成长期的产品, 一般蕴含机会, 企业应加大市场投入
- 处于成熟期的产品 机会不太, 企业应以巩固市场地位为主
- 处于衰退期的产品蕴含威胁, 企业应停止投入, 抽取利润

行业分析(5): 产品创新



行业分析(6): 价格-市场份额曲线分析

行业价格/市场份额分析



注释

- 根据不同价格所占有的市场份额情况，我们可以画出价格曲线图
- 价格曲线图直观地反映了不同价格段所具有的市场份额
- 价格曲线还能描述某一产品降价或对手降价其可能的市场份额提升幅度

4. 竞争分析

竞争分析主要是将本企业与竞争对手在市场、渠道、技术、财务等各方面作对比

分析内容

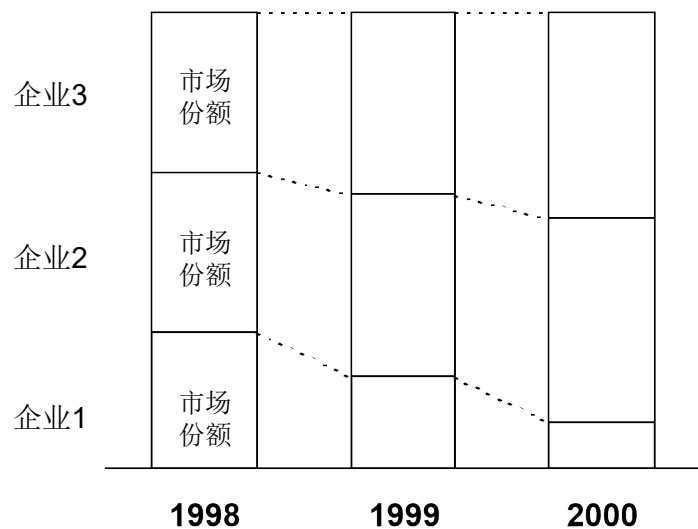
- 市场对比
- 渠道对比
- 技术对比
- 实力与策略对比
- 财务对比

资料来源

- 行业协会
- 剪报
- 中怡康、赛诺市场研究报告
- 专业杂志
- Internet
 - 中国资讯网(chinainfobank)
 - 专业网站
- IMI市场形态研究
- 公司访谈
- 专项调查报告

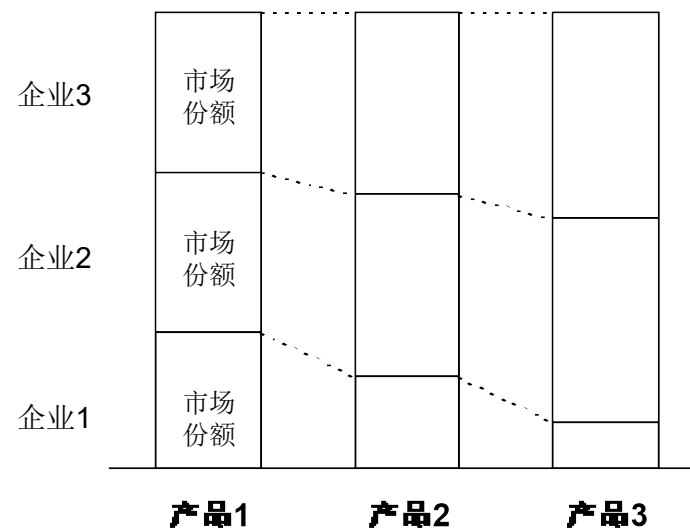
竞争分析(1): 市场分析

总体份额对比分析



识别出扩张中的企业以及衰退中的企业

各产品市场份额对比

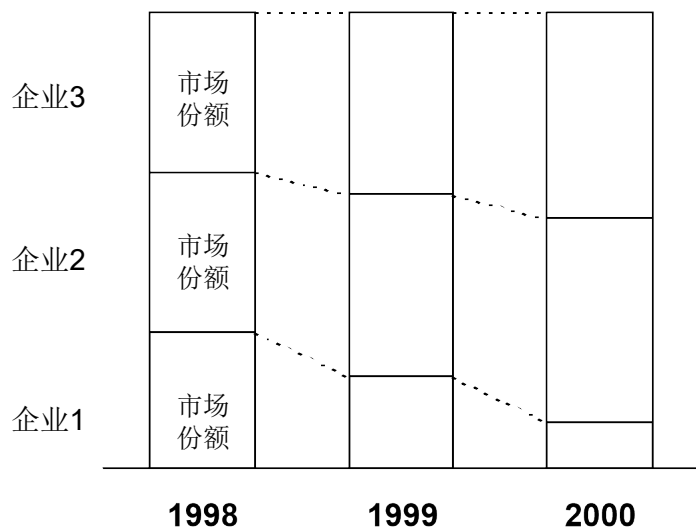


识别出竞争企业主要在哪个产品市场中居于优势, 哪个市场中居于劣势

竞争分析(1): 市场分析

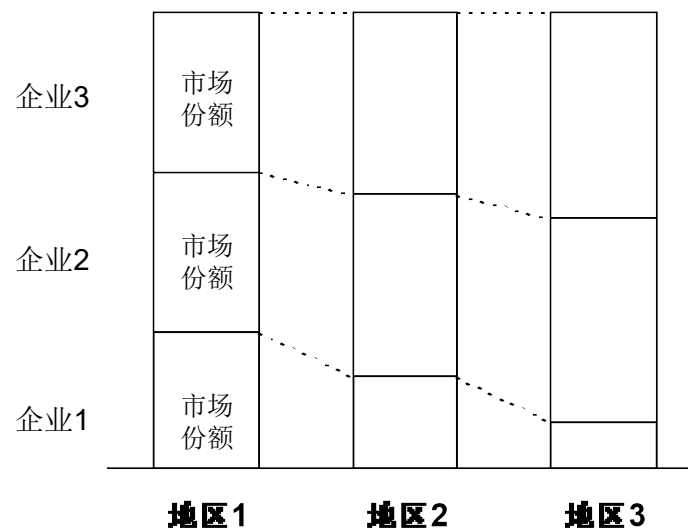
分产品市场份额变动分析

例如: 21"彩电产品市场



识别出在单个产品市场里各竞争企业的份额变动趋势

地区份额对比

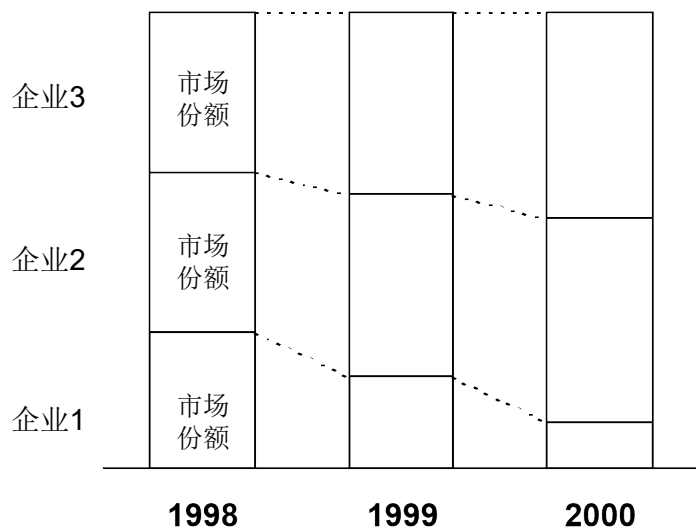


识别出竞争对手的优势地区及劣势地区

竞争分析(1): 市场分析

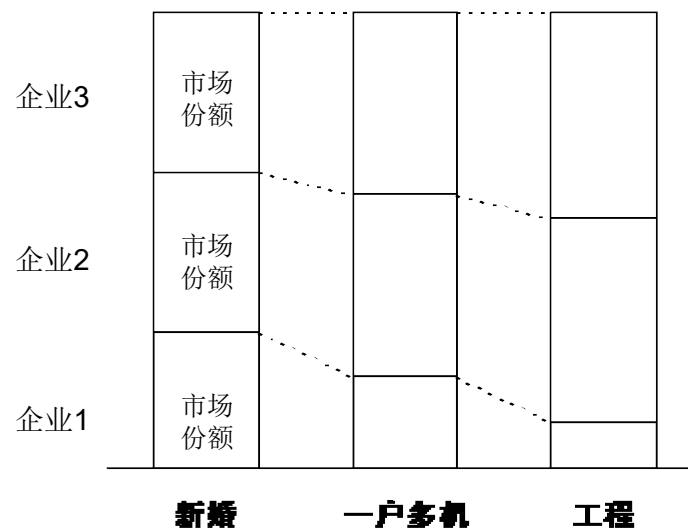
各地区份额变动分析

例如: 河南省



识别出竞争对手在各地区的份额变动

消费群份额分析

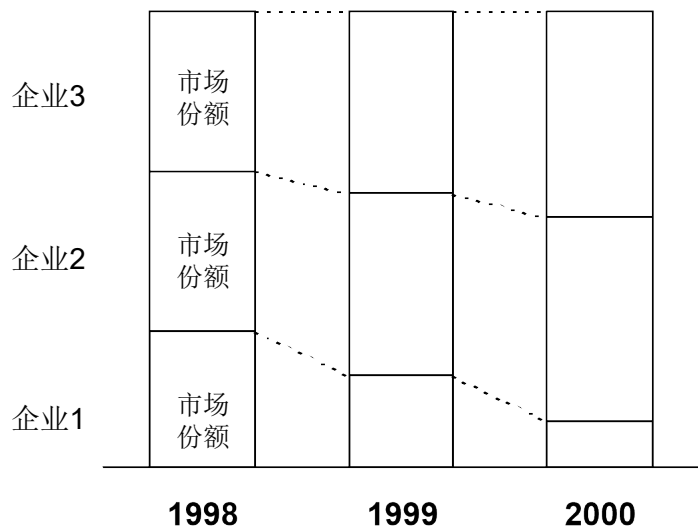


识别出竞争者在哪个消费群占据优势, 在哪个消费群居于劣势

竞争分析 (1): 市场分析

消费群份额变动分析

例如：工程购机市场



识别出竞争者在单个消费群中的份额变动趋势

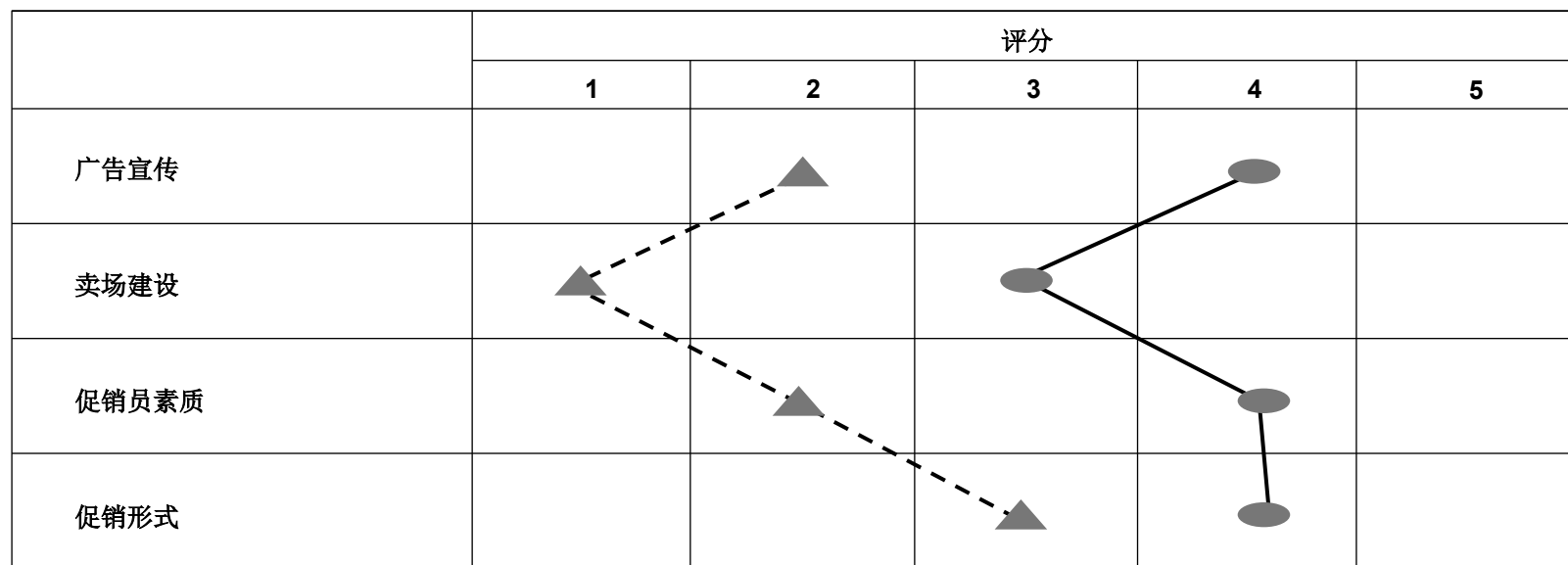
选购因素对比分析

| | 权重 | 评分 | | | | |
|----|----|----|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 颜色 | | | | ▲ | ● | |
| 品牌 | | | ▲ | | | ● |
| 外观 | | | | | ▲ | ● |
| 质量 | | ▲ | | ● | | |
| 服务 | | | | | ▲ | ● |

识别出竞争对手在消费者选购因素中的强势环节和弱势环节

竞争分析(1): 市场分析

市场成功要素对比分析

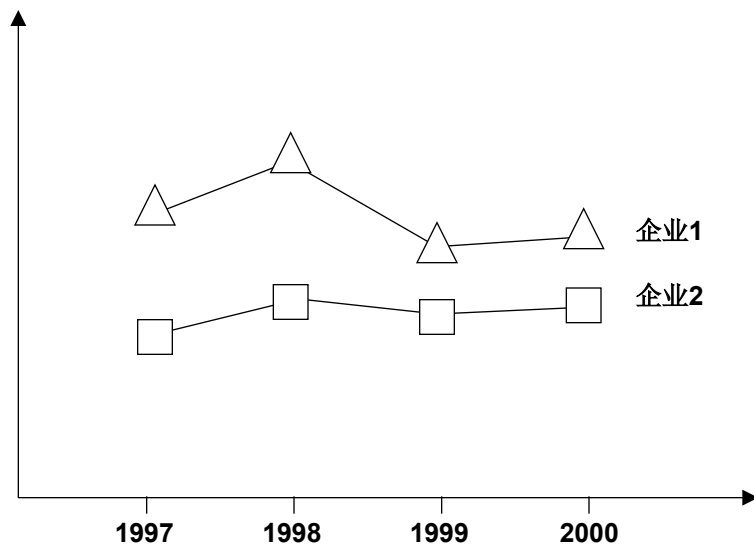


识别出在市场成功各要素中竞争对手的优劣对比

竞争分析(2): 渠道分析

总体铺货对比

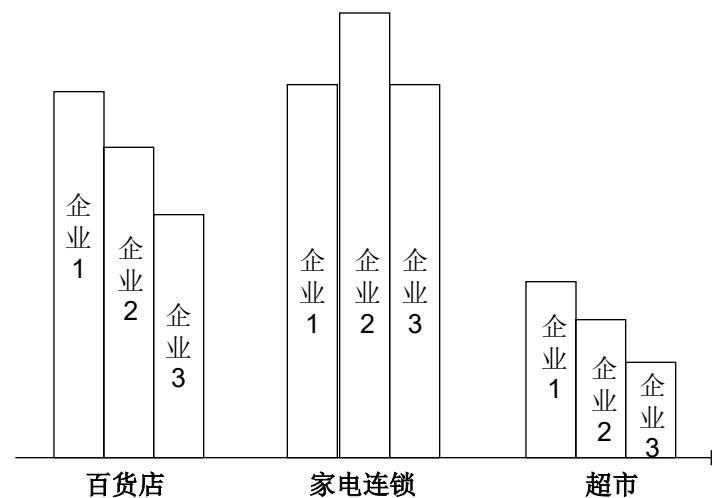
网点覆盖率



识别出竞争对手在网点覆盖上的变动

各渠道铺货对比

网点覆盖率

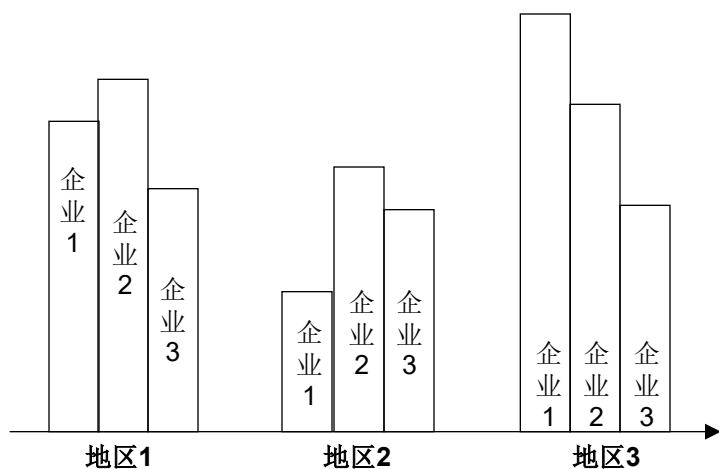


识别出竞争对手在各网点类型中网点覆盖的强势环节和劣势环节

竞争分析(2): 渠道分析

网点利用率地区对比分析

(单个网点平均年出货量)



识别出在各地区竞争对手的网点利用率对比

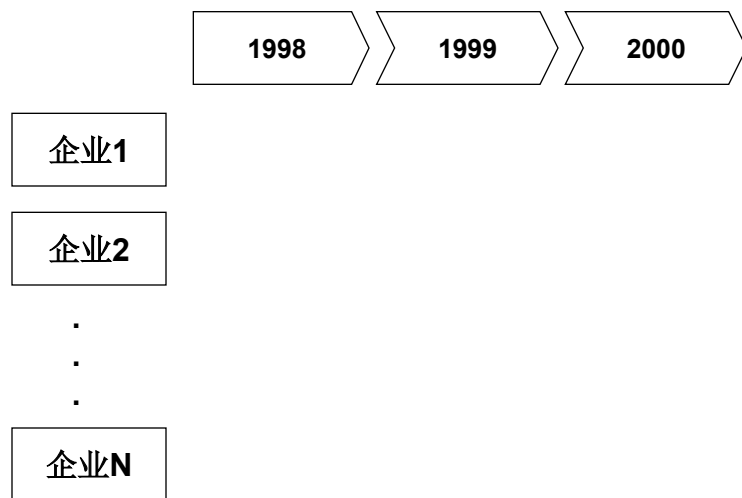
渠道激励分析

| | | 权重 | 评分 | | | | |
|-----|------|----|-------|-------|---|-------|---|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 零售商 | 铺货 | | | ● 企业1 | | ▲ 企业2 | |
| | 批零价差 | | ● | | ▲ | | |
| | 促销 | | | ● | | | ▲ |
| | ... | | | | ⋮ | | ⋮ |
| 批发商 | 返利 | | ● 企业1 | | | ▲ 企业2 | |
| | 毛利 | | | ● | ▲ | | |
| | 广告支持 | | ● | | | ▲ | |
| | ... | | ⋮ | | | ⋮ | |

识别出在渠道激励方面竞争对手的优势环节和弱势环节

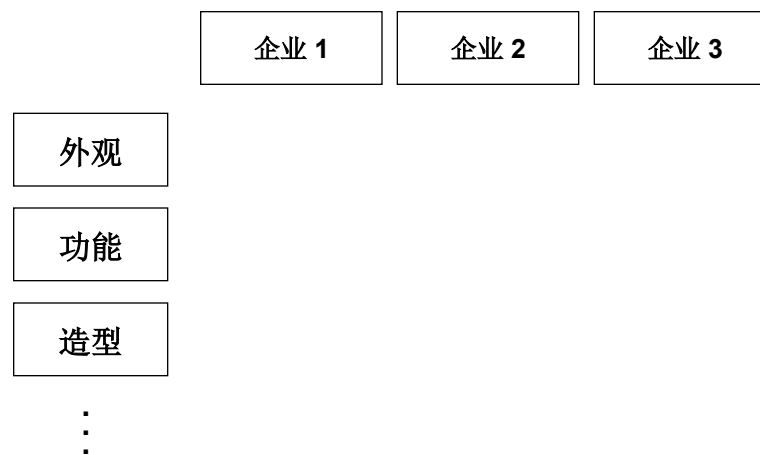
竞争分析(3): 产品/技术创新分析

新品推广对比分析



识别出历年竞争对手新品推广的活跃程度

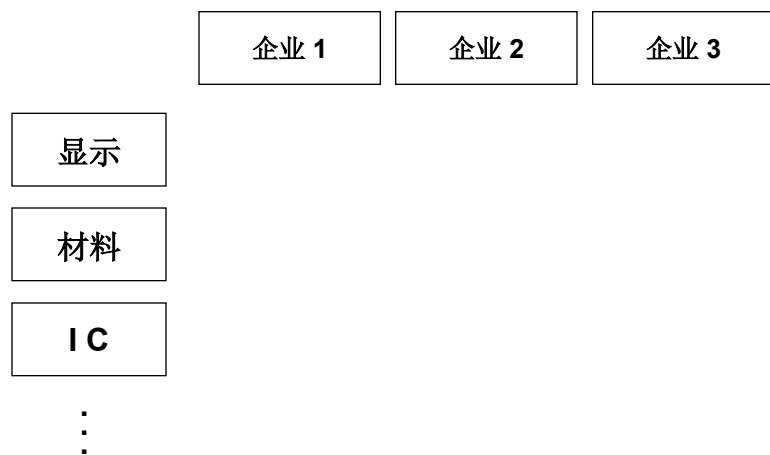
产品创新对比分析



识别出竞争对手产品创新的主要重点和做法

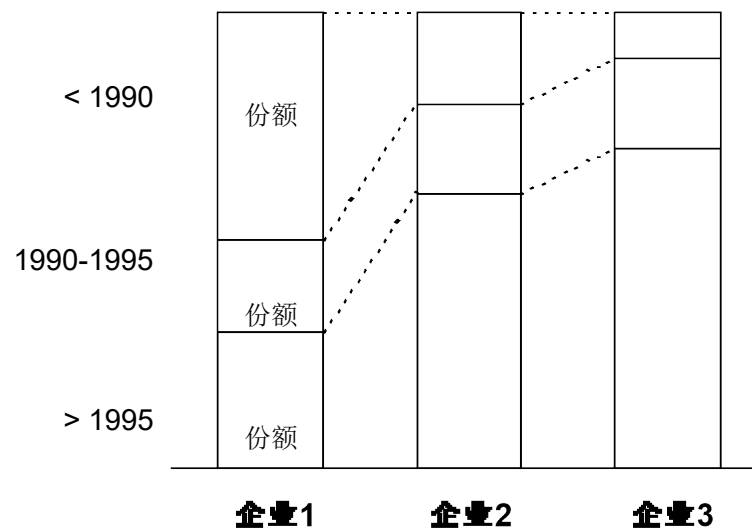
竞争分析(3): 产品/技术创新分析

技术创新对比分析



识别出竞争对手技术创新的重点环节

销售结构对比分析



对企业不同时期推出产品占目前销售的结构作对比分析可以揭示出竞争对手产品组合的健康程序, 以及可能的产品老化现象

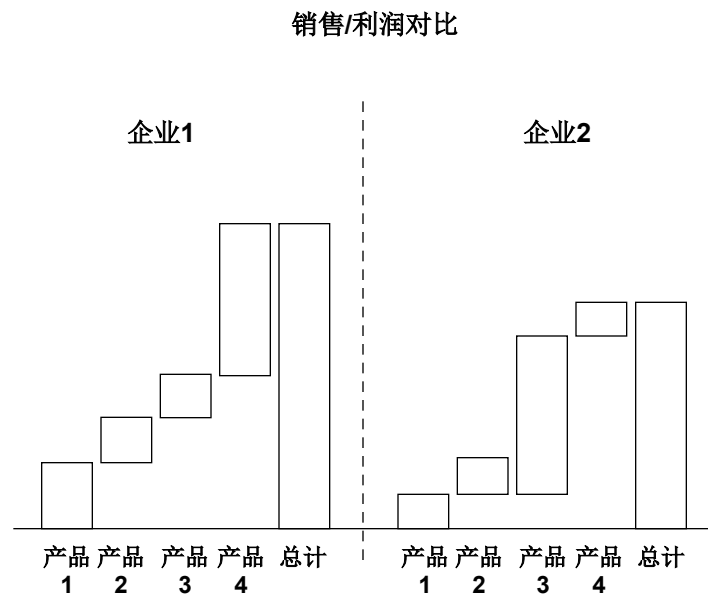
竞争分析(4): 竞争实力与策略分析

行业成功要素地比分析

| | 权重 | 评分 | | | | |
|------|----|----|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 技术 | | | ● | | ▲ | |
| 品牌 | | ● | | ▲ | | |
| 资金 | | | ● | | ▲ | |
| 政府关系 | | ● | | ▲ | | |
| 质量 | | | ● | | ▲ | |
| 成本 | | | ● | | ▲ | |
| ... | | | | | | |

分析竞争对手对各成功要素上的竞争实力对比

产品组合分析



识别出竞争对手主要的销售来源和主要利润来源

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/906211125045011004>