

# КАНВА КОНКУРЕНЦИИ ДЛЯ СТРАТЕГИИ



АНДРЕЙ ГОЛУБЕВ



\* КОНФЕРЕНЦИЯ  
ФАСИПИТАТОРОВ 2025

# ВЕДУЩИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ



Андрей Голубев  
Архитектор и фасилитатор  
стратегических сессий, к.э.н.

- Внешний партнер консалтинговой компании «Имидж персонал»
- Специализация на стратегических сессиях повторяющегося цикла стратегического процесса
- 14 лет опыта в проведении стратегических сессий
- 10 лет опыта в ТОП-менеджменте научно-производственных предприятий – лидерах своих отраслей в России
- 15 лет опыт тьюторства по курсу «Стратегия» на программах MBA
- Победитель конкурса Российской ассоциации фасилитаторов: «Лучший внешний фасилитатор 2021 года».

Среди  
клиентов:







**КАНВА ДЛЯ  
АНАЛИЗА  
КОНКУРЕНЦИИ**

# КАНВА КОНКУРЕНЦИИ

## Ключевые конкуренты

Критерии выбора ценностного предложения	Конкурентная позиция	Вес критерия	Ключевые конкуренты					Средне-арифметические баллы:	
Сумма взвешенных баллов по компаниям:		$\Sigma = 1$							
Выводы для «КОМПАНИИ»:						Рекомендации для «КОМПАНИИ»:			

# КАРТА КОНКУРЕНЦИИ

критерия	вес	16 МЛН	11 МЛН	30 МЛН	5 МЛН	47 МЛН	баллы:	165 МЛН
БАЛАНС КАЧЕСТВО ЦЕНА	0,95	4	4	3	4	5	4	4
Я ЗНАЮ БРЕНД (РЕПУТАЦИЯ)	0,15	<del>4</del>	5	3	4	<del>3</del>	5	3,6
ДОЛГО ХОДИТЬ	0,2	5	4	3	5	4	4	4,16
ЛОЯЛЬНОСТЬ (ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПОДХОД)	0,1	2	3	5	2	1	1	2,3
ПРЕСТИЖ БРЕНДА (СТАТУС)	0,1	5	4	<del>4</del>	5	2	4	4
Суммарно по компаниям:	1	4,25	4,15	3,3	4,1	3,0	3,95	4,15

Выводы для «ЕССО»:

НЕ КОММ.  
НО АРНОШН

Рекомендации для «ЕССО»:

# КАРТА КОНКУРЕНЦИИ

		Ключевые конкуренты						Средне-арифметические баллы:	
		Диа	Китай (вместе)	Энергия	Теплот	Роснефть		5	
Критерии выбора ценностного предложения	0,25	4	5	4	3	не знаем	4	4	
	0,25	5	4	5	4	не знаем	4.5	4	
	0,25	4	4	5	4	не знаем	4.3	4	
	0,1	5	3	5	3	не знаем	4	3	
	0,1	5	5	5	3	не знаем	4.5	3	
	Сумма баллов по компаниям:		4.5	4.3	4.7	3.5			3.8
Выводы для «НЭТЭР»:					Рекомендации для «НЭТЭР»:				
<p>Слабые стороны конкурентов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Низкая стоимость</li> <li>Низкая квалификация персонала</li> <li>Низкая квалификация персонала</li> <li>Низкая квалификация персонала</li> </ul>					<p>Рекомендации для «НЭТЭР»:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Улучшить квалификацию персонала</li> <li>Улучшить квалификацию персонала</li> <li>Улучшить квалификацию персонала</li> <li>Улучшить квалификацию персонала</li> </ul>				

# КАНВА КОНКУРЕНЦИИ

**это не математическая, а ментальная модель осмысления конкурентной ситуации на определенном рынок для:**

- Проявления своей позиции относительно ключевых конкурентов
- Определения ключевых конкурентных «разрывов»
- Формулирования рекомендаций для конкурентной / бизнес стратегии

# КАНВА КОНКУРЕНЦИИ

## «Входы» для работы :

1. Целевые сегменты рынка
2. Критерии выбора ценностного предложения
3. Стратегическая группа конкурентов
4. Данные о доле рынка компании и ключевых конкурентов

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 1 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Обсудите в команде, выберите и напишите в шаблоне:**
  - 1. названия своих целевых рыночных сегментов**
  - 2. названия ТОП-3 ключевых конкурентов**

5 мин.

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента:

Ключевые конкуренты

		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5	Средне-арифметические баллы:	
Сумма взвешенных баллов по компаниям:								
<b>Выводы для «КОМПАНИИ»:</b>						<b>Рекомендации для «КОМПАНИИ»:</b>		

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 2 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Обсудите в команде ТОП-5 критериев выбора ценностного предложения\* взглядом «из рынка»**
- **Напишите их в соответствующие ячейки в порядке важности для Вашего сегмента, где №1 – самый важный**

\* Критерии выбора ценностного предложения – это самые важные факторы для отбора поставщика в данном сегменте рынка

10 мин.

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

## Ключевые конкуренты

		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5	Средне-арифметические баллы:	
Критерии выбора ценностного предложения	Критерий №1							
	Критерий №2							
	Критерий №3							
	Критерий №4							
	Критерий №5							
	Сумма взвешенных баллов по компаниям:							
Выводы для «КОМПАНИИ»:						Рекомендации для «КОМПАНИИ»:		

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 3 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Обсудите в команде и определите веса для каждого критерия выбора ценностного предложения**
- **Впишите веса в соответствующие ячейки**

### **ВНИМАНИЕ:**

- **Общая сумма всех весов = 1**

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

		Ключевые конкуренты						
		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5	Средне-арифметические баллы:	
Критерии выбора ценностного предложения	Вес критерия							
	Критерий №1							
	Критерий №2							
	Критерий №3							
	Критерий №4							
	Критерий №5							
Сумма взвешенных баллов по компаниям:		$\Sigma = 1$						
Выводы для «КОМПАНИИ»:					Рекомендации для «КОМПАНИИ»:			

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 4 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Обсудите в команде и проставьте оценки Вашим конкурентам по каждому критерию выбора ценностного предложения**

### **ВНИМАНИЕ:**

- Диапазон оценок от 1 до 5 баллов, где 5 – это лидер, а 1 – хуже всех
- Не должно быть одинаковых оценок по какому-либо критерию
- Могут быть одинаковые оценки у нескольких конкурентов

10 мин.

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

		Ключевые конкуренты					Средне-арифметические баллы:	
		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5		
Критерии выбора ценностного предложения	Вес критерия							
	Критерий №1							
	Критерий №2							
	Критерий №3							
	Критерий №4							
	Критерий №5							
Сумма взвешенных баллов по компаниям:	$\Sigma = 1$							
Выводы для «КОМПАНИИ»:					Рекомендации для «КОМПАНИИ»:			

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 5 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Посчитайте и внесите в соответствующие ячейки:**
  - 1. среднеарифметические значения для каждого критерия**
  - 2. сумму взвешенных оценок для каждого конкурента**

### **ВНИМАНИЕ:**

- **Разделите задачу между участниками для сокращения времени работы**

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

		Ключевые конкуренты					Средне-арифметические баллы:	
		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5		
Критерии выбора ценностного предложения	Вес критерия							
	Критерий №1							
	Критерий №2							
	Критерий №3							
	Критерий №4							
	Критерий №5							
Сумма взвешенных баллов по компаниям:	$\Sigma = 1$							
Выводы для «КОМПАНИИ»:					Рекомендации для «КОМПАНИИ»:			

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 6 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Допишите название своей компании в крайний столбец справа**
- **Сравните себя с конкурентами и проставьте оценки для своей компании**
- **Посчитайте сумму взвешенных оценок для своей компании**

5 мин.

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

		Ключевые конкуренты						
		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5	Средне-арифметические баллы:	МЫ
Критерии выбора ценностного предложения	Вес критерия							
	Критерий №1							
	Критерий №2							
	Критерий №3							
	Критерий №4							
	Критерий №5							
Сумма взвешенных баллов по компаниям:	$\Sigma = 1$							
Выводы для «КОМПАНИИ»:						Рекомендации для «КОМПАНИИ»:		

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 7 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Обведите красным маркером:**
  1. **критерии, по которым у вашей компании наименьшие баллы среди конкурентов**
  2. **названия компаний, набравших наибольшие взвешенные баллы по критериям**

5 мин.

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 8 ШАГ:

Работа в команде - задача:

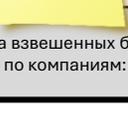
- **Обсудите в команде и определите рейтинг конкурентной позиции Вашей компании среди конкурентов**
- **Впишите конкурентный рейтинг Вашей компании в соответствующее поле на шаблоне**

### **ВНИМАНИЕ:**

- **Диапазон оценок от 1 до 4 баллов, где**
  - 1 – лидер или сильная позиция;**
  - 2 – следующий за лидером;**
  - 3 – посредственный;**
  - 4 – слабый**

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

		Ключевые конкуренты					Средне-арифметические баллы:	
		 Конкурент №1	 Конкурент №2	 Конкурент №3	 Конкурент №4	 Конкурент №5		
Критерии выбора ценностного предложения	Конкурентная позиция							
	Вес критерия							
	 Критерий №1							
	 Критерий №2							
	 Критерий №3							
	 Критерий №4							
 Критерий №5								
Сумма взвешенных баллов по компаниям:	$\Sigma = 1$							
Выводы для «КОМПАНИИ»:					Рекомендации для «КОМПАНИИ»:			

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

## 9 ШАГ:

Работа в команде - задача:

- **Обсудите в команде и подготовьте выводы, и рекомендации для стратегии Вашей компании:**
  1. **Какие инсайты мы увидели из анализа конкуренции?**
  2. **Что нам следует изменить в нашей конкурентной стратегии для успешного достижения целей в данном сегменте рынка?**

10 мин.

# МЕХАНИКА РАБОТЫ С КАНВОЙ КОНКУРЕНЦИИ

Название рыночного сегмента: \_\_\_\_\_

		Ключевые конкуренты						
Конкурентная позиция		Конкурент №1	Конкурент №2	Конкурент №3	Конкурент №4	Конкурент №5	Средне-арифметические баллы:	МЫ
Вес критерия								
Критерии выбора ценностного предложения	Критерий №1							
	Критерий №2							
	Критерий №3							
	Критерий №4							
	Критерий №5							
	Сумма взвешенных баллов по компаниям:	$\Sigma = 1$						
Выводы для «КОМПАНИИ»:						Рекомендации для «КОМПАНИИ»:		

# ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КАНВАСОВ С ВЫВОДАМИ И РЕКОМЕНДАЦИЯМИ

## 10 ШАГ:

Обще-групповая работа - задача:

- **Представить и усилить результаты «друг об друга» методом «world café»**

## **ВНИМАНИЕ:**

- на каждый переход 10 мин.
- мы сделаем только 1 переход

10 мин.

# ПРЕДСТАВЛЕНИЕ КАНВАСОВ С ВЫВОДАМИ И РЕКОМЕНДАЦИЯМИ

## 11 ШАГ:

Командная работа - задача:

- **Доработать / внести корректировки в выводы и рекомендации по стратегии для своего целевого сегмента**

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Пожалуйста, напишите в  
нескольких словах с чем  
Вы уходите?

