

- ▶ **Введение**
- ▶ **Стратегия деятельности**
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
- ▶ **Определение границ деятельности**
- ▶ **Пять слагаемых конкуренции**
- ▶ **Стратегический анализ**



1. Введение

2. Стратегия деятельности

- Потребители
- Конкуренты
- Затраты
- Возможности

3. Определение границ деятельности

4. Пять слагаемых конкуренции

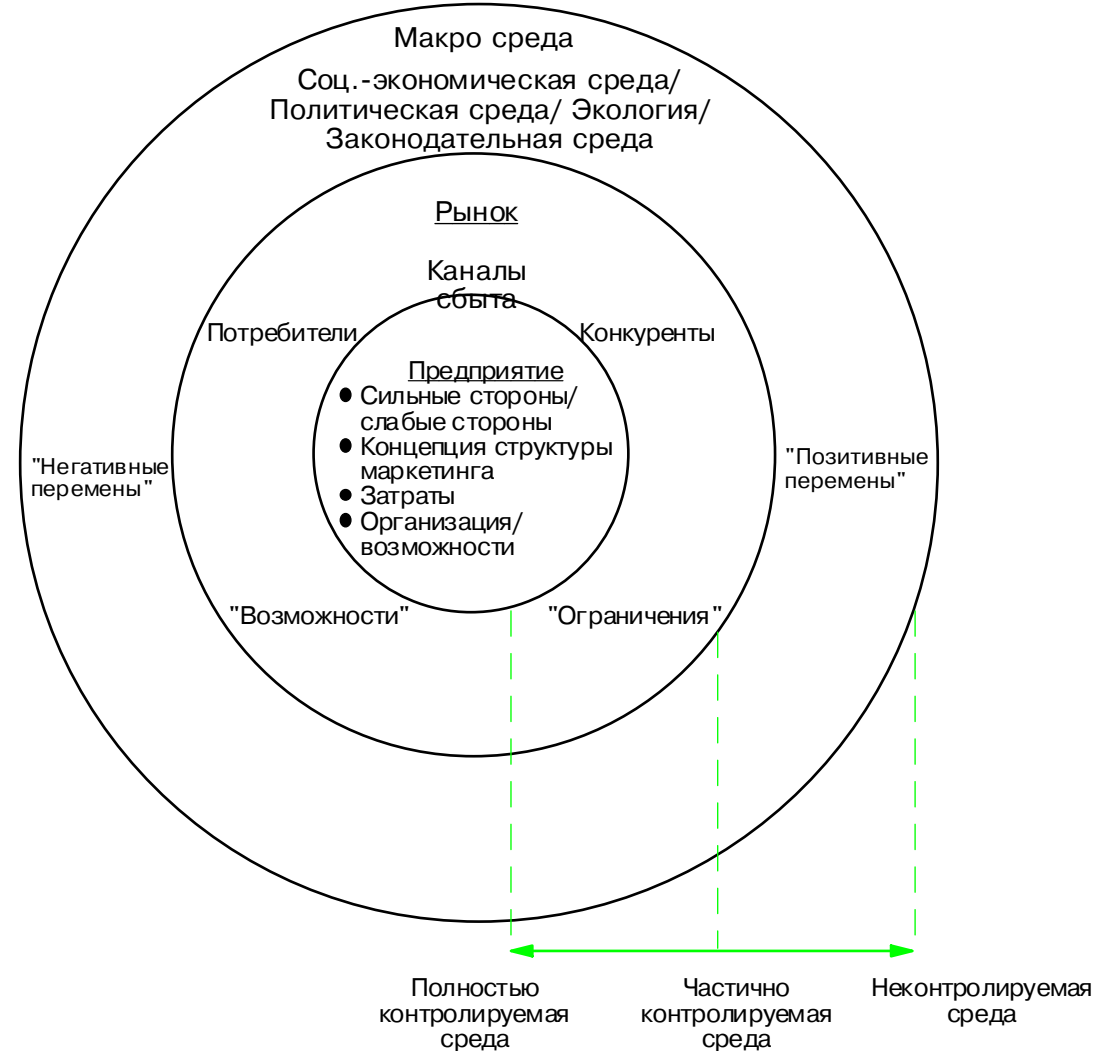
5. Стратегический анализ

Стратегический маркетинг

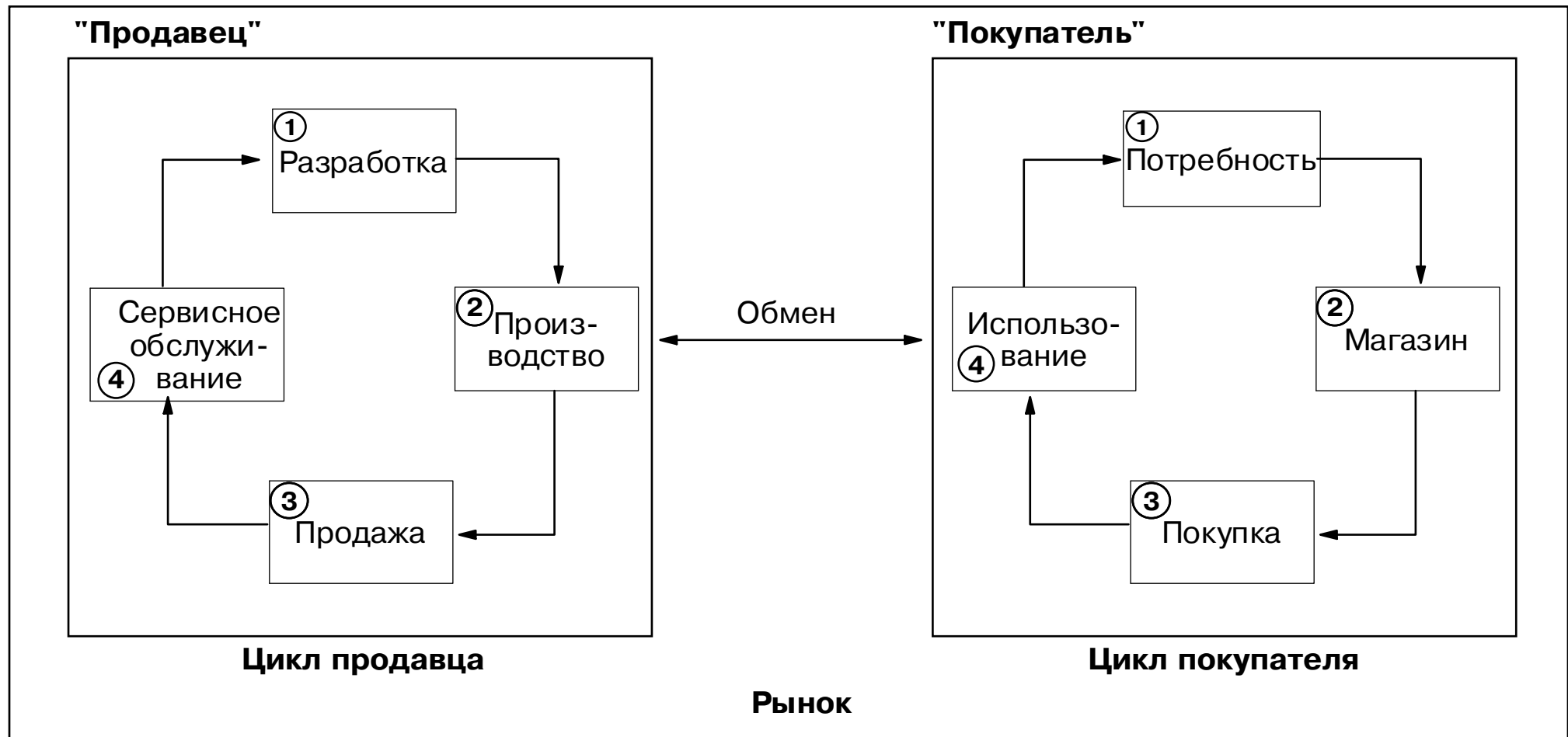
Свободный рынок

[Слайд # 3]

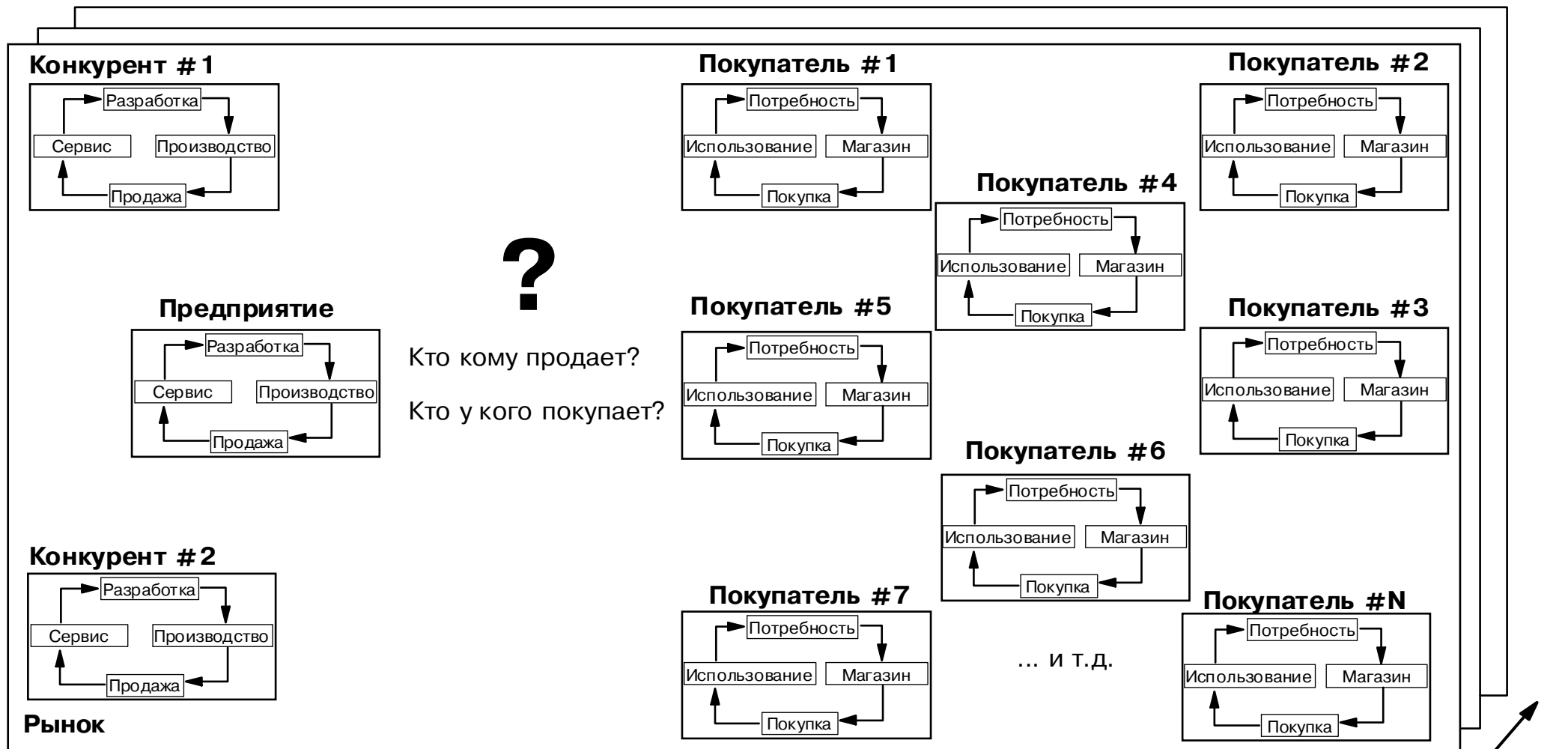
- **Ваше предприятие действует в условиях, которые в разной степени поддаются вашему влиянию**
- **Цели Вашего предприятия - противостоять условиям, не поддающимся контролю, и использовать себе на пользу все остальные**



- **Реализовать эти цели позволяет постоянный анализ рынка и окружающей его среды**

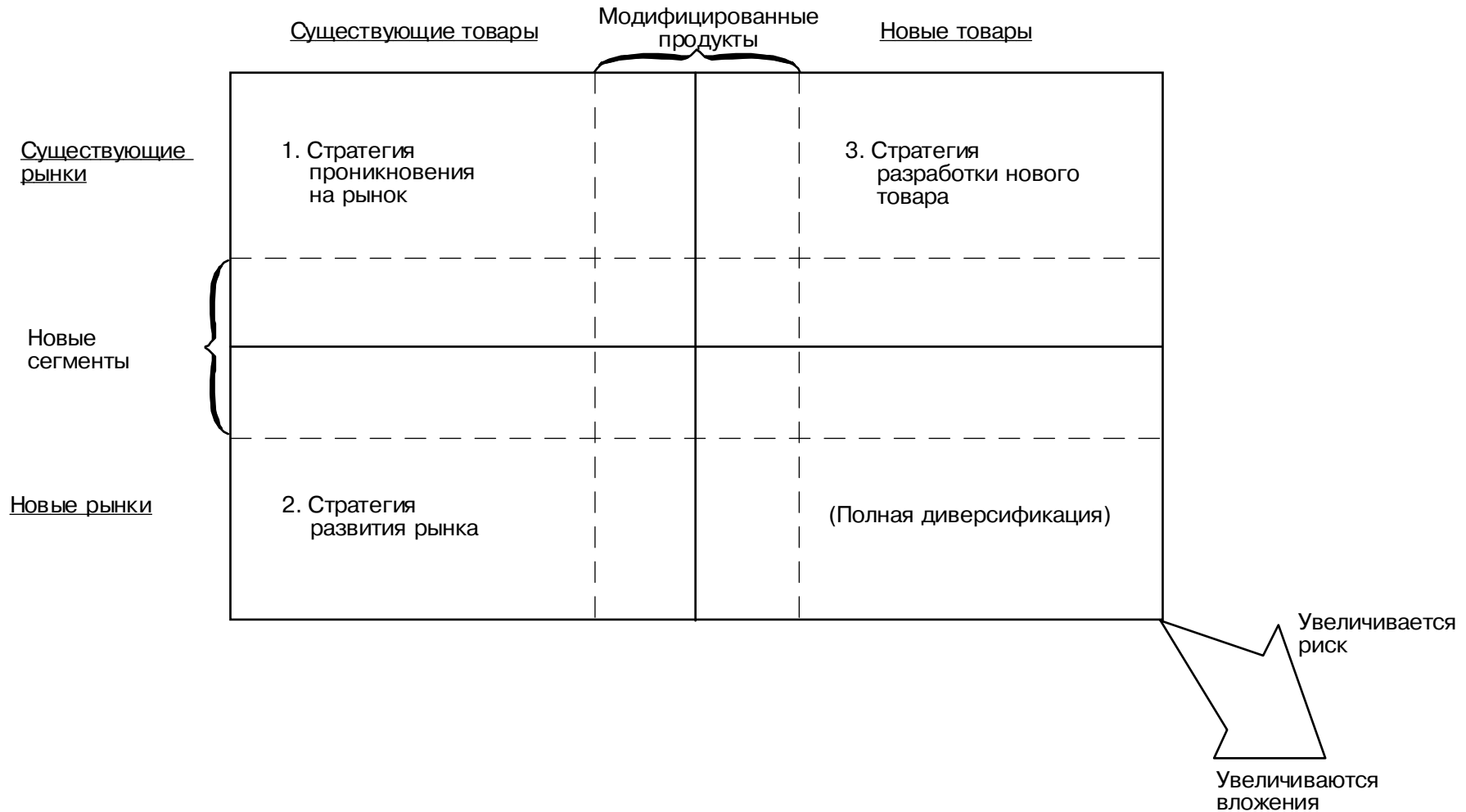


- Рынок - это место, где встречаются и совершают обмен продавцы и покупатели
- Покупатели нуждаются в чем-то, идут в магазин, покупают это и используют
- Продавцы разрабатывают товар, производят его, продают его и (иногда) оказывают сервисное обслуживание



- Конкуренция всегда присутствует на рынках
 - между конкурентными предложениями продуктов
 - между технологиями/товарами-заменителями
 - между рынками
- Конкуренция создает выбор для потребителя и для продавца. Какой рынок/ сегмент выбрать в качестве целевого

Другие конкурирующие рынки



1. Введение

2. Стратегия деятельности

- Потребители
- Конкуренты
- Затраты
- Возможности

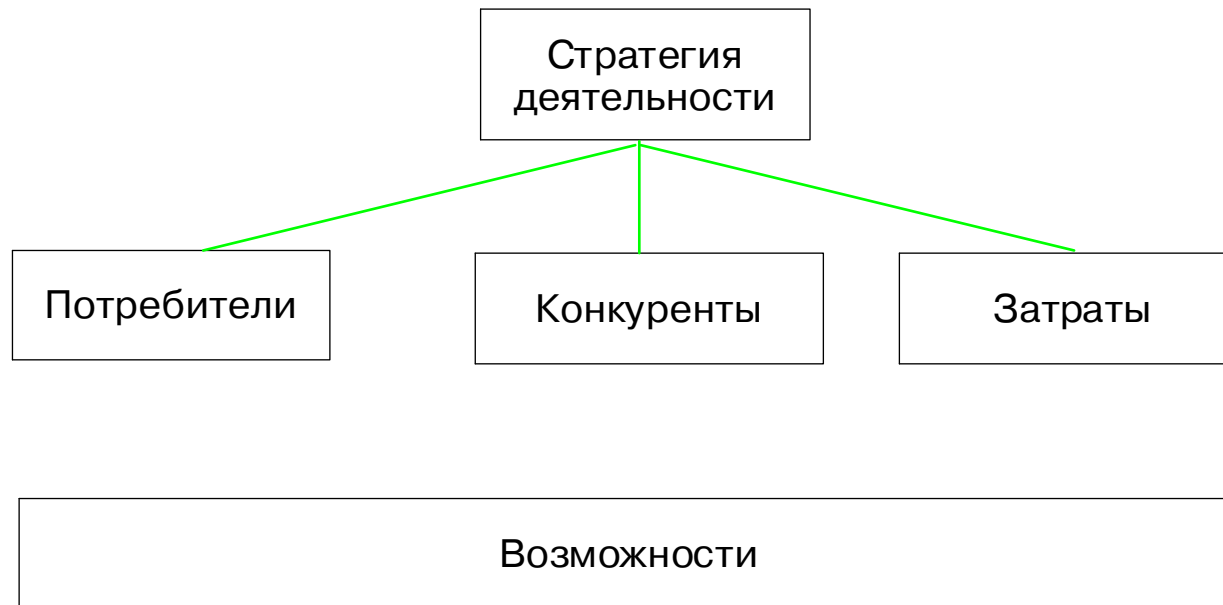
3. Определение границ деятельности

4. Пять слагаемых конкуренции

5. Стратегический анализ

Стратегия
деятельности

- Как я могу выиграть в конкурентной борьбе?



1. Введение

2. Стратегия деятельности

– Потребители

– Конкуренты

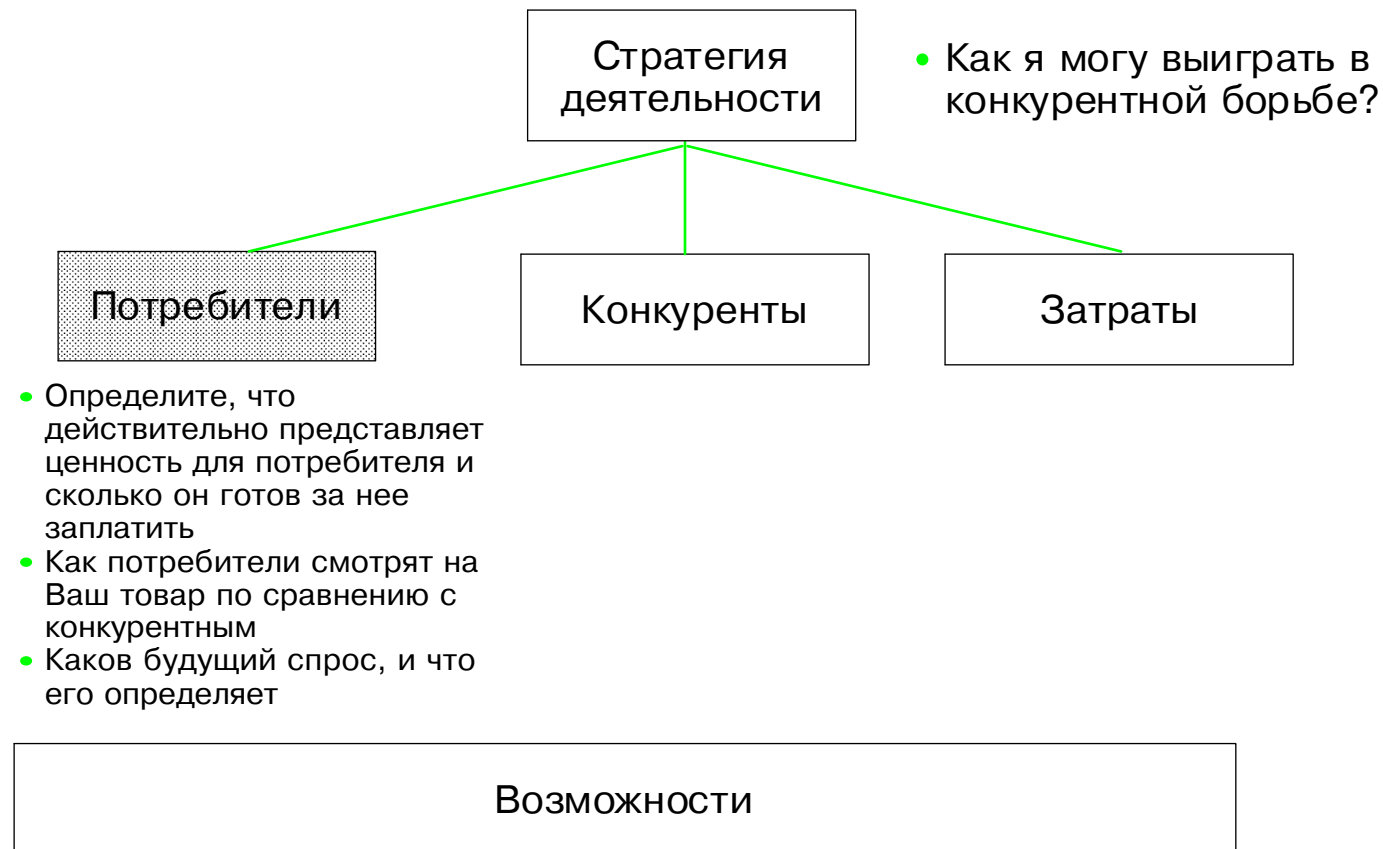
– Затраты

– Возможности

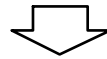
3. Определение границ деятельности

4. Пять слагаемых конкуренции

5. Стратегический анализ



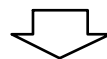
Стратегический маркетинг начинается и заканчивается изучением потребителей



- "Маркетинг представляет собой идею **удовлетворения потребностей потребителя** посредством товара и целого набора средств по его созданию, продвижению и окончательному потреблению"

Профессор Теодор Левитт
"Близорукость маркетинга"

- Если вы не думаете о **потребителе**, вы вообще не думаете"
- Маркетинг настолько обширен, что его нельзя рассматривать, как отдельную функцию. Это широкий взгляд на ваш бизнес с точки зрения конечного результата, **который оценивается потребителем... Успех бизнеса определяется не производителем, а потребителем"**



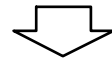
Питер Дракер

И это охватывает всю организацию

- **Стратегический маркетинг - это логическая система, которая помогает вам сделать свой выбор, основанный на потребности потребителя и вашем конкурентном положении на рынке**

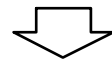
Сегментация

- Кто наши потребители?



Приоритизация
потребителей

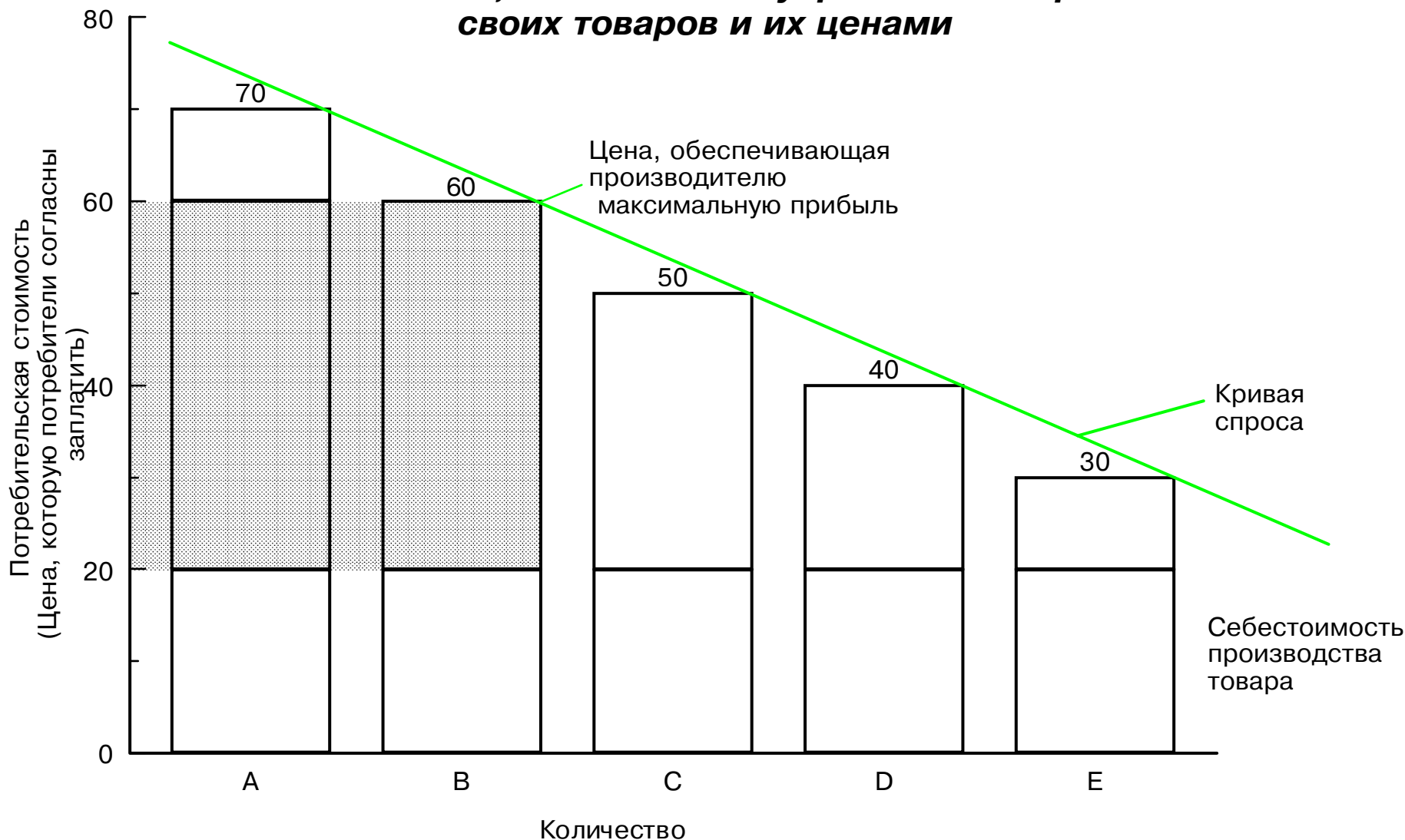
- Кого мы хотим видеть нашими потребителями?



Позиционирование

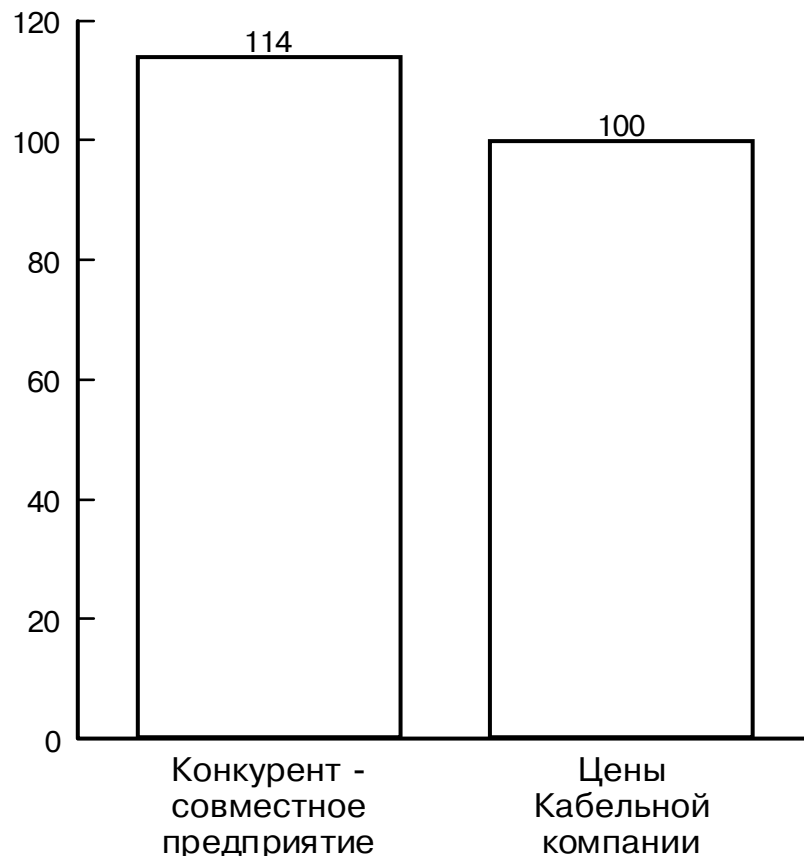
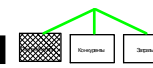
- Как мы можем убедить их приобрести товар у нас, а не у конкурентов?

Когда известны сегменты потребителей, - сколько они согласны заплатить и за что, - можно легко управлять ассортиментом своих товаров и их ценами



Для того, чтобы быть эффективными с точки зрения маркетинга, т.е. соответствовать определенной структуре маркетинга, сегменты должны быть:

- **Определенны и измеримы:** размер, покупательная способность и профиль сегмента должны быть измеримы
- **Внутренне однотипны:** составляющие сегмента должны быть похожи друг на друга в поведении и характеристиках; четко отличаться от членов другого сегмента
- **Доступны:** должны быть достижимы для рекламы и каналов сбыта
- **Иметь эффективный спрос:** группа должна быть достаточно велика, должна иметь необходимый уровень платежеспособности и желания приобрести товар
- **Можно определить и отделить группы людей с определенными одинаковыми требованиями/желаниями, и поэтому подход к которым (маркетинговые стратегии) должен быть одинаковым**



- Качество всей телефонной системы определяется качеством ее самого слабого звена
- Растет спрос на кабель высокого качества, и потребители готовы платить за него
 - импорт
 - совместное производство в России
- "Кабель местного производства немного дешевле, но его качество значительно хуже. Мы устанавливаем западные переключатели, нам нужен кабель соответствующего качества."

Телефонный оператор

Потребители готовы платить больше за высокое качество кабеля, произведенного на западном оборудовании



Шаг 1

Шаг 2

Шаг 3

Шаг 4

Определить цель и масштаб сегментации



Провести анализ общей рыночной информации



Разработать профили сегментов



Оценить правильность сегментации

- Каковы наши маркетинговые цели?
 - увеличить долю рынка
 - увеличить спрос
 - избавиться от угрозы конкурентов
- Ищем ли мы новые сегменты или определяем, как лучше обслуживать уже существующие сегменты?
- Какой уровень детализации необходим в сегментационном анализе?

- Каковы характеристики рынка?
 - размер
 - рост
 - динамика
- Существует ли разница между потребителями и не потребителями товара?
- Существуют ли факторы, которые четко отделяют потребителей от не потребителей или потребителей одной марки продукта от другой?
- Какова наша конкурентная позиция?
 - лидер/ведущий
 - вне рынка
 - ведомый

- Какие факторы определяют отличия одной группы потребителей от другой?
- Последователен ли профиль каждого сегмента с точки зрения его внутренней организации?

- Каковы основные сходства и различия между сегментами?
- Существует ли необходимость уменьшить или увеличить число сегментов?
- Насколько устойчива данная сегментация рынка

Стратегический маркетинг

Переменные сегментации

[Слайд # 18]

- **За время существования маркетинга все маркетинговые переменные были тем или иным образом использованы в качестве базы для сегментации**
- **Все переменные, используемые в сегментировании, можно разделить на две большие категории**

Географические/демографические

• Географические

- Регион: области, республики, края; макрорайоны: Центральная часть, Черноземный район, Урал, Москва, С.Петербург и т.д.
- Размер города: менее 1,000; 1,000-10,000; 10,000-50,000; 50,000-100,000; 100,000-250,000; 250,000-500,000; 500,000-1,000,000; более 1,000,000
- Плотность населения: городское, сельское, пригородное

• Демографические

- Возраст: <6; 6-11; 12-19; 20-34; 35-49; 50-64; >65
- Пол: мужчины, женщины
- Месячный доход: функция от месячной з/платы

- На Западе существуют системы классификации сегментов рынка по социально-экономическим группам, профессиональному статусу и т.д., разрабатываемые разными организациями
- Такие официальные институты еще возникнут в России

Психографические/поведенческие

• Психографические

- Социальный статус: Высшая школа, техникум, университет, средняя школа, западное образование
- Стиль жизни: новый русский, консерватор, студент, пенсионер

• Поведенческие

- Случай: закономерный случай, случайное событие
- Класс потребителей: не потребитель, бывший потребитель, потенциальный потребитель, новый потребитель, регулярный потребитель
- Степень лояльности: отсутствие, средняя, высокая

	Цена	Медицинские свойства	Косметические свойства	Вкусовые свойства
Ценность для потребителя:	Низкая цена	Защита от кариеса	Светлые зубы/ свежее дыхание	Приятный вкус
Демографические особенности:	Мужчины (!)	Большие семьи	Подростки и молодежь	Дети
Поведенческие особенности:	Активные пользователи	Активные пользователи	Курильщики	Почитатели ментолового вкуса
Психографические особенности:	Независимость и ориентация на ценность продукта	Консервативность и жизнелюбие	Общительность/ активность	Потворство своим желаниям
Любимые торговые марки:	Любая марка в продаже	Крест	Ультрабрайт	Колгейт

* Адаптация по Рассэл Хэлей "Сегментация ценностей: упражнения для принятия решений; журнал "Маркетинг", июль 1963

Мы хотим показать вам основные переменные, наиболее эффективные для использования в России при сегментировании рынка промышленной продукции

Демографические

- ➔ • Отрасль: На каких отраслях из числа потребляющих наш продукт нам стоит сделать акцент?
- ➔ • Размер предприятия: Компании какого размера должны быть в области наших интересов?
- ➔ • Месторасположение: На каких географических рынках нам стоит работать?
- ➔ • Собственность: Государственное/частное предприятие с участием иностранного капитала/новые предприятия?

Операционные переменные

- Технология: Какие технологии необходимо использовать?
- ➔ • Статус потребителя: Стоит ли нам фокусироваться на крупных, средних, мелких потребителях или на не наших потребителях/бывших потребителях?
- Возможности предприятия: Стоит ли нам фокусироваться на потребителях, нуждающихся в интенсивном или минимальном сервисном обслуживании?

Подходы к снабжению

- Организационные функции : Должны ли мы фокусироваться на снабжении высокоцентрализованных или децентрализованных организаций?
- Организация процесса управления, организационная структура, стиль управления: Стоит ли нам выбрать как цель предприятие с акцентом на технологическом совершенствовании, финансовым профилем или предприятие, со стремлением к росту?
- Общая политика по снабжению: Стоит ли нам делать акцент на предприятиях, предпочитающих лизинг? Сервисные контракты? Участие в тендерах?

Подходы к совершению покупки

➔ • Природа существующих отношений:

➔ • Критерий совершения покупки:

Ситуационные факторы

• Скорость доставки:

• Специальные свойства товара:

• Размер заказа:

Личные характеристики

• Общность продавца и покупателя:

• Отношение к рынку:

➔ • Лояльность:

• Стоит ли нам продавать компаниям, с которыми у нас налажены прочные связи, или необходимо просто фокусироваться на наиболее привлекательных потребителях?

• Стоит ли нам фокусировать усилия на компаниях, которые заинтересованы в качестве? Сервисе? Цене?

• Стоит ли фокусировать усилия на компаниях, нуждающихся в быстрой доставке товара/услуги?

• Стоит ли нам делать акцент на специфических характеристиках нашего продукта или предлагать их в наборе?

• Стоит ли нам фокусировать внимание на крупных или небольших заказах?

• Стоит ли нам фокусироваться на компаниях, чье восприятие и система ценностей идентичны нашим?

• Стоит ли нам фокусироваться на готовых идти на риск или консервативных потребителях?

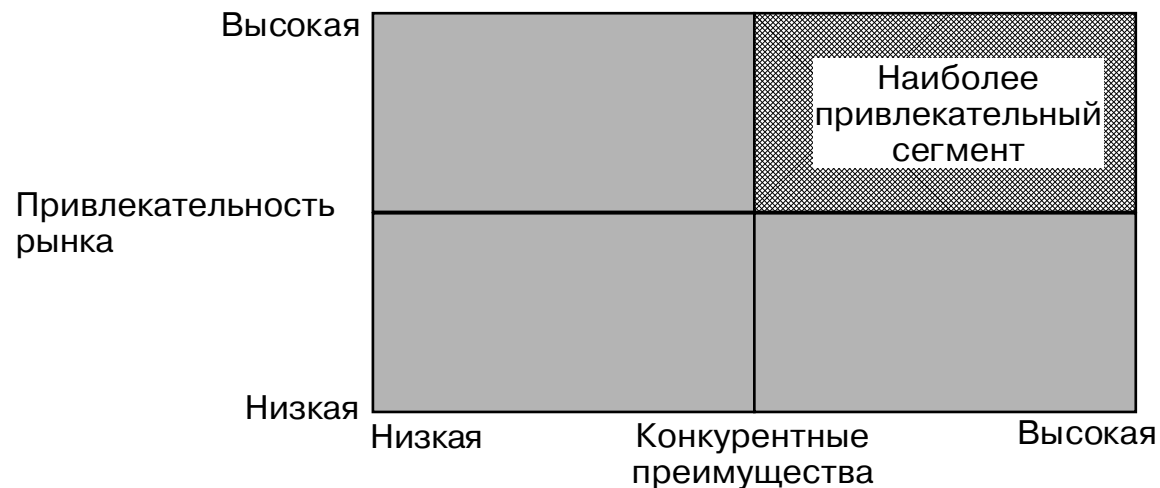
• Стоит ли нам фокусироваться только на лояльно относящихся к поставщикам потребителях?

- Разделение потребителей на сегменты - первый шаг в создании стратегии предприятия
- Сегментация потребителей - есть результат подробного изучения потребителей
- Сегментация использует сложные способы анализа для ответа на простые вопросы:
 - Кто будет покупать мой товар?
 - Что они хотят покупать?
 - Где они хотят покупать?
 - Сколько они согласятся платить за товар?
 - Как они узнают о товаре?
 - Почему они должны покупать мой товар, а не товар конкурентов?
- Чем более подробно вы знаете потребности и предпочтения ваших потребителей, тем большего успеха вы добьетесь на рынке



- Кого мы хотим видеть нашими потребителями?

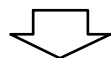
- Определение целевого сегмента потребителей требует выполнения конкретных работ в конкретной последовательности
 1. Привлекательность сегмента потребителей
 - размер
 - потенциальный рост
 - доходность
 - потенциальный срок существования
 2. Обычно лишь несколько компаний могут удовлетворить все требования потребителей этого сегмента и выделиться в конкурентной борьбе
 - свойства, которые позволяют компании выделиться обычно называют "конкурентными преимуществами"
- Эти два основных измерения образуют базовую матрицу для выбора целевого сегмента



- **Необходимо оценить привлекательность сегмента и собственные возможности участия в конкурентной борьбе в данном сегменте**

Привлекательность потребителей

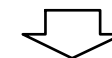
- Размер сегмента
- Темп роста сегмента
- Доходность сегмента
- Интенсивность конкуренции
- Стандартная структура маркетинга
- Затраты на НИОКР
- Затраты на систему сбыта и сервисного обслуживания
- Другое



Сравнить с другими сегментами

Конкурентные преимущества компании (Сильные/слабые стороны)

- Соответствуют ли возможности компании стандартам сегмента?
 - производственный процесс
 - организационная структура
 - финансовые ресурсы
 - опыт работы на рынке
- Каков характер конкуренции в этом сегменте?
- Какова возможная реакция конкурентов на нашу попытку завоевать этот сегмент?



Сравнить с конкуренцией в других сегментах

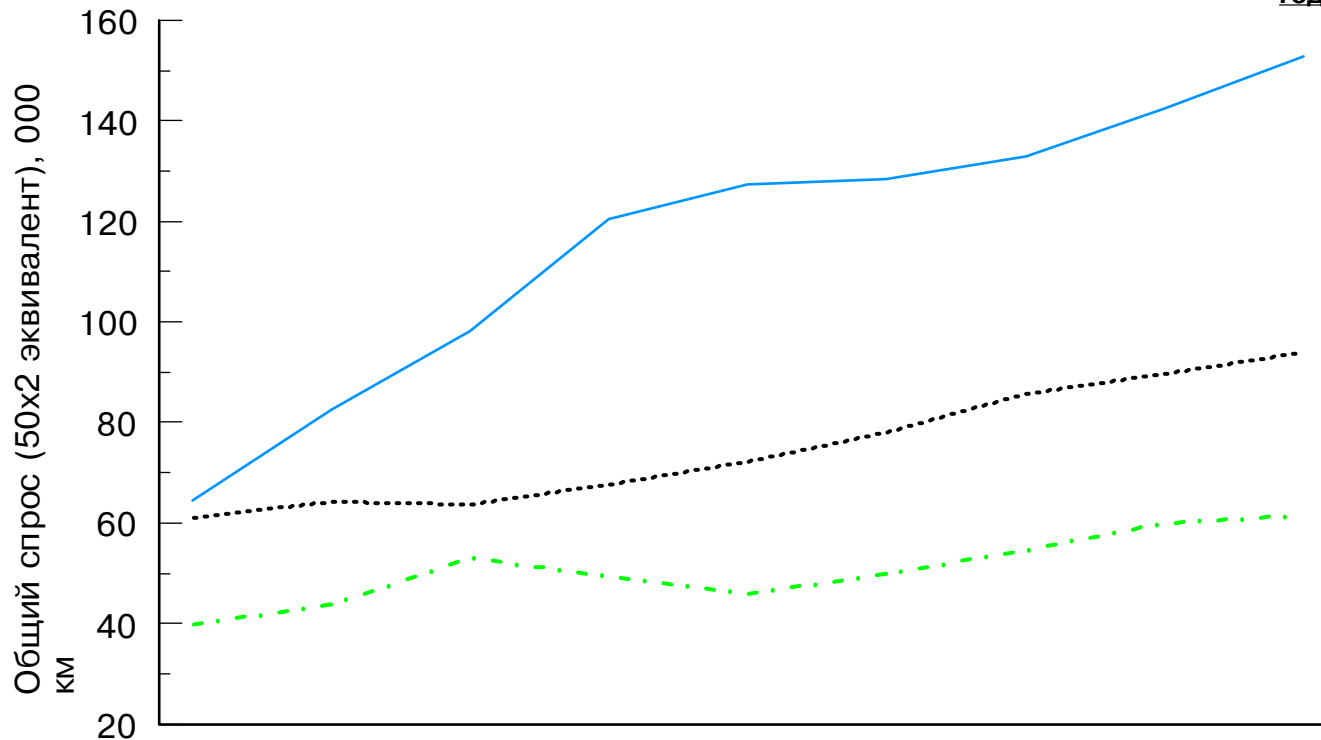
Стратегический маркетинг

Прогнозирование размера сегмента

[Слайд # 26]

Оцените размер возможного спроса на ваш товар, анализируя потребителей по сегментам

Сегмента



Средне-
годовой темп
роста

11.4%

% к
производству
1990 года

234%

5.5%

144%

5.5

94%

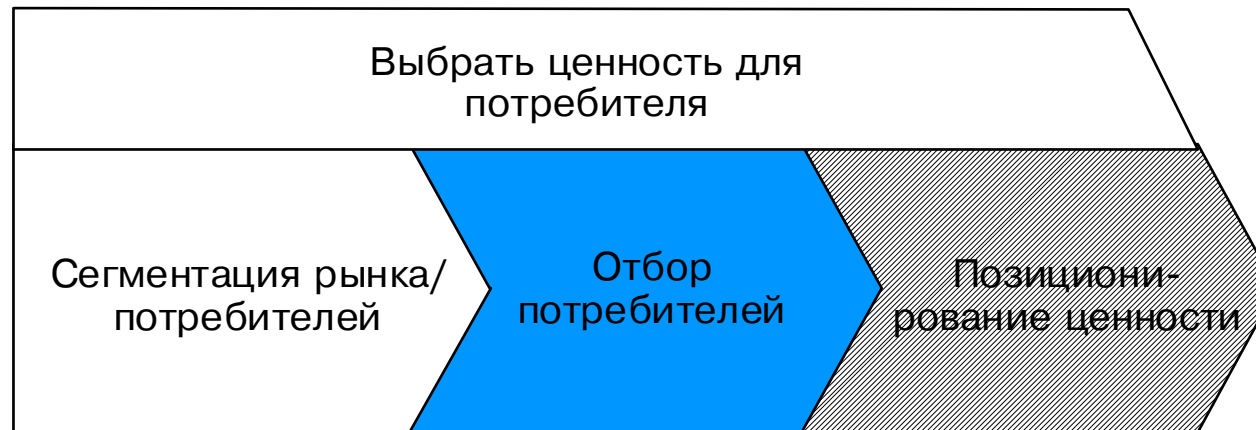
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Оптимистичный сценарий	64.6	82.5	98.1	120.4	127.3	128.4	132.9	142.4	152.7
Базовый сценарий	61.1	64.3	63.7	67.8	72.3	78.1	85.6	89.6	93.8
Пессимистичный сценарий	39.9	43.8	53.0	49.3	45.8	50.0	54.7	60.0	61.6

- С 1988 по 1990 федеральное правительство вложило более \$1 миллиарда в ГАЗ чтобы увеличить мощности производства средних грузовиков до 300.000 в год.
- Но с 1990 по 1992 использование этих мощностей не превышало 30%.
- В 1993 ГАЗ провел обзор рынка и при его сегментации определил, что никто в России не производит малотоннажные грузовики, а этот сегмент растет быстрее других.
- В 1994 ГАЗ реорганизовал неиспользуемые мощности для производства малотоннажных грузовиков ГАЗель. В 1995 производство достигло 60.000 единиц.

Важно не просто сегментировать потребителей, но сделать это целенаправленно и иметь силу воли отказаться обслуживать некоторых потребителей



- Для каждого отдельного сегмента потребителей должен быть создан свой специально разработанный под него товар
- Лишь немногие компании обладают достаточными ресурсами, чтобы разрабатывать индивидуальный продукт для каждого потребительского сегмента
- Поэтому необходимо сконцентрировать усилия на приоритетных потребителях
- Выбор приоритетных потребителей должен основываться на понимании
 - привлекательности группы потребителей
 - реальной возможности компании превзойти конкурентов, также работающих на эту группу потребителей
- Неспособность верно расставить приоритеты приведет к размыванию целей, отвлечению ресурсов и ослаблению конкурентоспособности



- Как следует позиционировать ту ценность, которую мы решили предложить потребителю, чтобы завоевать максимально возможную долю выбранного нами сегмента/сегментов?



- После того, как все сегменты рынка были проанализированы и из них был выбран(ы) приоритетный (приоритетные), задачей компании становится завоевание предпочтений этого сегмента - добиться того, чтобы потребители предпочитали ваш товар всем другим
- Эта концепция получила несколько названий
 1. Дифференциация: какие исключительные, отличные от уже существующих на рынке, преимущества мы предлагаем нашим потребителям?
 2. Позиционирование: какие выгоды/недостатки нашего товара по сравнению с товарами-конкурентами видят потребители?

Стратегический маркетинг

Дифференциация/ конкурентные преимущества

[Слайд # 33]

- **Конкретный вид товаров или услуги - можно дифференцировать по 4 основным параметрам**

Товар

- Характеристики
 - дополнительные характеристики, улучшающие базовую модель
- Функциональное качество
 - качество характеристик товара при его эксплуатации
- Качество соответствия
 - соответствие фактических качеств товара обещаниям производителя
- Срок службы
 - предполагаемый срок службы товара
- Надежность
 - уверенность в том, что изделие не подведет
- Ремонтоспособность
 - простота ремонта изделия в случае обнаружения дефекта
- Стиль
 - внешний вид или удобство в использовании

} **Качество**

Сервисное обслуживание

- Доставка
 - скорость, точность и бережное отношение при доставке
- Установка
 - услуги по установке на месте могут играть важную роль
- Послепродажное обслуживание
 - ремонт
 - консультации об оптимальном использовании изделия
- Обучение потребителей
- Обучение обслуживающего персонала (или самого потребителя) правильному обращению с изделием

Персонал

- Компетентность
 - соответствующим образом обученный и подготовленный персонал
- Вежливость
 - доброжелательное и внимательное отношение к потребителям
- Доверие
 - потребители должны доверять вашим сотрудникам
- Надежность
 - четкая и последовательная работа ваших сотрудников
- Отзывчивость
 - быстрое реагирование на запросы потребителей
- Коммуникабельность
 - умение выслушать и понять потребителя

Репутация

- Символика/марка
 - марка или репутация фирмы - долгосрочное вложение средств
 - нельзя создать за день
 - причина или следствие дифференциации?

Непонимание потребителя

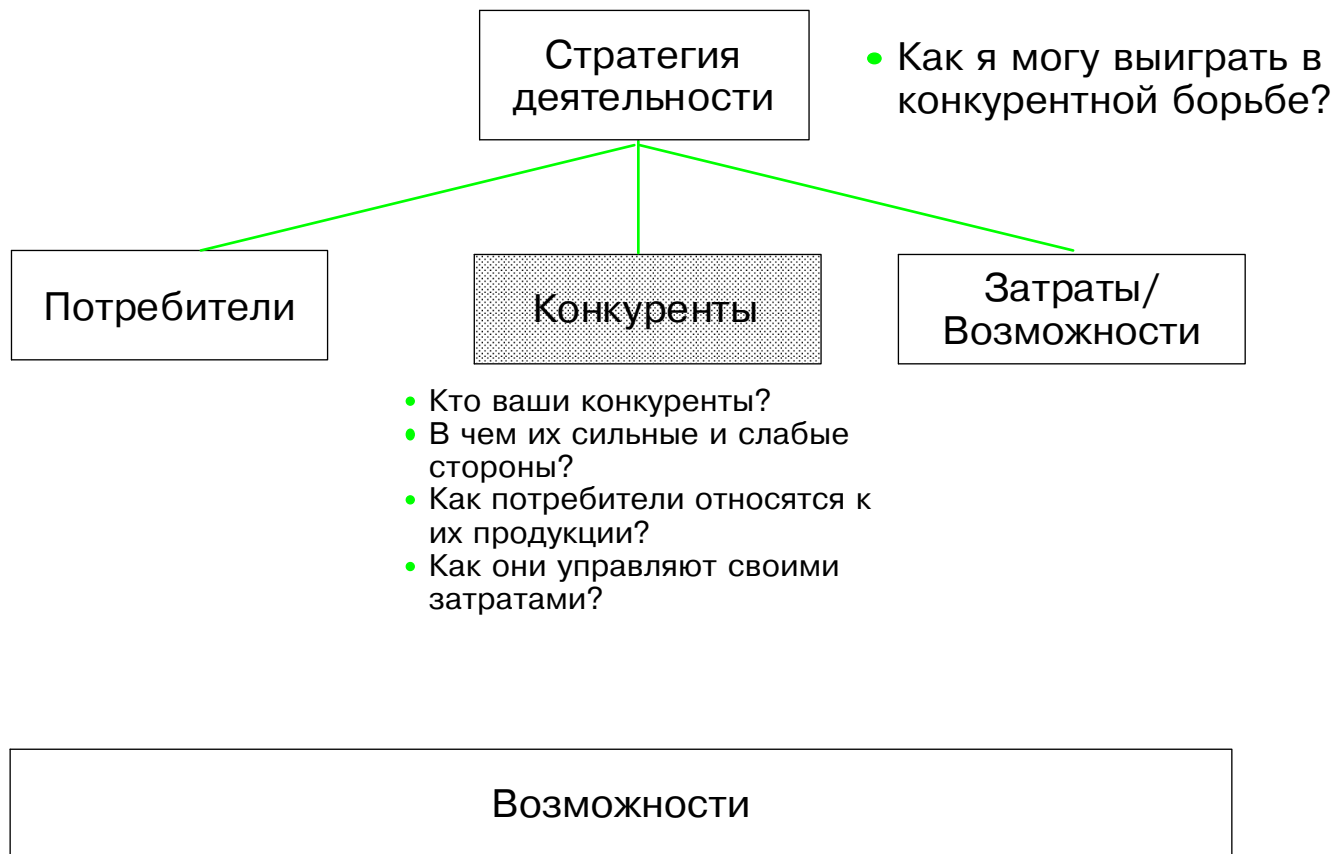
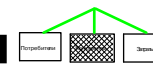


- Позиционирование товара на рынке предполагает предложение такого изделия и его репутации, какое позволит целевому сегменту рынка:
 - четко понять содержание предложения и репутацию компании
 - понять его отличие (преимущество) от конкурентов
- Таким образом, позиционирование должно поддерживаться всеми элементами структуры маркетинга для того, чтобы данный сегмент четко осмыслил сделанное предложение
- Для определения положения товара на рынке требуется понимание того, как потребители, к которым вы обращаетесь, определяют для себя ценность и на чем основывается их выбор с учетом предложений конкурентов

Следующие вопросы должны руководить Вашим исследованием потребителей:

- Какова общая экономическая ситуация, влияющая на деятельность компании и ее географические рынки (занятость, темп роста промышленности, демографические тенденции, доход)?
- Каковы потребности покупателей, в порядке их важности, по каждому товару/сегменту рынка? Насколько компании удастся удовлетворять эти потребности? Как будут меняться потребности и насколько компания в состоянии извлечь выгоду из подобных изменений?
- Кто, в свою очередь, является потребителем Ваших потребителей, и как меняются их потребности? Насколько хорошо Вам удастся удовлетворять эти потребности по сравнению с конкурентами?
- Какие существуют сегменты потребителей для каждого Вашего вида деятельности? Какие сегменты наиболее привлекательны и насколько прочна ситуация компании в этих сегментах?
- Какие товары/услуги должны быть объединены в целях принятия стратегических решений, потому что они имеют общие затраты, потребителей и конкурентов?

1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ



Как победить в войне?

Определить врага

Создать совершенную систему разведки
(детальное знание врага, его сильных и слабых сторон)

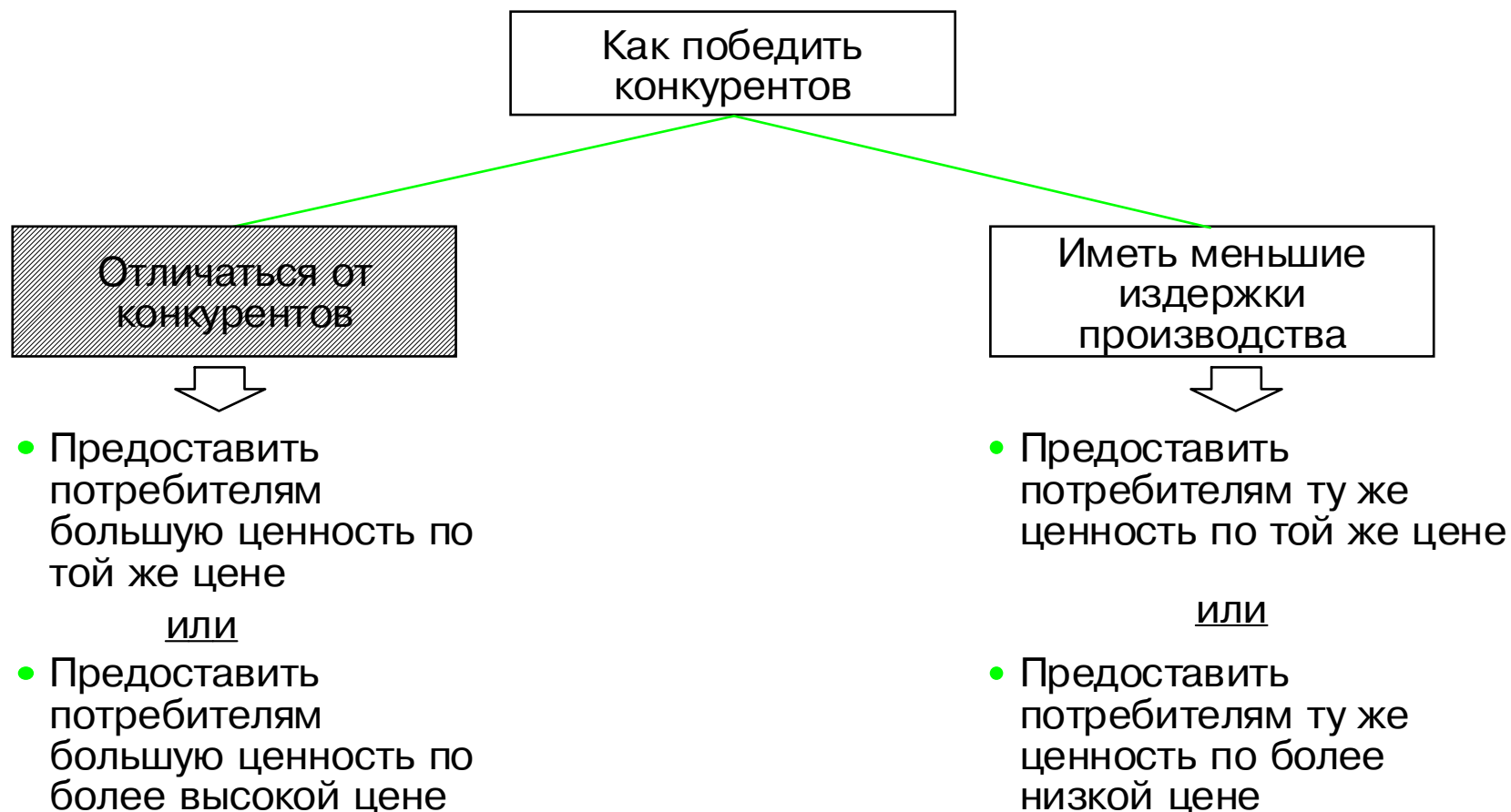
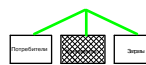
- Кто Ваши конкуренты?
- Какие товары/услуги они производят?
- Кто их потребители ?

- Насколько успешно работают Ваши конкуренты?
- Какова их стратегия/ цели?
- Как они идут к достижению этих целей?

Затем:

1. Определите варианты Вашей стратегии
2. Продумайте, как на нее могут ответить конкуренты

ДЕЙСТВУЙТЕ!



Но совершенно очевидно, что необходимо развивать конкурентные преимущества внутри своей отрасли



Бизнес - это война

[Слайд # 40]

Информация	Тип данных (Т-текст, N-число)	Первичная информация											Вторичная информация																									
		Обзор					Интервью						Внутренняя					Внешняя																				
		Конкурентов	Покупателей	Дилеров	Розничных торговцев	Поставщиков	Конкурентов	Покупателей	Дилеров	Розничных торговцев	Поставщиков	Бывших сотрудников конкурентов	Фокус-группы	Эксперименты	База данных о конкурентах	Отчеты отдела сбыта и маркетинга	Отчеты бухгалтерии	Отчеты отдела запчастей и материалов	Отчеты службы сервиса	Обзор прессы	Отчеты отраслевых экспертов и НИИ	Отчеты отраслевых органов управления	Госкомстат	Таможенный комитет	Коммерческие базы данных	Агентства по анализу рынка	Рекламные компании	База данных РПП	Паспорт региона	Специальные отраслевые фонды	Патентное бюро	Биржи ценных бумаг	Агентства стандартизации и сертификации	Министерство путей сообщения				
Общие характеристики																																						
Местоположение	Т	*												*					*	*	*	*		*	*		*	*										
Репутация	Т		*	*	*		*	*	*	*	*	*		*					*	*	*		*	*		*	*											
Управление	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*		*	*		*	*											
Организационная структура	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*		*	*		*	*											
Число сотрудников	N	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
Основные характеристики производства																																						
Технология	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*		*	*		*	*											
Использование мощностей	N	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Стоимость капитала/возраст оборудования	N	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Тип предприятия																																						
Тип предприятия	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Инвестиционные соглашения	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Инвесторы	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Альянсы	Т	*				*	*	*	*	*			*						*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Стратегический маркетинг [Слайд # 40d]

Система отслеживания информации

Информация	Тип данныхх (Т-текст, N-число)	Первичная информация											Вторичная информация																									
		Обзор					Интервью						Внутренняя							Внешняя																		
		Конкурентов	Покупателей	Дилеров	Розничных торговцев	Поставщиков	Конкурентов	Покупателей	Дилеров	Розничных торговцев	Поставщиков	Бывших сотрудников конкурентов	Фокус-группы	Эксперименты	База данных о конкурентах	Отчеты отдела сбыта и маркетинга	Отчеты бухгалтерии	Отчеты отдела запчастей и материалов	Отчеты службы сервиса	Обзор прессы	Отчеты отраслевых экспертов и НИИ	Отчеты отраслевых органов управления	Госкомстат	Таможенный комитет	Коммерческие базы данных	Агентста по анализу рынка	Рекламные компании	База данных РПП	Паспорт региона	Специальные отраслевые фонды	Патентное бюро	Биржи ценных бумаг	Агетства стандартизации и сертификации	Министерство путей сообщения				
Стимулирование сбыта																																						
Реклама/сопутствующие материалы	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– для покупателей	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– для посредников	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
Способы рекламы	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
Прямая продажа	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– стимулы для покупателей	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– рекламная продажа	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– демонстрация товаров	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– обучение торгового персонала	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
Стимулирование каналов сбыта	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– конкурентная торговля	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– стимулирование посредников	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– купоны	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
– инструкции и сопутствующие материалы	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										
Телемаркетинг	Т	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*					*								*	*										

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Конкуренты

Стратегический маркетинг

Исследуемые характеристики

[Слайд # 41]

	Позиция конкурентов	Сильные моменты	Слабые моменты
Товар	<ul style="list-style-type: none"> • Характеристика товара <ul style="list-style-type: none"> – технические характеристики – качество – удобство в использовании – жизненный цикл товара – гарантированный сервис – стиль – дизайн – упаковка – торговая марка/ патент – надежность товара 		
Цена	<ul style="list-style-type: none"> • Цена товара • Возможные условия контрактов <ul style="list-style-type: none"> – тип/ сроки оплаты – скидки/ льготы • Надбавки к цене продукта • Мобильность ценовой политики • Использование новых финансовых инструментов <ul style="list-style-type: none"> – ГКО – вексель 		
Продвижение товара	<ul style="list-style-type: none"> • Каналы рекламы (телевидение, радио, газеты, др.) • Ежемесячные затраты на рекламу: <ul style="list-style-type: none"> – по способу рекламы – по продуктам – по торговым маркам • Использование стимулирующих сбыт материалов: <ul style="list-style-type: none"> – типы – периодичность – затраты • Используемые вспомогательные рекламные материалы: <ul style="list-style-type: none"> – инструкции – брошюры – другое • Тип рекламы: <ul style="list-style-type: none"> – самореклама – реклама товаров фирмами распространителями 		

	Позиция конкурентов	Сильные моменты	Слабые моменты
Каналы сбыта	<ul style="list-style-type: none"> • Каналы сбыта <ul style="list-style-type: none"> – объем продаж напрямую потребителям – объем продаж через дилеров – объем продаж через оптовых распространителей – объем продаж через розничную сеть • Основные регионы сбыта • Захват рынка товаром • Степень контроля за сбытом товара на рынке • Наличие складских мощностей <ul style="list-style-type: none"> – своя сеть – арендуемая сеть • Транспортные мощности <ul style="list-style-type: none"> – свой транспорт – арендуемый транспорт 		
Цели	<ul style="list-style-type: none"> • Потребители <ul style="list-style-type: none"> – сегменты – объем продаж по потребительским сегментам – сервис <ul style="list-style-type: none"> ▸ материально-техническая база сервиса ▸ период гарантии • Себестоимость <ul style="list-style-type: none"> – себестоимость производства <ul style="list-style-type: none"> ▸ продукта в целом ▸ компонентов, сырья – себестоимость транспортировки <ul style="list-style-type: none"> ▸ тарифы • Рынок <ul style="list-style-type: none"> – текущая доля рынка по продуктам – темпы роста доли рынка 		

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Конкуренты

Стратегический маркетинг

Исследуемые характеристики

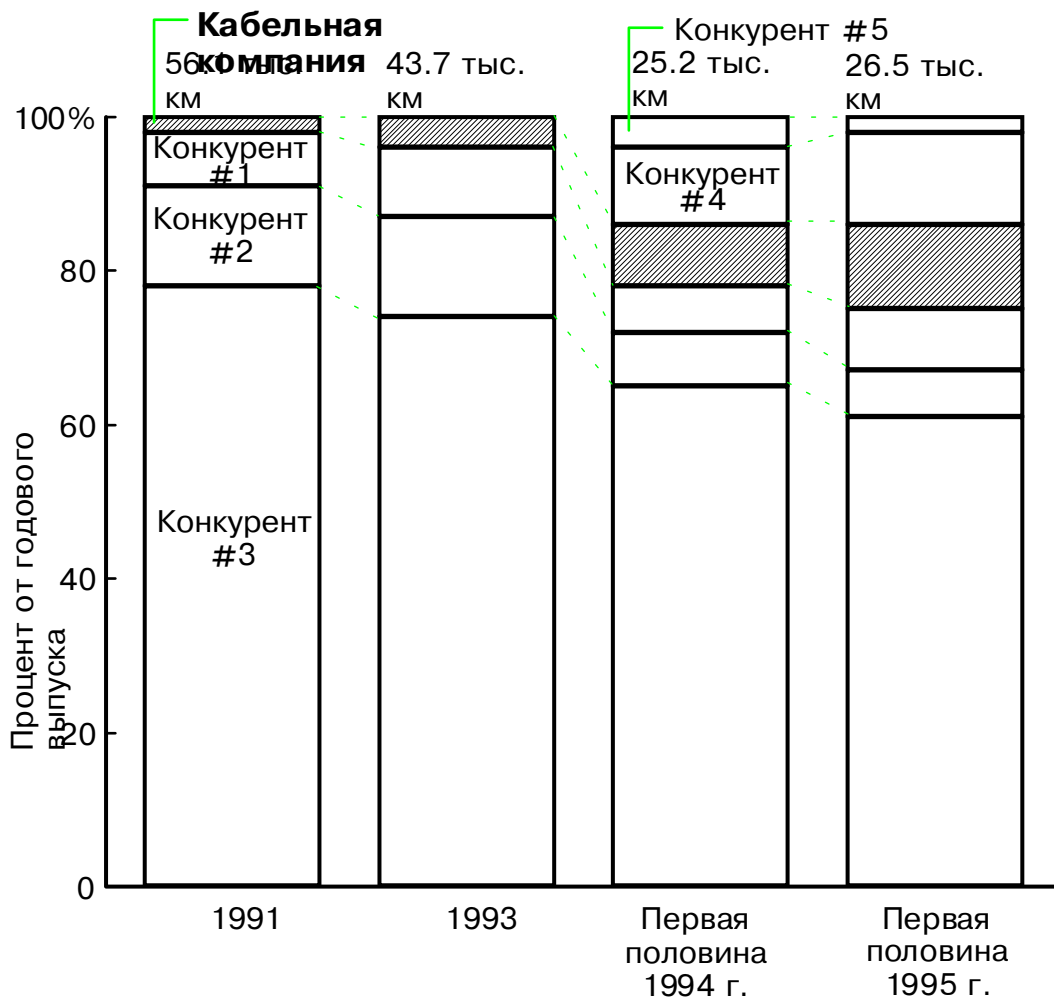
[Слайд # 43]

	Позиция конкурентов	Сильные моменты	Слабые моменты
Характеристики производства и сбыта	<ul style="list-style-type: none"> Ассортимент продукции Выпуск продуктов: <ul style="list-style-type: none"> – в единицах – в денежном выражении Использование мощностей производства Объем продаж по продуктам: <ul style="list-style-type: none"> – в единицах – в денежном выражении Доля экспорта продукции 		
Финансовое положение	<ul style="list-style-type: none"> Анализ финансовых документов <ul style="list-style-type: none"> – баланс – отчет о прибылях и убытках – счет прибыли/убытков Котировка ценных бумаг предприятия Ликвидность ценных бумаг Дивиденды, выплачиваемые акционерам Налоговые льготы Инвестиционные соглашения <ul style="list-style-type: none"> – планируемые – объявляемые – завершённые 		
Дополнительные возможности	<ul style="list-style-type: none"> Описание системы управления Технология/ ноу-хау/ другое Организационная система <ul style="list-style-type: none"> – функционирующие отделы – число сотрудников по отделам – совет директоров – гибкость, профессионализм высшего эшелона управления Структура владения предприятием: <ul style="list-style-type: none"> – основные акционеры 		
Планы	<ul style="list-style-type: none"> Альянсы Партнерство Слияние Поглощение Реструктуризация <ul style="list-style-type: none"> – сроки – участие – партнеры 		

Стратегический маркетинг

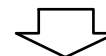
[Слайд # 44]

Пример: Позиция конкурентов (городской телефонный кабель)



Описание конкурента #3

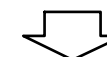
- Исторически - лидер на рынке, но теряет позиции
- Не вкладывал средства в развитие городских телекоммуникаций
 - устаревшая технология
 - только недавно прекратил производство кабеля с бумажной изоляцией - очень старого продукта
- Концентрирует внимание на других рынках
 - планирует производство опτικο-волоконного кабеля
 - совместное производство автомобильных ремней
- Старомодное управление
 - привычка к монопольному положению на рынке



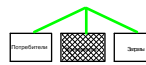
- Имеет небольшой интерес к этому сегменту и никаких преимуществ

Описание конкурента #4

- Недавно работает в этом сегменте за счет утилизации лишней мощности
- Нет опыта с подобными товарами
- Конкурирует в основном по цене
- Нет признаков долговременной заинтересованности
 - инвестиций
 - публичных заявлений/ слухов
 - создания системы сбыта



- В коротком плане может увеличить долю на рынке за счет конкурента 3 скорее, чем за счет Кабельной компании



Но совершенно очевидно, что необходимо развивать конкурентные преимущества внутри своей отрасли



Бизнес - это война

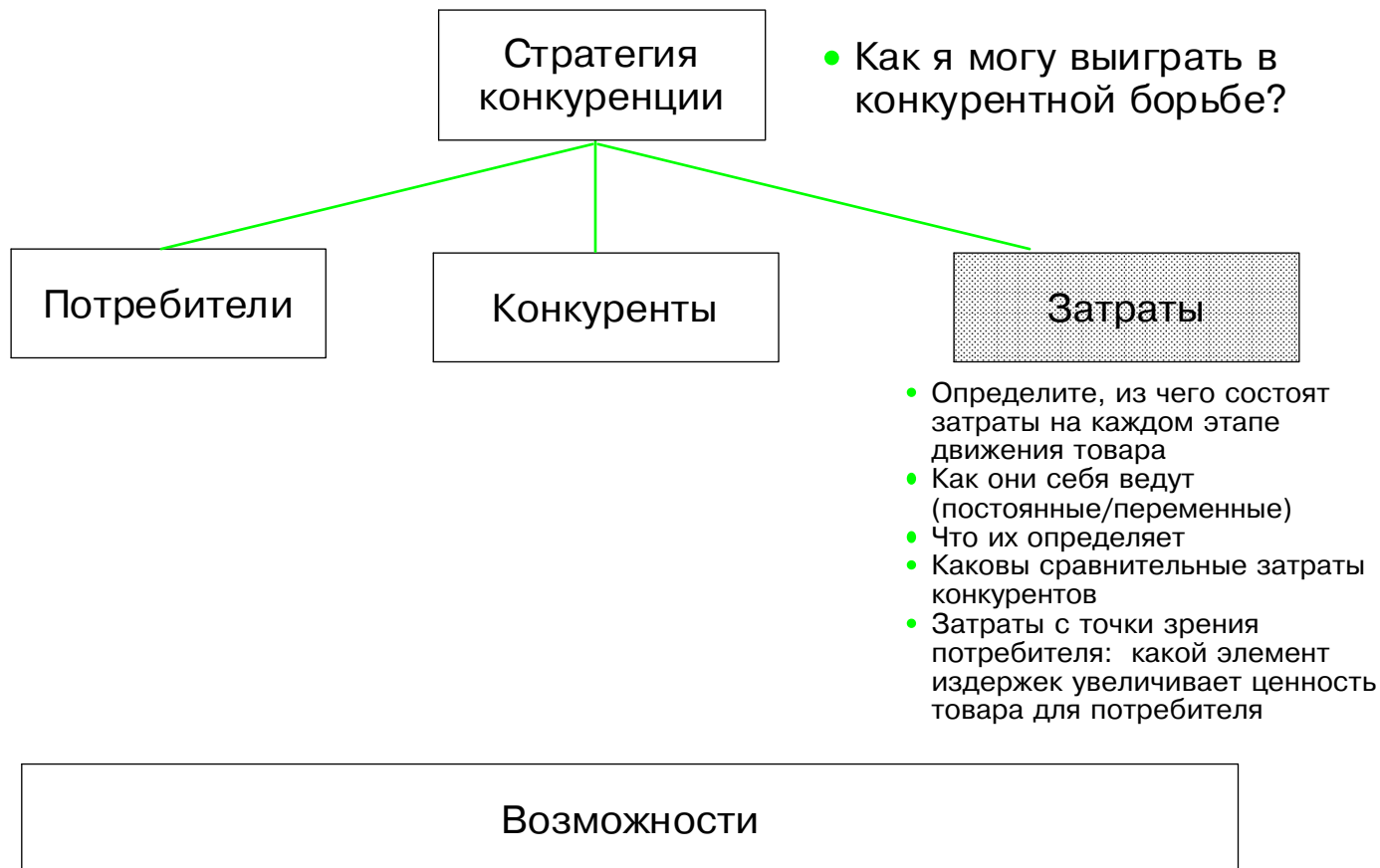
Следующие вопросы должны направлять Вашу деятельность по оценке конкурентов:

- Кто является Вашими прямыми и опосредованными конкурентами? Каковы их сильные и слабые стороны?
- Какова Ваша конкурентная позиция на разных рынках? Как она изменилась за последние 5 лет?
- Что думают потребители о Ваших конкурентах?
- Учитывая недавние изменения, каковы намерения Ваших основных конкурентов?
- Из каких слабостей конкурентов Вы можете извлечь выгоду? Как Вы можете нейтрализовать их основные преимущества?

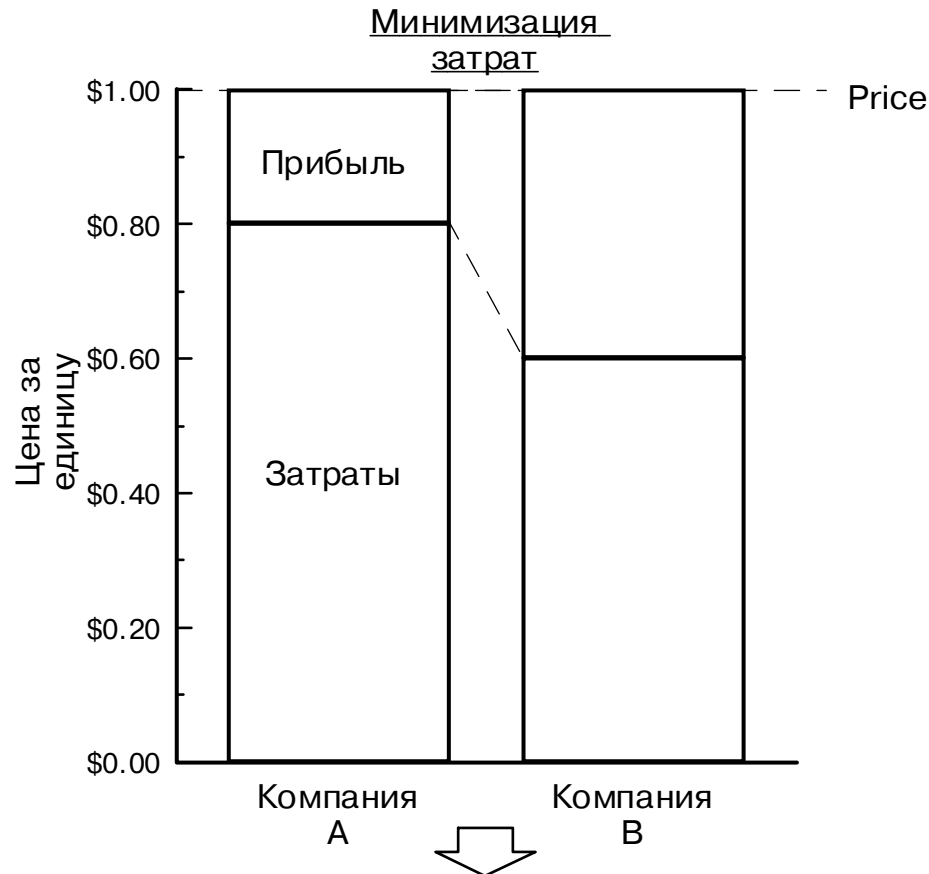


Схемы, приведенные в начале этой презентации, помогут Вам ответить на эти вопросы

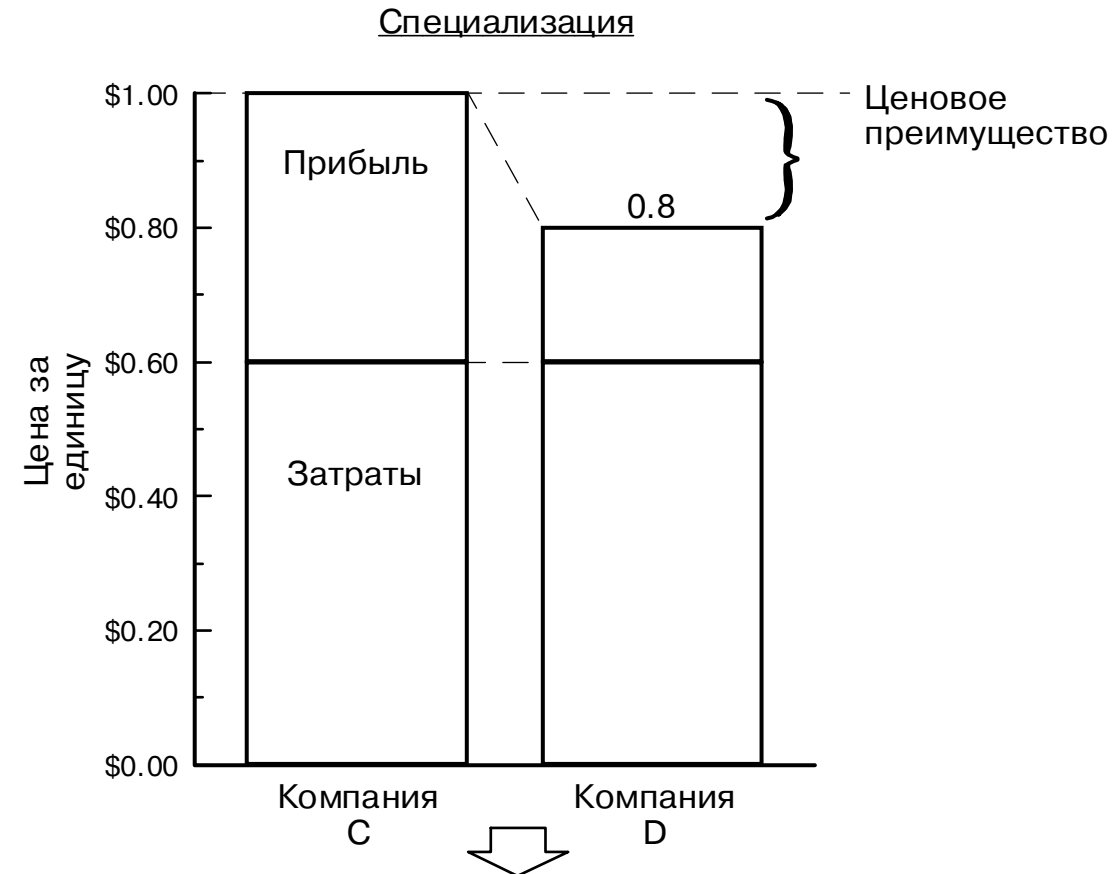
1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ



Существуют две ключевые стратегии для получения сверхнормативной прибыли



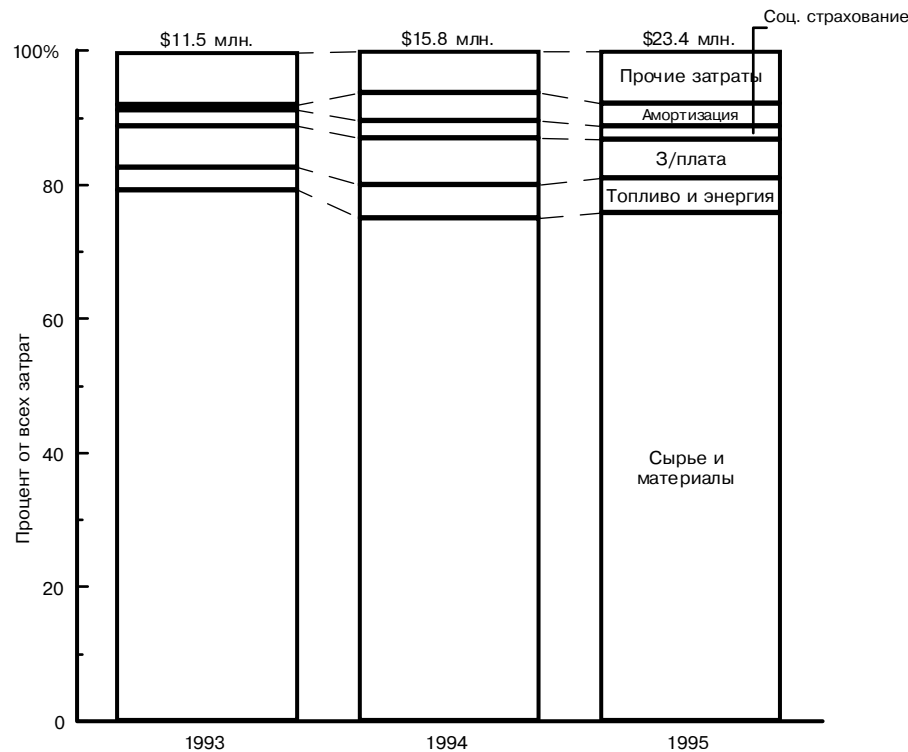
Компания В продает продукт идентичный продукту Компании А, но получает двойную прибыль на единицу продукции



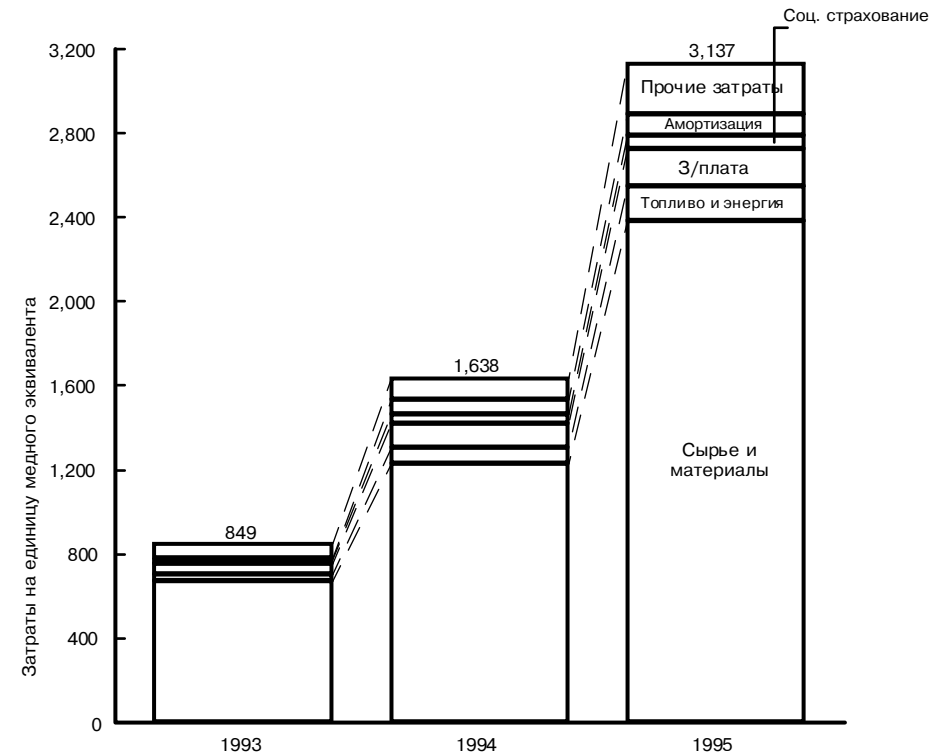
Компания С производит продукцию с теми же затратами что и Компания D, но этот продукт имеет существенные преимущества, за которые потребитель готов платить большую цену



Цены на сырье, составляющее 80% затрат кабельной компании, приближаются к мировым

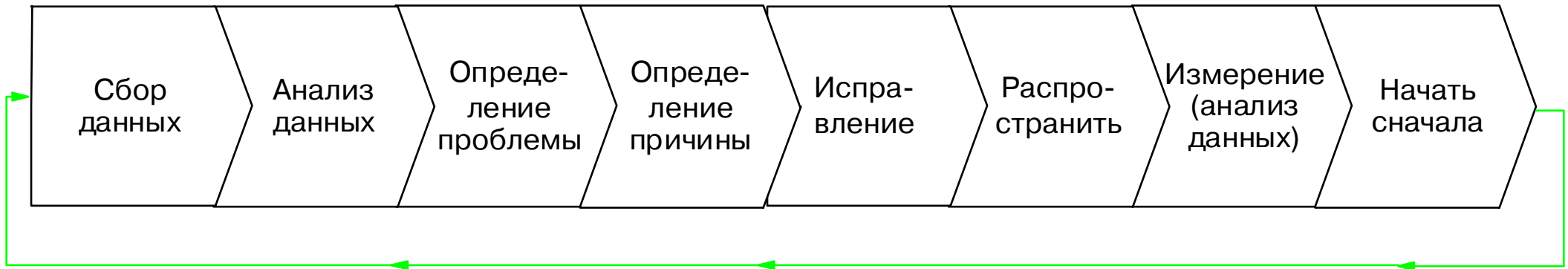


Сырье и материалы составляют около 80% затрат Кабельной компании



Затраты на единицу выросли
 – рост стоимости сырья
 – снижение объемов

Сокращение брака - и следовательно затрат - это непрерывный процесс



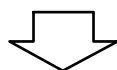
Процесс требует:

- Обращения внимание на детали
- Соблюдения дисциплины, и готовность принять дисциплинарные меры
- Организации процесса
- Сосредоточения
- Ощутимой поддержки руководства

[Слайд # 52]



Структура постоянных затрат

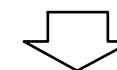


- Национальная реклама
- НИОКР, определяющие развитие новых товаров
- Собственная система каналов сбыта компании



Высокие постоянные затраты должны быть списаны за счет высоких объемов продаж

Структура переменных затрат

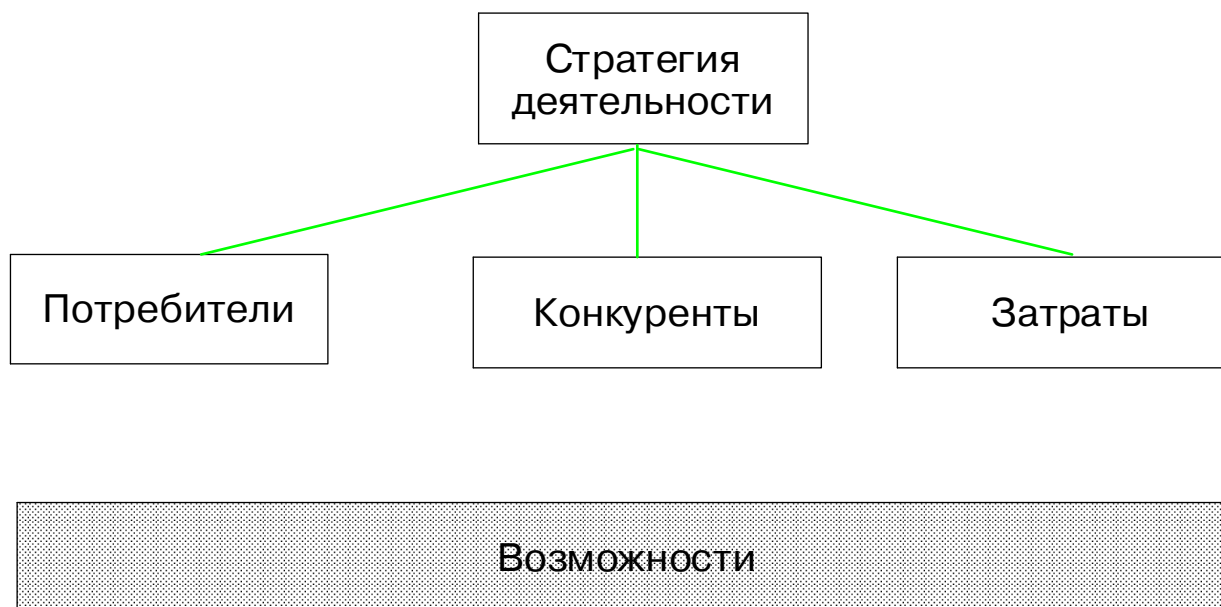


- Ценовое стимулирование
- Агенты по продаже, работающие по договору-комиссии
- Использование независимых торговых посредников



Затраты на единицу продукции могут соответствовать затратам конкурентов с высокими объемами производства

1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ



[Слайд # 56]

Разработка стратегии должна проводиться параллельно с анализом возможностей по ее использованию

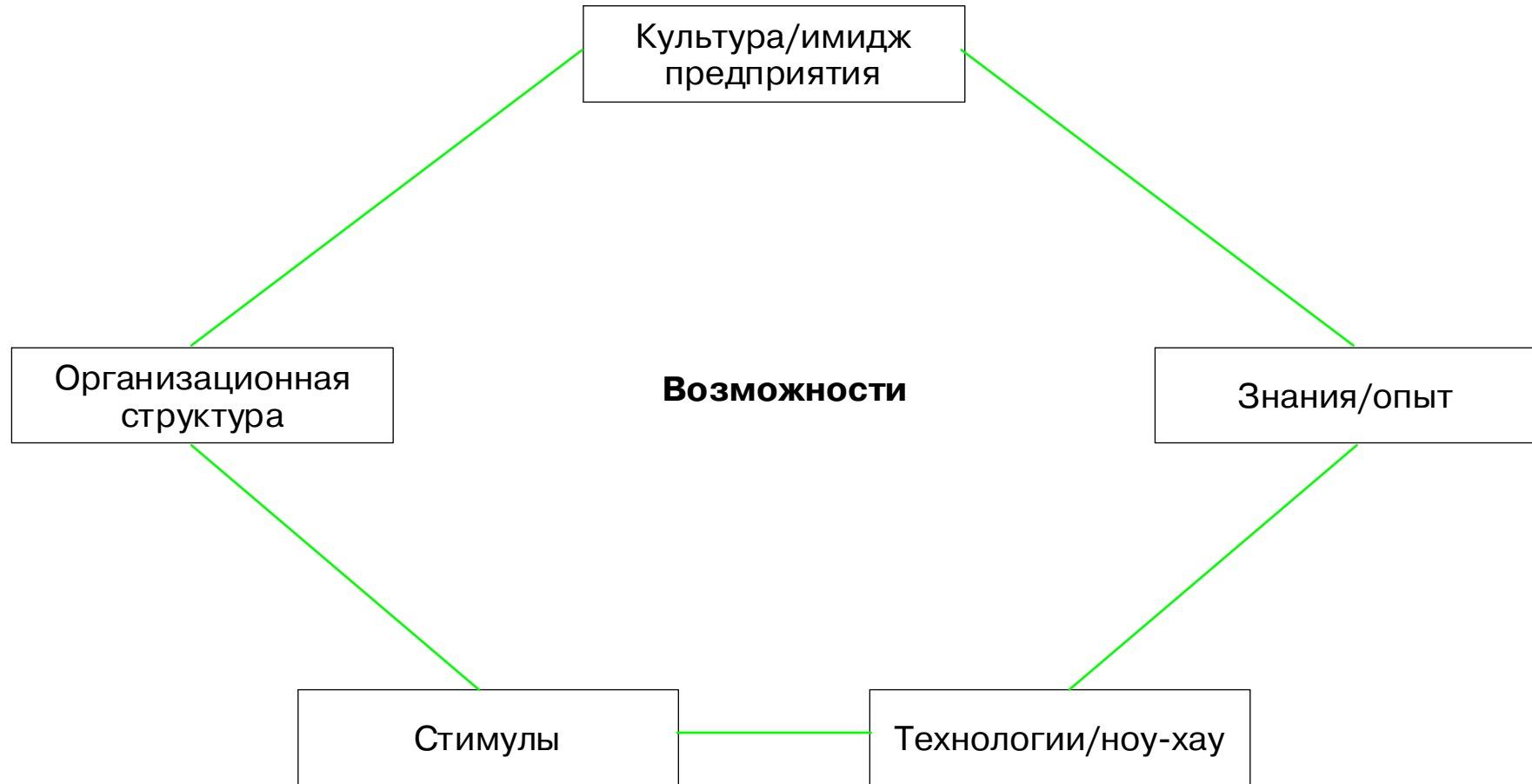


- Какие возможности есть у предприятия по использованию стратегии?
- Какие возможности необходимо развивать?

Важность для стратегического подхода к рынку

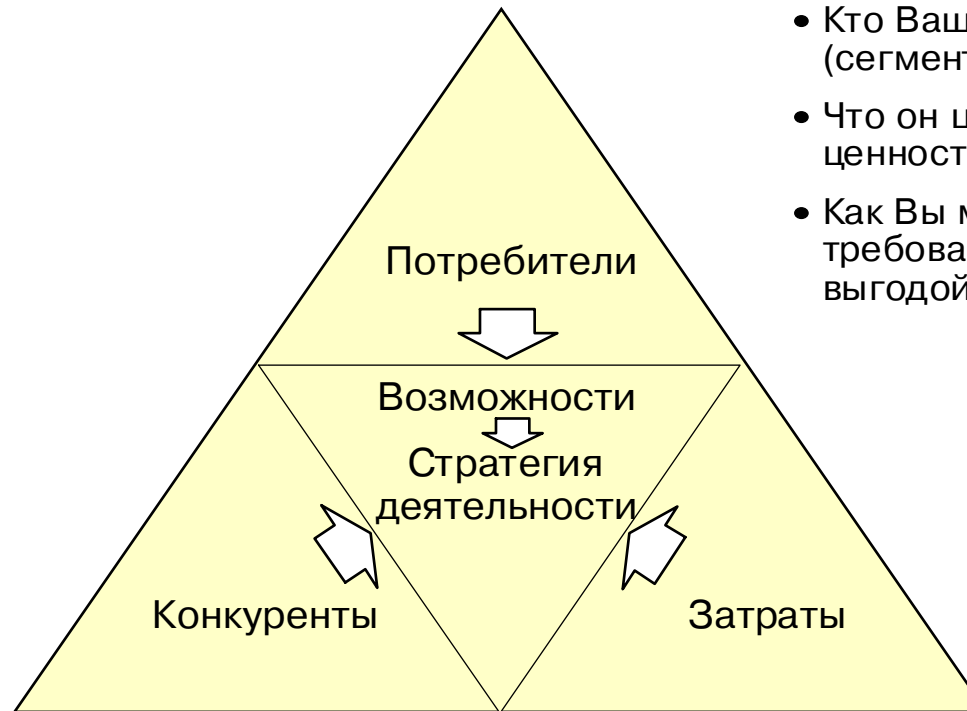
Потенциальные конкурентные барьеры

Bain & Company, Inc.



Конкуренция

- Кто Ваши конкуренты?
- В чем их сила и слабость?
 - финансы
 - производственный процесс
 - товар и т.д.
- Как потребитель относится к их продукции?
- Как они управляют своими затратами?



Потребители

- Кто Ваш потребитель (сегментация потребителей)?
- Что он ценит в товаре (анализ ценности потребителей)?
- Как Вы можете соответствовать требованиям потребителей с выгодой для себя?

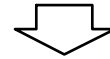
Затраты

- Каковы основные составляющие затрат?
- На каком этапе создания /продвижения товара Вы можете выгодно отличаться от других производителей?

- Эти три параметра определяют стратегию деятельности
- Очень важно помнить, что они оказывают взаимное влияние друг на друга

1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ

Стратегия
деятельности



Определение
границ
деятельности

- Как я могу выиграть в конкурентной борьбе?
- Что определяет границы деятельности?
- Каковы границы конкуренции?

[Слайд # 61]

- Цель - выявить экономически целесообразные границы деятельности предприятия
 - когда два вида деятельности абсолютно различны?
 - когда два вида деятельности представляют лишь сегменты одного?

- Это повлияет на выбор области, в которой Вы сочтете нужным конкурировать
 - когда предприятие решает конкурировать только по одному виду деятельности?
 - когда, чтобы преуспеть, предприятию нужно конкурировать по обоим?

- Тот же потребитель
и
 - Те же затраты/экономика
и
 - Те же конкуренты
- ↓
- Это один вид деятельности
 - Нужно конкурировать в обоих сегментах, если предприятие рассчитывает на прибыль

- Разные потребители
и
 - Разная экономика
и
 - Разные конкуренты
- ↓
- Разные бизнесы
 - Не обязательно конкурировать в обоих

Простой
случай

Простой
случай

Бесконечный спектр различных случаев

Предупреждение: Это искусство, а не наука

Очень важно понимать, какие силы влияют на Ваш вид деятельности. Но также важно знать его границы

- Правильное определение границ деятельности - один из важнейших шагов, определяющий успешность Вашей конкурентной стратегии
 - определение границ деятельности - это база для последующего анализа
- Ошибки при их определении значительно повысят риск
 - конкуренты (компании или технологии производства продуктов-заменителей) могут быть не замечены
 - могут быть упущены выгодные покупатели
 - могут быть неправильно рассчитаны тенденции рынка
 - это может повлечь лишние издержки

Бизнес - это война! Необходимо установить "театр военных действий" прежде чем перемещаться на поля сражений

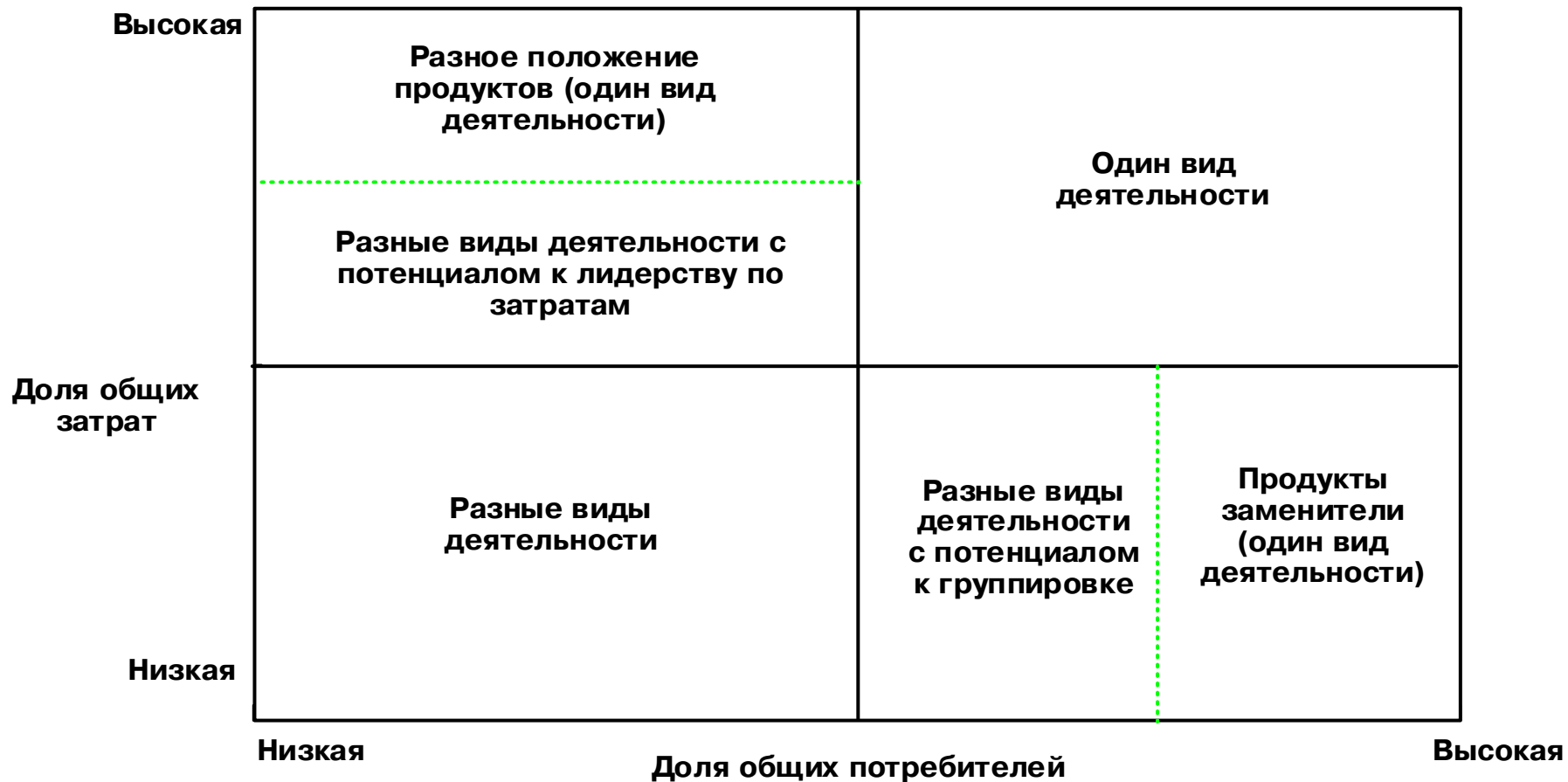
*Необходимо четко помнить о двух
ошибках, возможных при
определении границ деятельности:*

Слишком широкое определение

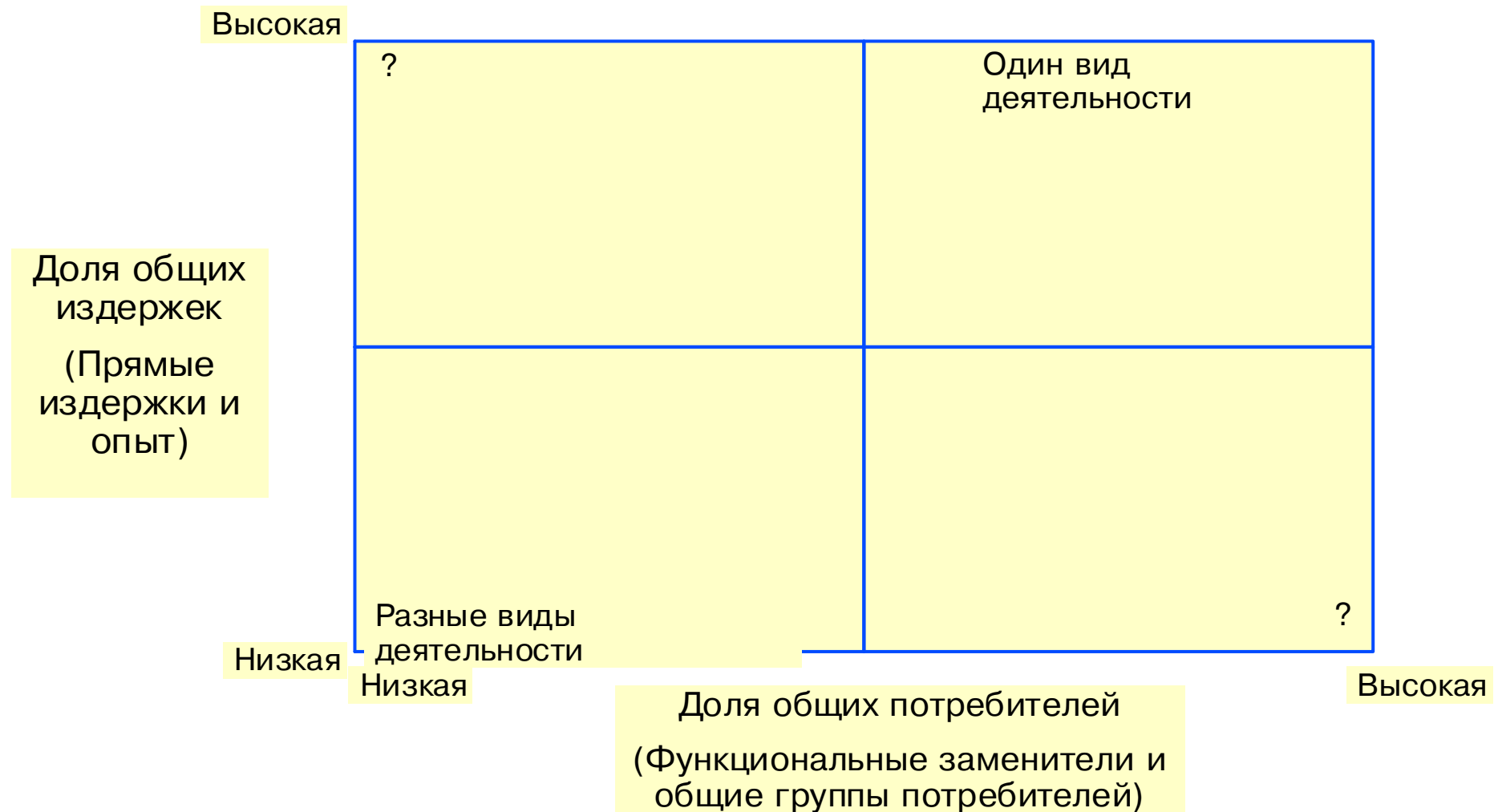
- Напрасная трата управленческих и материальных ресурсов
- Отсутствие фокуса на ценности для **потребителя**
- **Конкурентный** проигрыш более сфокусированным производителям

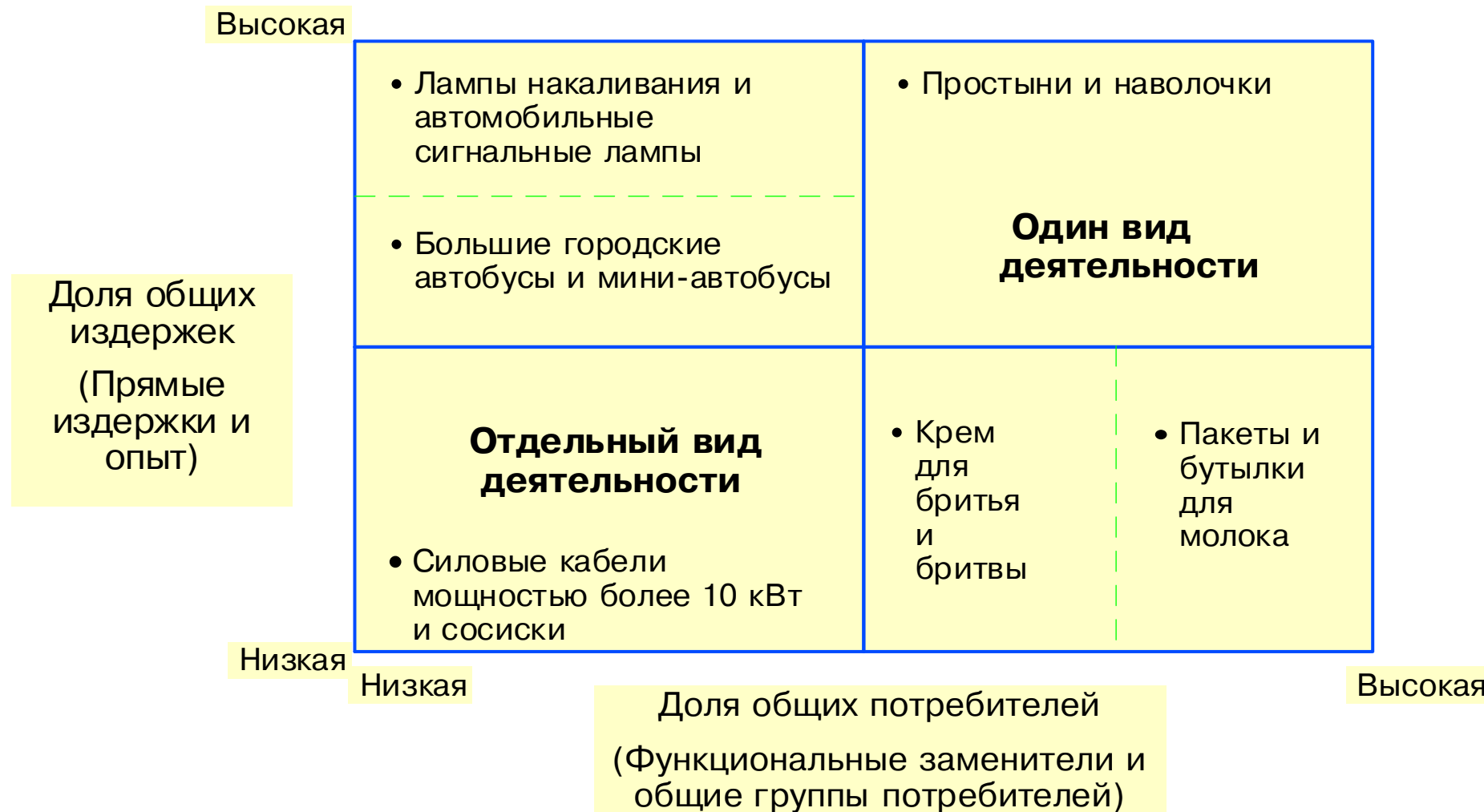
Слишком узкое определение

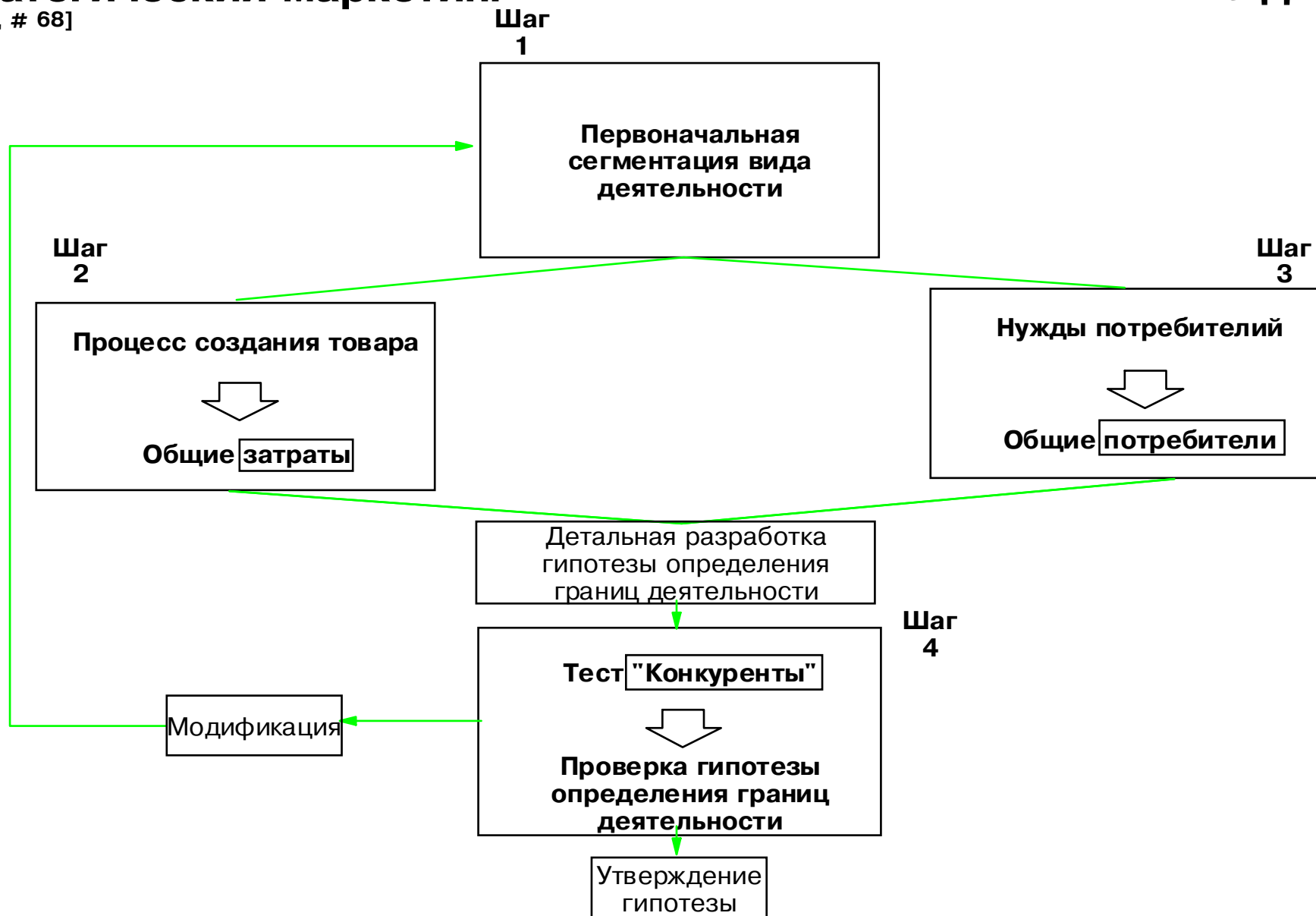
- Неспособность предложить полноценный продукт **потребителю**
- Неудача при распознавании **конкурентов**
- Неудачное использование возможности разделить/сократить **затраты**



- Попробуйте разместить на матрице следующие производства (вид деятельности):
 - пакеты и бутылки для молока
 - простыни и наволочки
 - силовые кабели мощностью 10кВт и сосиски
 - большие городские автобусы и мини-автобусы (70 мест, 11 метров) - (10 мест, 4 метра)
 - лампы накаливания и автомобильные сигнальные лампы
 - бритвы и крем для бритья







РЦП: Пакет средств по анализу рынка

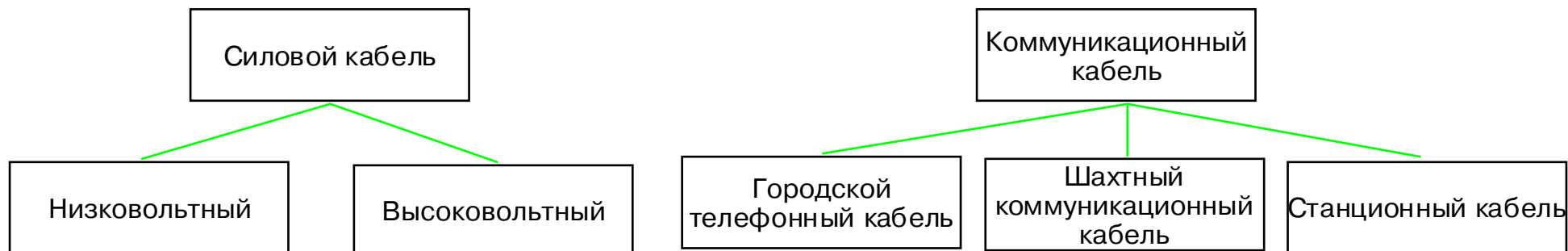
Определение границ деятельности

Стратегический маркетинг

Пример кабельной компании

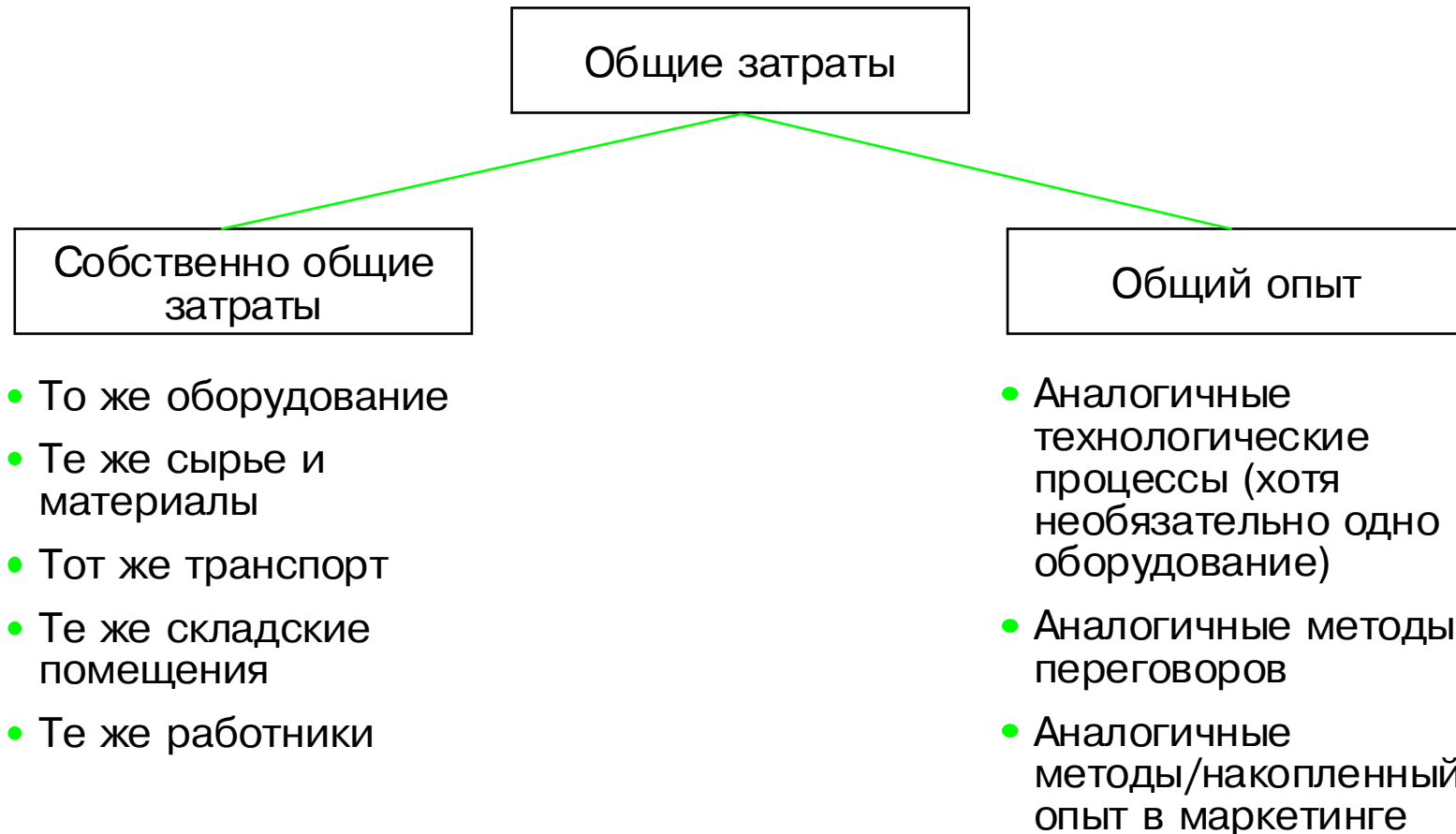
[Слайд # 69]

- **Телекоммуникационный и силовой кабели: один или разные виды деятельности?**
- **Должна ли Кабельная компания конкурировать в обоих?**



	Низковольтный	Высоковольтный	Городской телефонный кабель	Шахтный коммуникационный кабель	Станционный кабель
<u>Конечный потребитель</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Промышленные потребители 	<ul style="list-style-type: none"> • Бытовые компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Местные телефонные компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Добывающие компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Операции телефонной сети
<u>Непосредственный потребитель</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Строительные компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Специальные строительные компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Подрядчики 	<ul style="list-style-type: none"> • Специализированные посредники 	<ul style="list-style-type: none"> • Подрядчики
<u>Применение</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Работа по проведению кабеля 	<ul style="list-style-type: none"> • Фиксированная система сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> • Связь телефона с местной станцией 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникации в шахтах 	<ul style="list-style-type: none"> • Провода внутри местных телефонных узлов
<u>Товар</u>	<ul style="list-style-type: none"> • Алюминиевые проводники • Пластиковые изоляторы • Пластиковое покрытие 	<ul style="list-style-type: none"> • Алюминиевые (или медные) проводники • Изоляция пергаментной бумагой • Пластиковое покрытие 	<ul style="list-style-type: none"> • Скрученные медные проводники • Пластиковая изоляция • Алюминиевая пленка • Пластиковое покрытие 	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Существенны две составляющие общих затрат



[Слайд # 71]

- **Возможность разделить издержки и опыт может представиться на любом участке цепи движения продукта от производителя до потребителя**



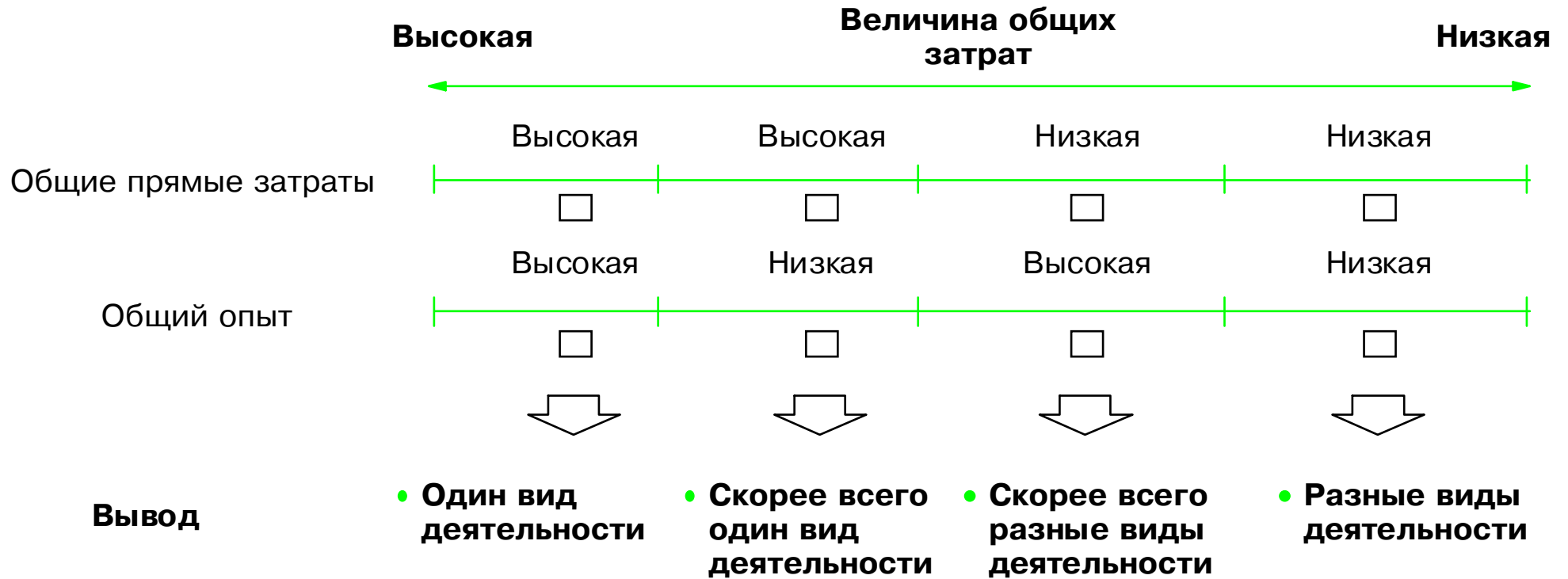
Напр.

- Та же технология процесса
- Общие сырье и материалы
- Общие поставщики
- Те же процессы
 - идентичные процессы
 - перенос опыта
- Те же процедуры и мощности для тестирования
- Те же покупатели
- Общие каналы сбыта
 - посредники
 - торговые работники
- Общая организация сбыта
- Общая торговая марка
- Общие дилеры/сервисные центры
- Общая система обслуживания потребителей

Понятие цепи движения продукта

- Совокупность действий, которыми предприятие превращает совокупность поступающих к нему ценностей в совокупность ценностей для потребителя
- Каждый звено в этой цепи может приносить конкурентные преимущества

Примечание: Это общая схема движения продукта. Она будет индивидуальна для каждого вида деятельности, и уровень конкретизации также будет различаться в зависимости от задачи. Такая схема полезна при анализе любого вида деятельности



РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Определение границ деятельности

Стратегический маркетинг

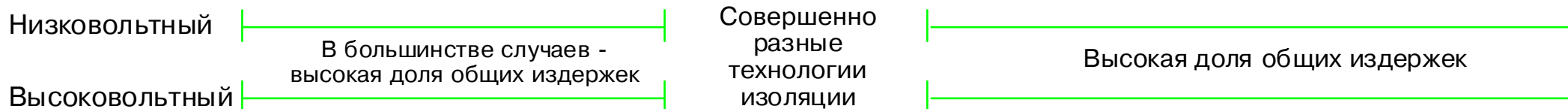
[Слайд # 73]

Упрощенный пример

Пример кабельной компании (производственные процессы)

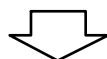
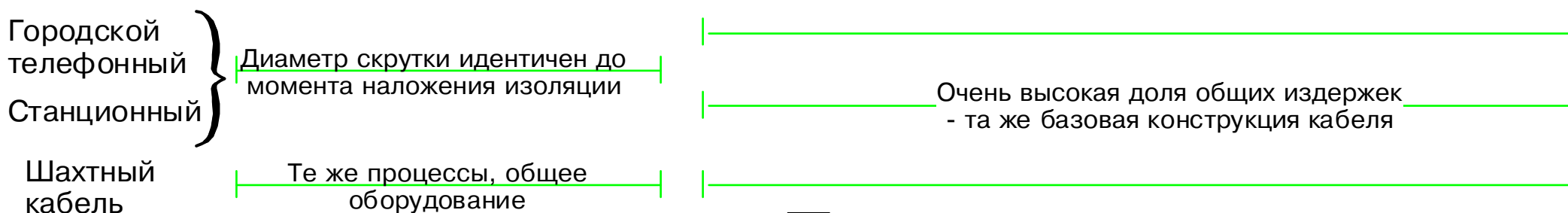


Силовой кабель



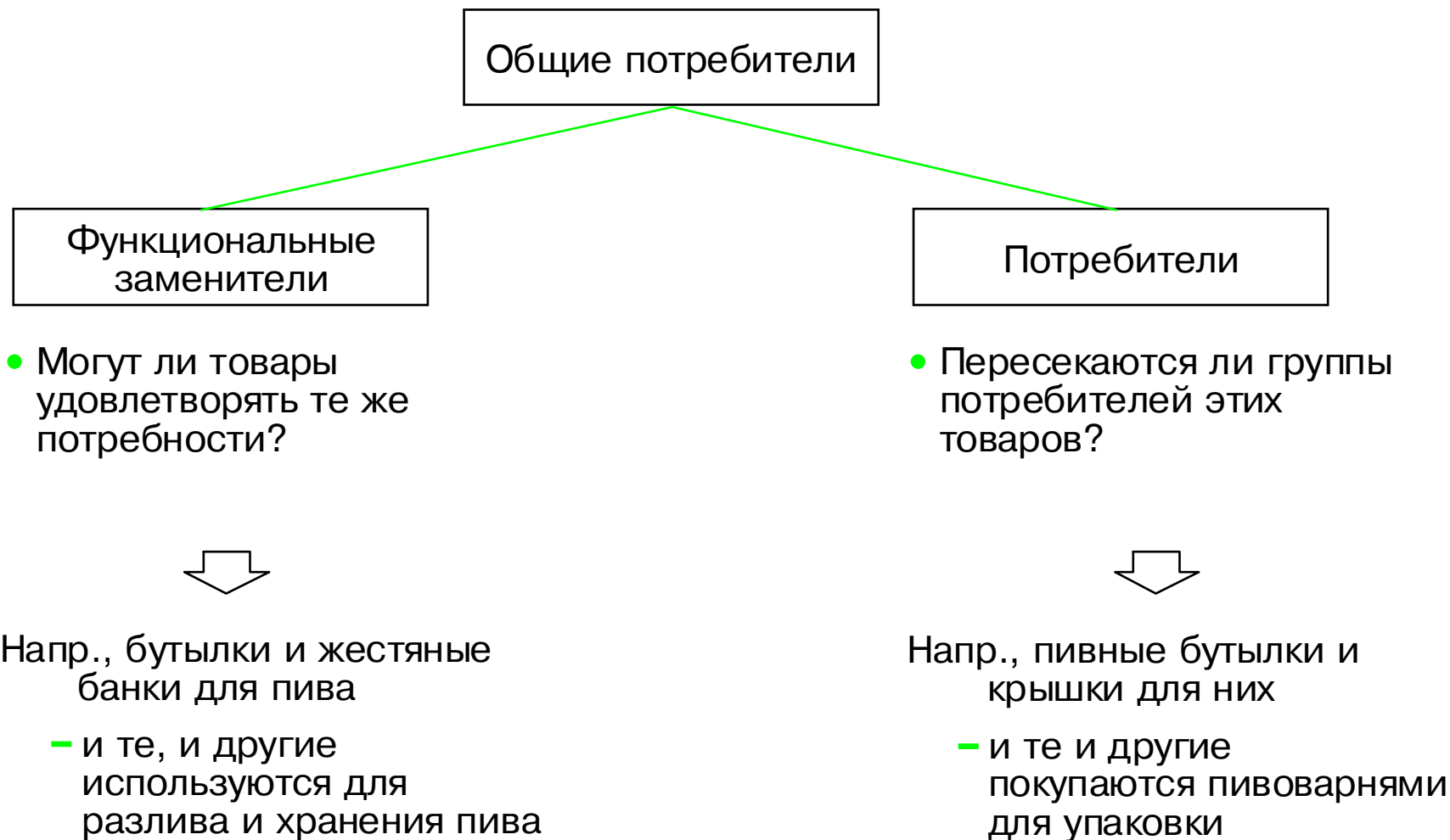
Телекоммуникационный кабель

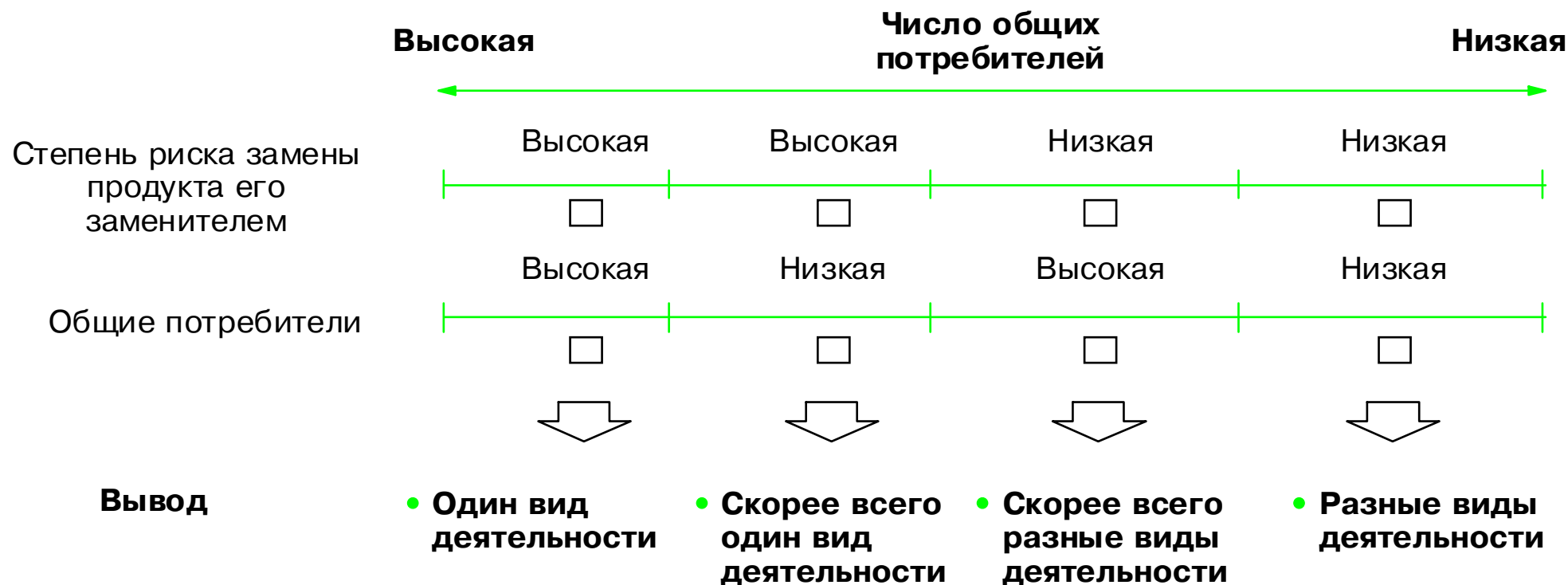
Многие процессы, кроме бумажной изоляции высоковольтного кабеля, используют общий опыт (похожая машинная технология, похожие физические процессы: вытяжка проволоки - покрытие пластиком - скрутка - наложение пластиковой оболочки)



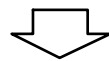
- Очень велика доля общих издержек
- Многие процессы используют один и тот же опыт и – похожие технологии

Существуют два аспекта определения общих потребителей





- Определить общих потребителей не всегда просто
- Надо проверить
 - **Пользователей:** пользуются ли товаром/услугой те же организации/потребители?
 - **Покупатели:** покупают ли товар/услугу те же индивидуальные потребители/организации?
 - **Кто принимает решение о покупке:** принимают ли его те же индивидуальные потребители или группы потребителей?
 - **Время покупки:** покупают ли они в то же время?



- Чем сложнее структура организации-потребителя, тем сложнее ответить на эти вопросы
- Вы легко можете вспомнить все многообразие товаров, покупаемых Вашей организацией. Но, покупая станки, являетесь ли Вы тем же "потребителем", что и покупая карандаши?

Функциональные заменители

- Телекоммуникационный кабель не может быть использован вместо силового
- Так же по силовому кабелю нельзя передавать телекоммуникационные сигналы



- Нет шансов для замены товаров
- Спрос на силовую кабель не зависит от цены на телекоммуникационный, и наоборот

Пересечение групп потребителей

- Некоторые потребители пересекаются, но чаще всего они являются разными частями одной организации
напр., потребители шахтного кабеля будут иногда покупать силовой
- Но большинство потребителей покупают в основном один вид продукции



- Ограниченные возможности для существования общих потребителей в кабельной промышленности
- Даже оптовые торговцы, работающие с широким ассортиментом, концентрируются на одном виде продукции

- "Тестирование конкурентов" поможет проверить гипотезу
- Совпадает ли Ваше определение границ деятельности с тем, как его определяет рынок?

Товар	Товар 1	Товар 2	Товар 3	Товар 4
Предприятие				
Ваше предприятие	✓	✓	✓	✓
Конкурент #1	✓	✓	-	-
Конкурент #2	-	-	✓	✓
Конкурент #3	-	-	✓	✓
Конкурент #4	-	-	✓	✓
Конкурент #5	✓	-	-	-

В этом примере товары принадлежат разным видам деятельности

РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Стратегический маркетинг

[Слайд # 79]

Определение границ деятельности

Проверка гипотезы для кабельной промышленности

Тип кабеля	Силовой (<1кВт)	Силовой (>1кВт)	Шахтный	Телефонный стационарный	Городской телефонный
Производитель					
Кабельная компания	○	●	●	●	○
Конкурент #1	○				○
Конкурент #2	○				○
Конкурент #3		●			
Конкурент #4		●			
Конкурент #5	●	●	○	○	○
Конкурент #6					
Конкурент #7		●			
Конкурент #8	○			●	
Конкурент #9					
Конкурент #10	○			○	●
Конкурент #11	●	○			
Конкурент #12	○				○
Конкурент #13	○				

Относительная доля на рынке

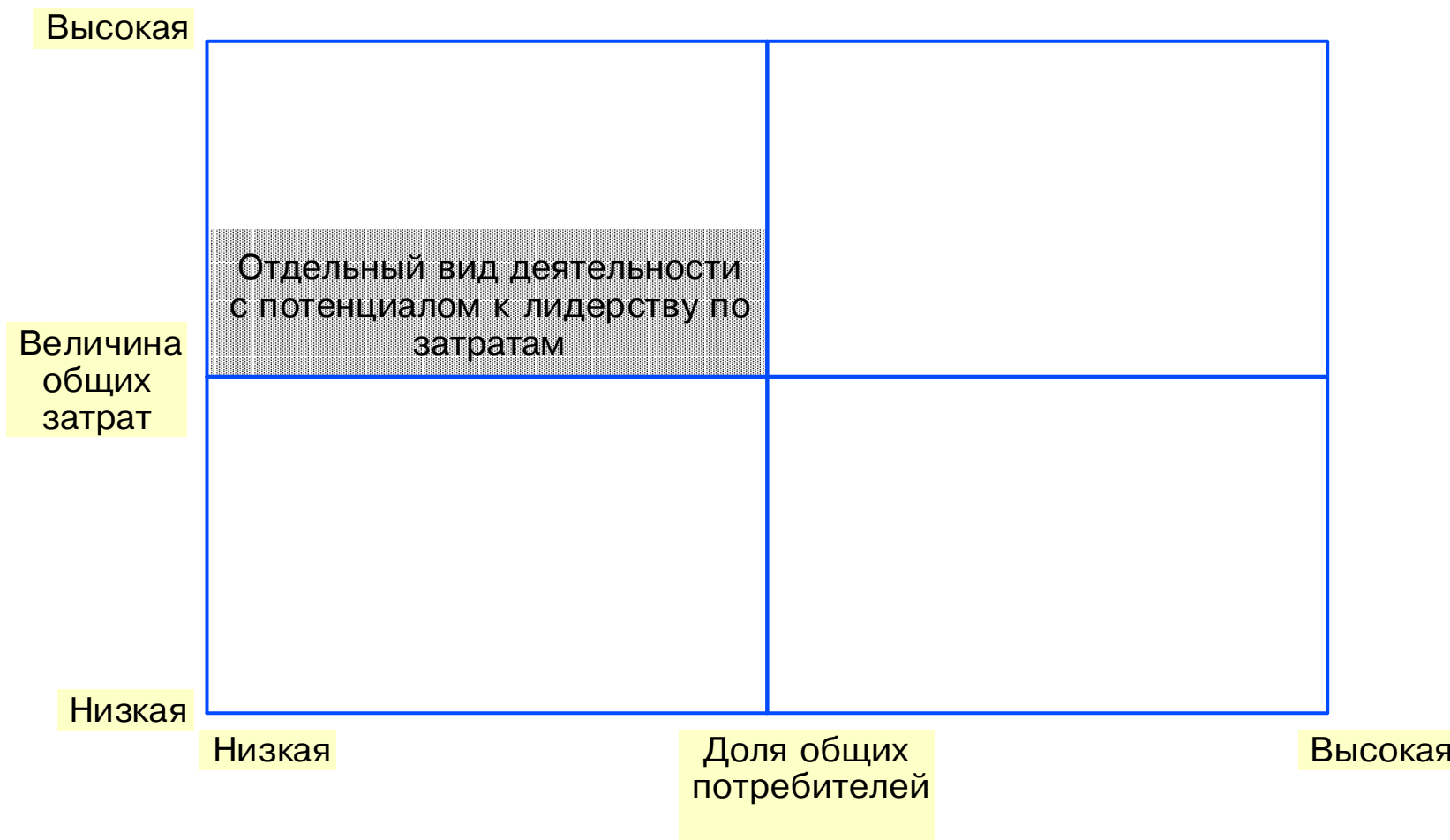
● >0.7 ● 0.3 - 0.7 ○ <0.3

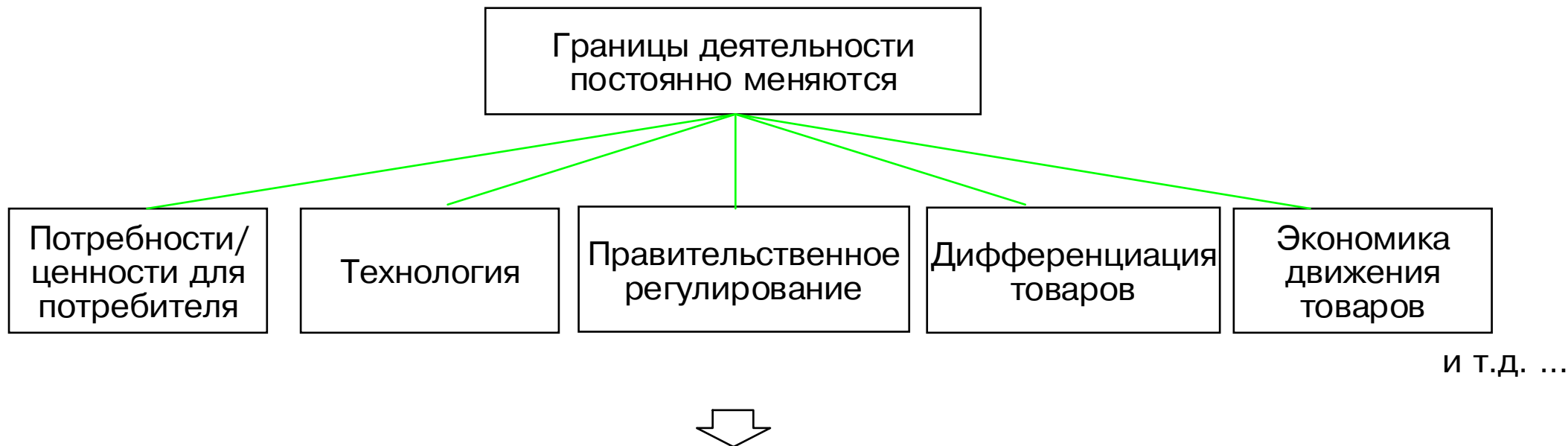
Примечание: относительная доля производителя на рынке есть объем его продаж (на конкретном рынке), отнесенный к размеру продаж лидера. Доля лидера определяется отношением его продаж к продажам второго по величине конкурента.

Bain & Company, Inc.

{{Jun/03/96 NB USR0223R}}

***Принадлежат ли силовой и телекоммуникационный
кабели к одному виду деятельности?***



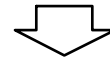


- Это особенно актуально для рынков, переживающих переходный период
 - напр., Россия и другие страны с переходной экономикой
 - напр., телекоммуникационная промышленность
- Правила будут продолжать меняться постоянно

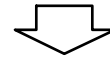
- Концепция "определения границ деятельности" предлагает один из вариантов взгляда на суть Вашего вида деятельности и его рамки.
- Она основана на анализе вида деятельности по трем основным направлениям:
 1. Потребители: Вам предлагается взглянуть на Ваш вид деятельности с точки зрения Ваших потребителей и определить, что они ценят в Вашем товаре. Это ключевая концепция в нашем пакете по маркетингу.
 2. Затраты/
возможности: сколько стоит производство этой ценности для потребителя, и как эти затраты могут быть разделены между несколькими товарами. Затраты и возможности их разделения должны анализироваться по всей цепи движения товара до потребителя.
 3. Конкуренты: Как конкуренция определяет Ваш вид деятельности, соответствует ли это Вашему определению? Конкуренция существует всегда.
- Но однажды оценив ситуацию, Вы должны ее постоянно пересматривать, поскольку окружающая среда динамична.

1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ

Стратегия
деятельности



Определение
границ
деятельности



Анализ 5
слагаемых
конкуренции

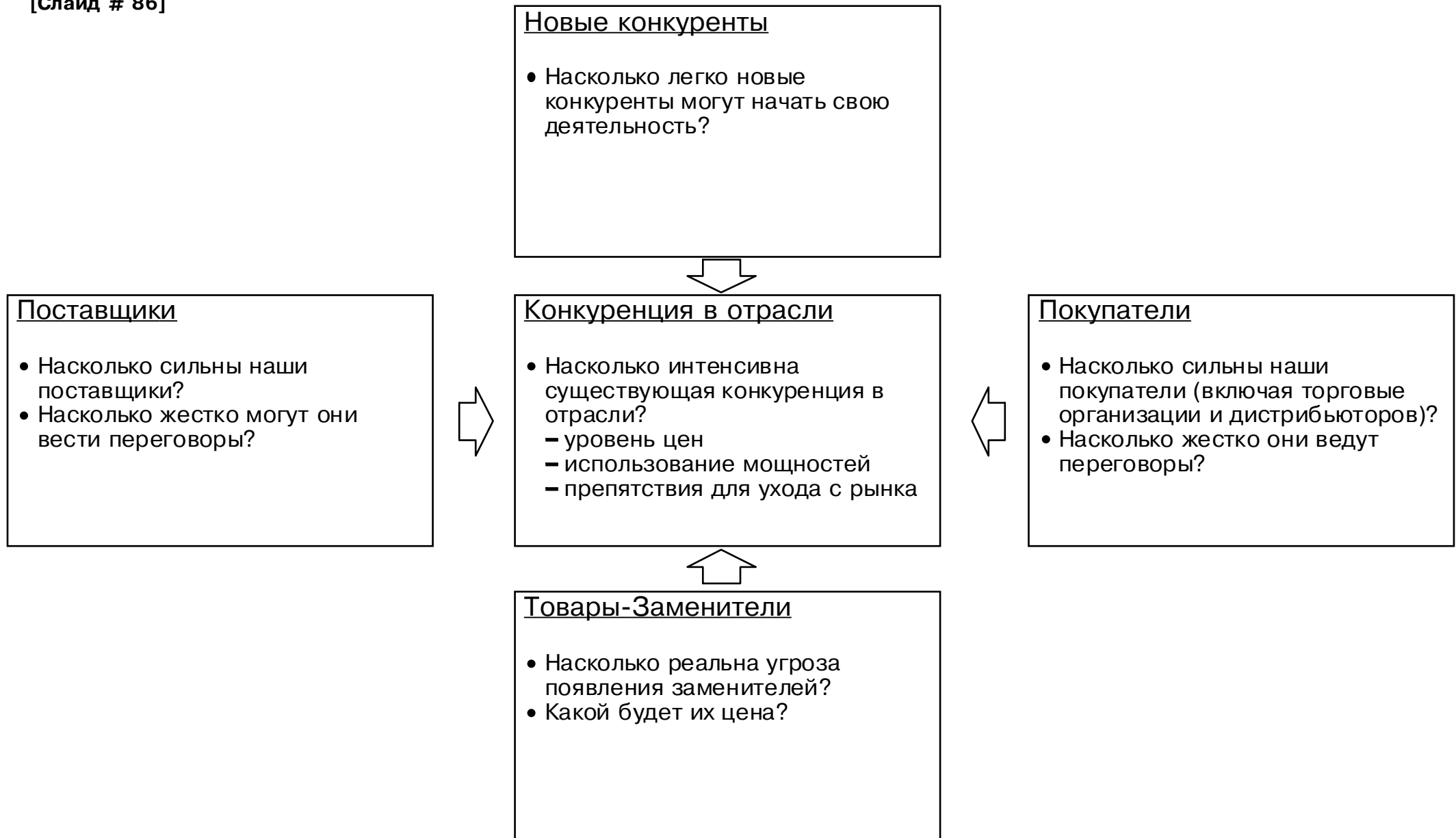
- Как я могу выиграть в конкурентной борьбе?
- Что определяет границы деятельности?
- Каковы границы конкуренции?
- Что лежит в основе экономики рынка?

- Модель пяти слагаемых конкуренции для структуры отрасли была разработана Майклом Портером, экономистом и профессором бизнеса из Гарвардского университета
- По его мнению использование пяти слагаемых конкуренции является полезным методом при определении прибыльности отрасли
- Понимая структуру отрасли и взаимодействия слагаемых конкуренции, предприятие может лучше защититься от влияния этих слагаемых использовать их в своих интересах
- Таким образом анализ пяти слагаемых конкуренции помогает предприятию:
 - определить его преимущества и недостатки
 - выявить основные тенденции и проблемы в отрасли
 - установить куда направить ресурсы в первую очередь
- Пять слагаемых конкуренции мы представляем на следующей странице

РЦП: Пакет средств по анализу рынка Стратегический маркетинг

Пять слагаемых конкуренции

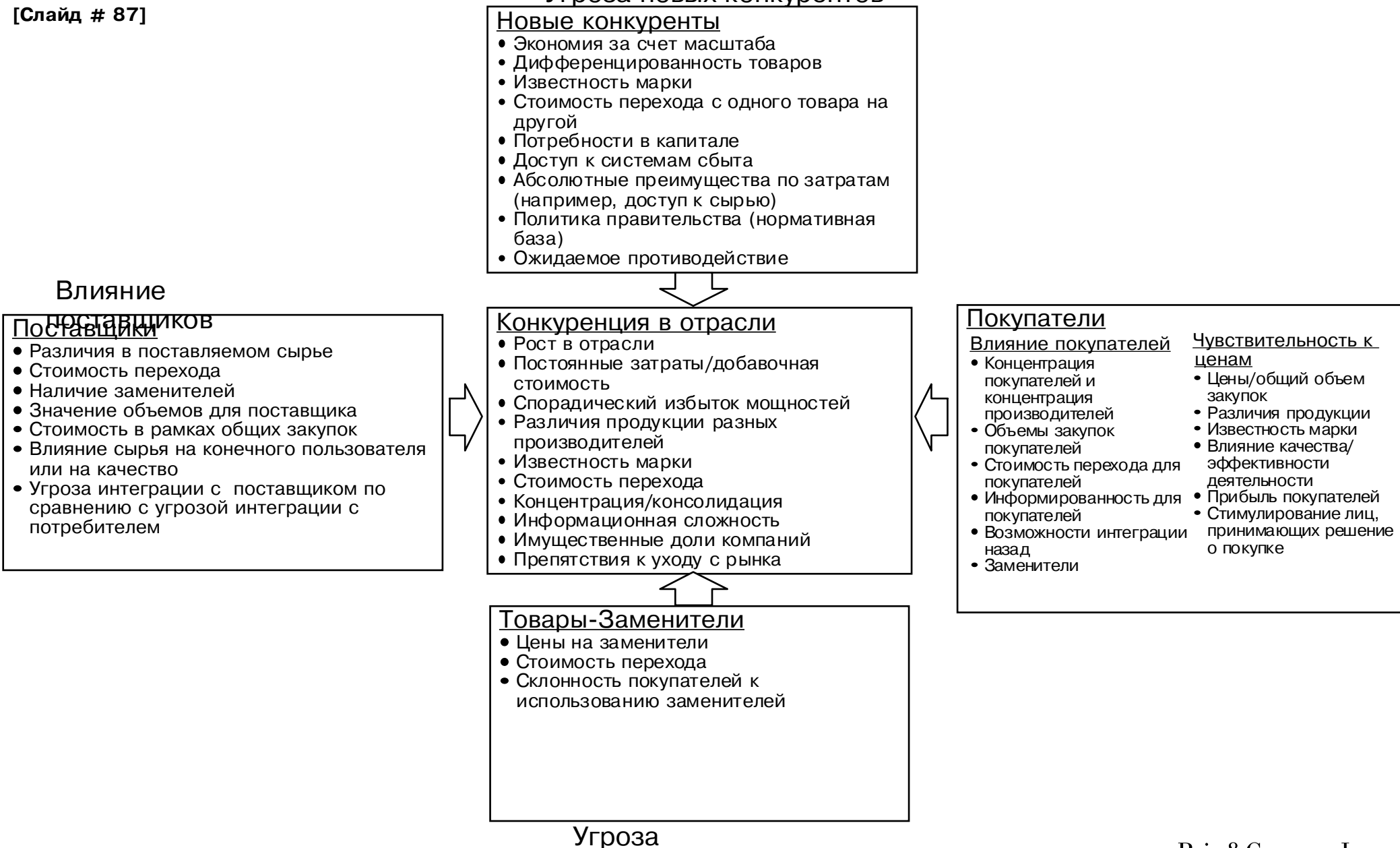
[Слайд # 86]



Стратегический маркетинг

Угроза новых конкурентов

[Слайд # 87]



РЦП: Пакет средств по анализу рынка

Стратегический маркетинг

[Слайд # 88]

Пять слагаемых конкуренции

Пример кабельной отрасли



Можете ли Вы признать что такие характерные особенности есть у Вашего бизнеса?

Внутренняя конкуренция в одной из отраслей может быть острой в следующих условиях (многие из этих условий в настоящее время наблюдаются в отраслях российской промышленности и в целом в экономике)

• Много и /или равные по силе конкуренты

- там где нет очевидной концентрации усилий и предприятия обладают одинаковыми возможностями с точки зрения масштабов производства и ресурсов, наблюдается тенденция к ликвидации внутренней конкуренции
- так например в бывшем Советском Союзе было 55 заводов по производству кабеля. В настоящее время существует много фирм с такими масштабами производства, однако производственные мощности еще предстоит восстановить и расширить

• Отрицательные темпы роста производства и свободные мощности

- Предприятия ведут жесткую конкурентную борьбу, расширяя ассортимент выпускаемой продукции и устанавливая цены, ниже уровня общих производственных затрат в попытке загрузить производственные мощности. Это особенно характерно для отраслей, где...

• Высокие постоянные затраты и высокая стоимость хранения запасов продукции

- Высокие постоянные затраты приводят к появлению тенденции к снижению цен на продукцию там, где есть незагруженные производственные мощности
- Для оценки применяется коэффициент постоянные затраты - общие затраты добавленной стоимости. Например в кабельной промышленности большая часть производственных затрат переменна (они возрастают с ростом объема выпускаемой продукции), поэтому все еще продолжается жесткая конкуренция для загрузки свободных мощностей, если остающиеся затраты добавленной стоимости в основном носят постоянный характер. Это особенно характерно для больших затрат на социальные нужды

* Более подробное описание общих производственных затрат и ценообразования на основе предельных издержек приводится в “ Управлении производственным ассортиментом “

- **Отсутствие расширения номенклатуры продукции или затраты перехода на потребление нового продукта**
 - там где продукт рассматривается в качестве потребительского товара или нового потребительского товара
 - помните, что раньше мы говорили о том, что создание торговых марок и продукции являются защитой против ценовой конкуренции
 - таким же образом затраты перехода на потребление нового продукта также являются защитной мерой. Примером таких затрат могут быть расходы, связанные с переходом на эксплуатацию реактивного “Боинга”, поскольку все пилоты обучены летать на самолетах Ту и Ил, также как и весь персонал по ремонту и наземному обслуживанию
- **Разные конкуренты**
 - старые конкуренты в одной отрасли часто знают как реагировать на действия друг друга, и давно устанавливали “правила игры”.
 - различные формы собственности также осложняют конкуренцию внутри отрасли:

Например, предприятие, которое является частью финансово-промышленной группы по всей вероятности обладает разными ресурсами в сравнении с независимым оператором (трансферное ценообразование, взаимные субсидии, доступ к дешевому капиталу)

Например, предприятие которое до сих пор официально получает государственные субсидии бывает непредсказуемым конкурентом по сравнению с полностью приватизированным предприятием

Стратегический маркетинг

[Слайд # 88с]

***И еще один фактор отраслевой конкуренции,
который очень сильно выражен в России...***

• *Высокие препятствия для выхода с рынка*

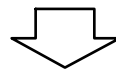
– Особенно актуальны в России. Они искажают ... и могут снизить уровень прибыльности всей отрасли

Например, ограничения государственного и общественного характера: поддержка правительства предприятий, незначительно сокращающих кадры и/или имеющих особое экономическое значение для региона

Например, препятствия эмоционального характера: руководство сохраняет экономически неоправданные направления деятельности (или виды продукции) по причине личной гордости, преданности работникам, карьерным соображениям и т.д.

Например, специализированные активы: т.е. низкая остаточная стоимость и/или высокие затраты на перепрофилирование

Например, высокий уровень постоянных затрат: трудовые соглашения, содержание социальной сферы и т.д.



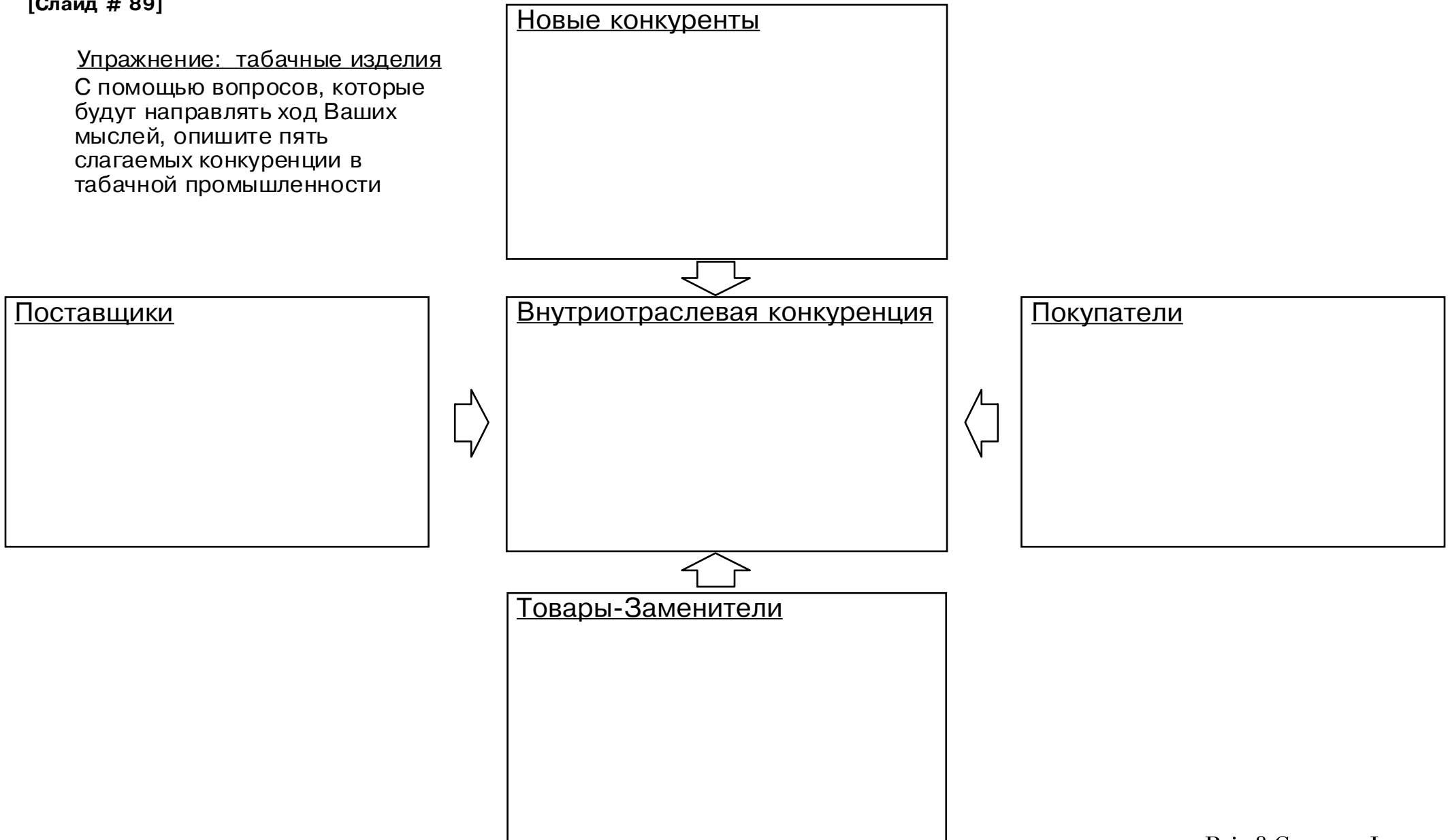
Если такие препятствия значительны, излишние мощности в отрасли не ликвидируются, и слабые конкуренты не выходят из борьбы. Их дальнейшее существование и порой иррациональная тактика может привести к снижению уровня прибыльности всей отрасли

Стратегический маркетинг

Упражнение

[Слайд # 89]

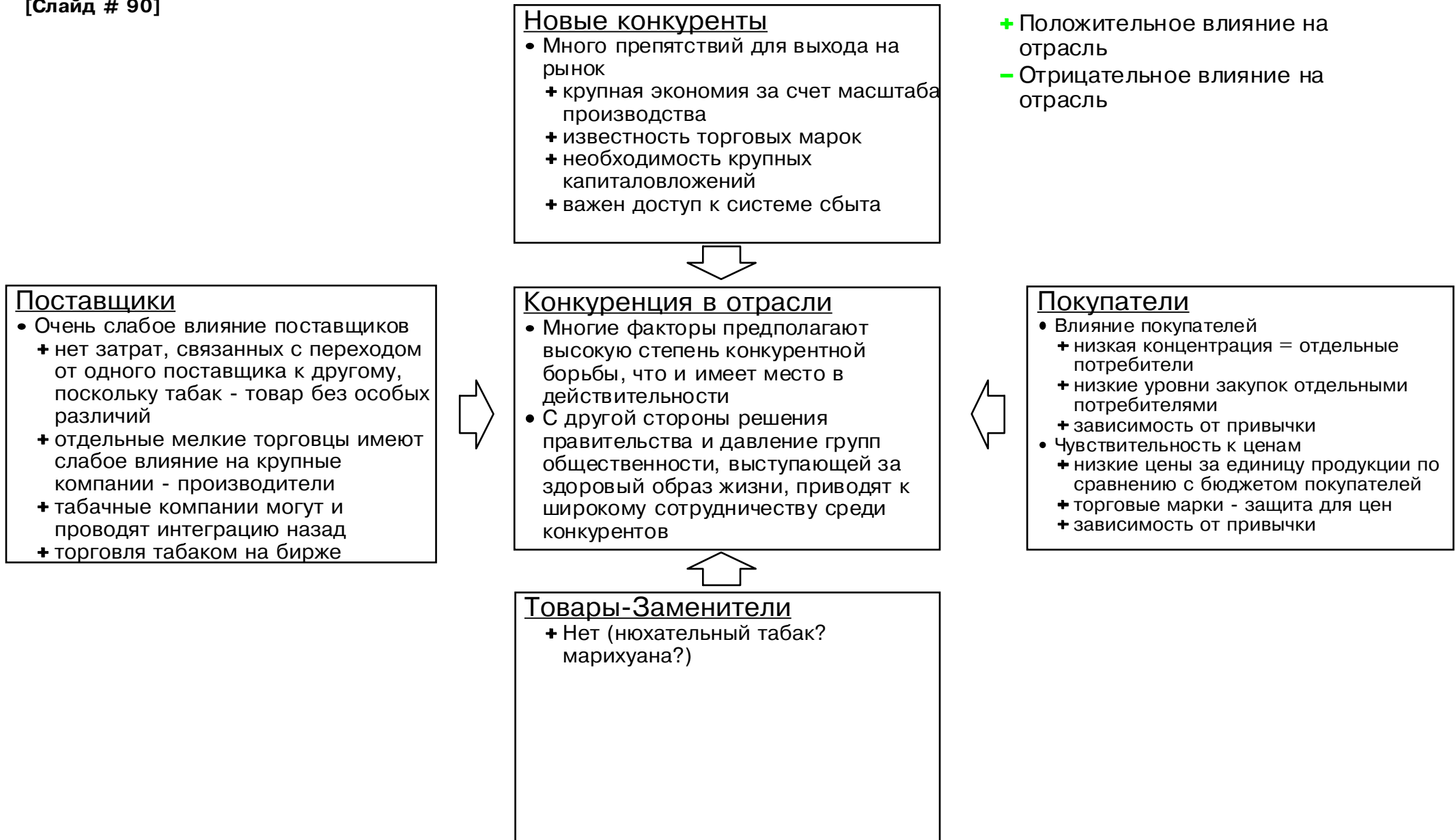
Упражнение: табачные изделия
С помощью вопросов, которые
будут направлять ход Ваших
мыслей, опишите пять
слагаемых конкуренции в
табачной промышленности



РЦП: Пакет средств по анализу рынка Стратегический маркетинг

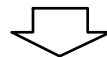
[Слайд # 90]

Пять слагаемых конкуренции Упражнение (ответ)



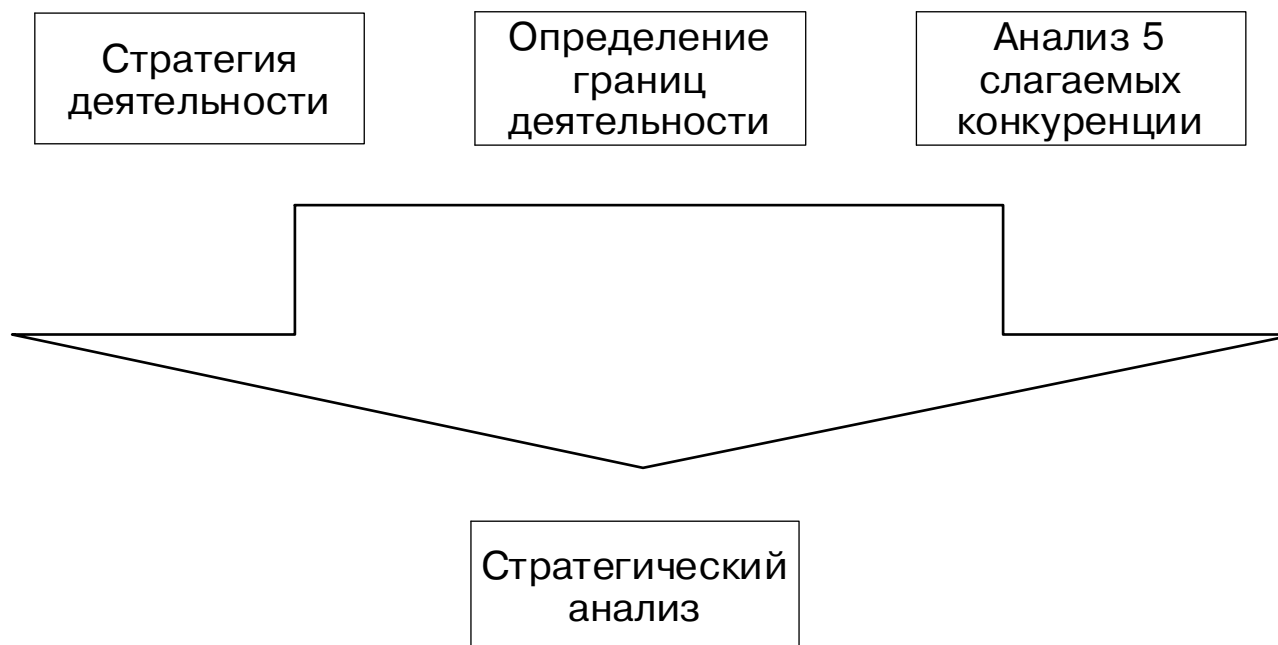
- Мы подготовили сборник упражнений, цель которого - помочь при анализе структуры Вашей отрасли
- В сборник, кроме вопросов, мы включили схемы, структурирующие анализ, и пример из кабельной промышленности
- Мы рекомендуем Вам выполнить эти упражнения и обсудить его при нашей следующей встрече

- Концепция пяти слагаемых конкуренции предлагает схему оценки отрасли и ее возможной прибыльности/ привлекательности
 - Природа внутренней конкуренции
 - Барьеры для входа
 - Влияние потребителей
 - Влияние поставщиков
 - Влияние товаров-заменителей
- Понимание структуры отрасли поможет Вам действовать грамотно в конкурентной борьбе. Предприятия, наилучшим образом сумевшие приспособиться к окружающей обстановке, будут наиболее эффективны
- Понимание структуры отрасли/рынка должно помочь при выборе наиболее привлекательных возможностей
- Модель пяти слагаемых может быть применена как на уровне отрасли в целом, так и отдельных рынков и даже их сегментов



- Но помните, что структура отрасли и конкуренции не статична, необходимо постоянно следить за ее изменениями

1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ



Цель: получение доходов в размерах выше средних



Стратегическое положение конкурентов

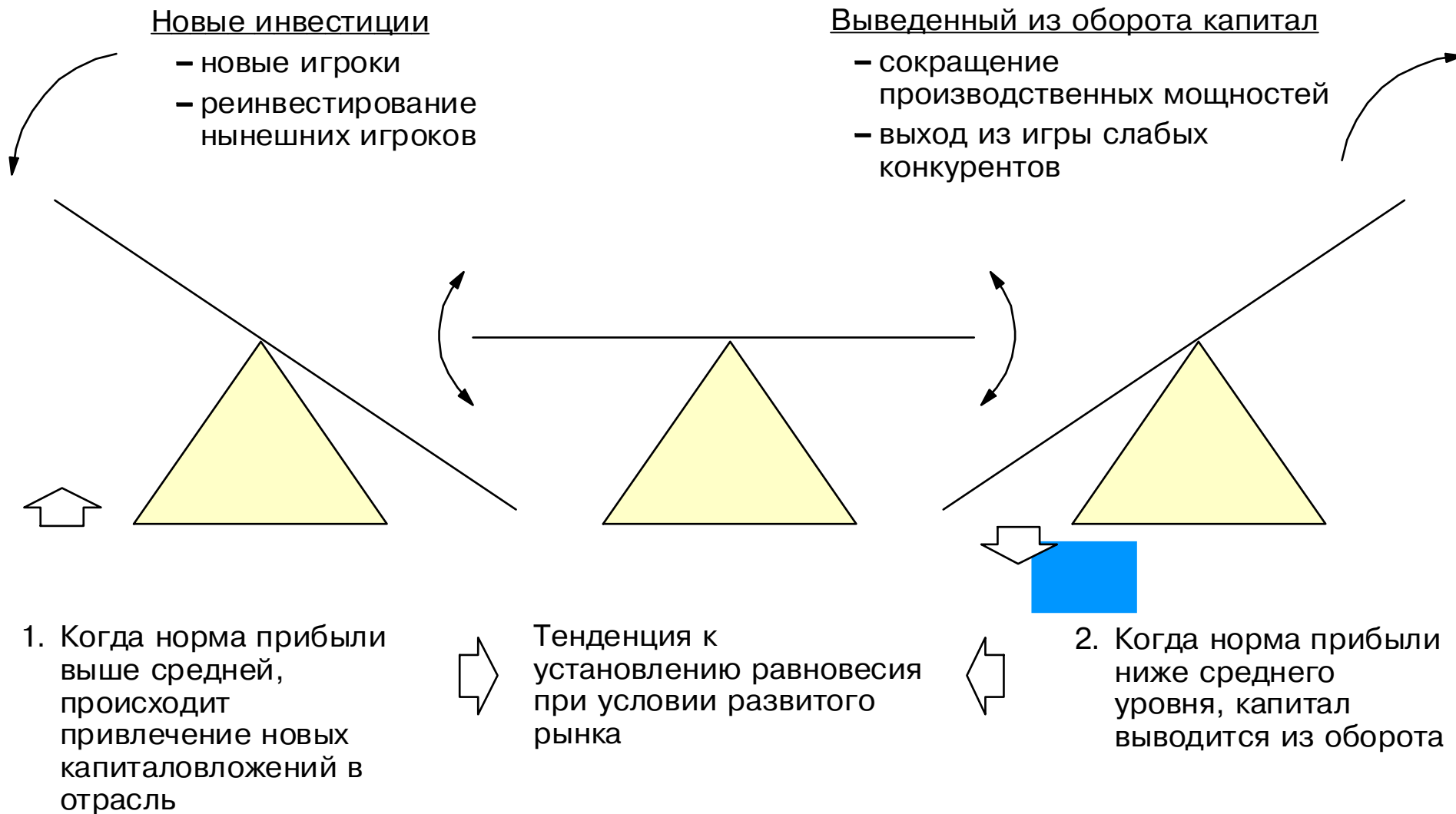
- Товар
 - нововведения
 - дифференцированность
 - торговая марка
 - низкая себестоимость производства
- Цена
 - ценовая политика
- Продвижение товара
 - рекламная стратегия
 - рекламный бюджет
- Стратегические задачи
 - сегменты потребителей
 - доля рынка
 - регионы охвата
- Управление
 - структура управления
 - технологии производства
 - мощности производства
- Каналы сбыта
 - налаженность сбыта
 - сбытовая цепочка
 - себестоимость сбыта

Сравнительный конкурентный анализ

- Объем продаж
- Производственная себестоимость:
 - себестоимость сырья и материалов в сравнении с отраслью в целом
 - сравнительные цены на материалы заменители
- Финансовое положение компании и конкурентов
 - ценные бумаги предприятия
 - дивиденды
 - финансовые показатели
- Дополнительные преимущества
 - информационные системы управления
 - ноу-хау
 - прогрессивная, оригинальная система управления

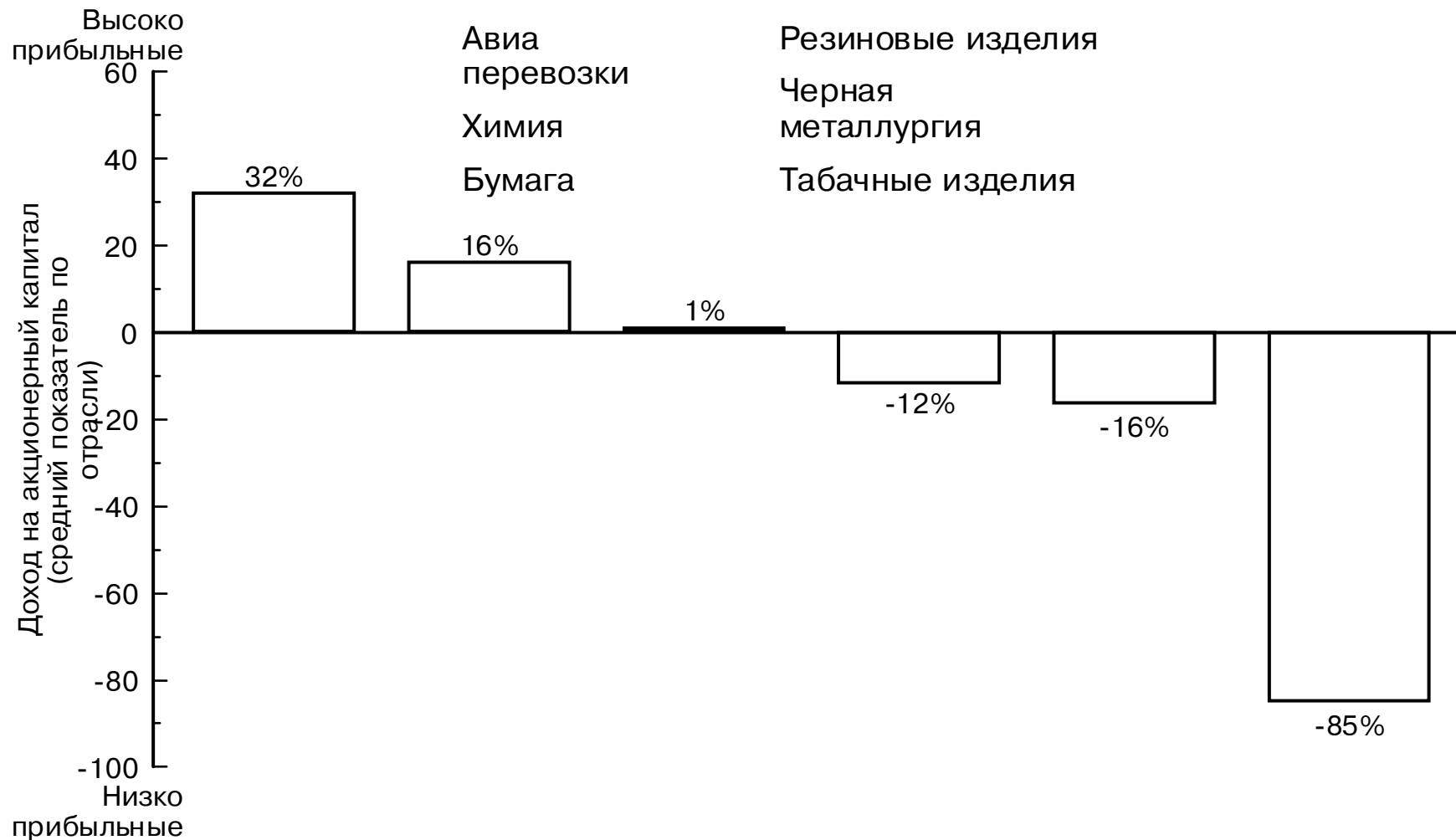
Макро-экономические и политические тенденции

- Темпы роста отрасли
- Инвестиции в отрасль
- Темпы инфляции
- Динамика доходов населения
- Развитие новых
 - продуктов
 - технологий
- Стратегические изменения в отрасли
 - альянсы/ партнерство
 - слияние/ поглощение
- Финансовое состояние отрасли
 - индекс динамики ценных бумаг предприятий отрасли
- Государственная политика в области экономики
 - законодательная система
 - государственное регулирование



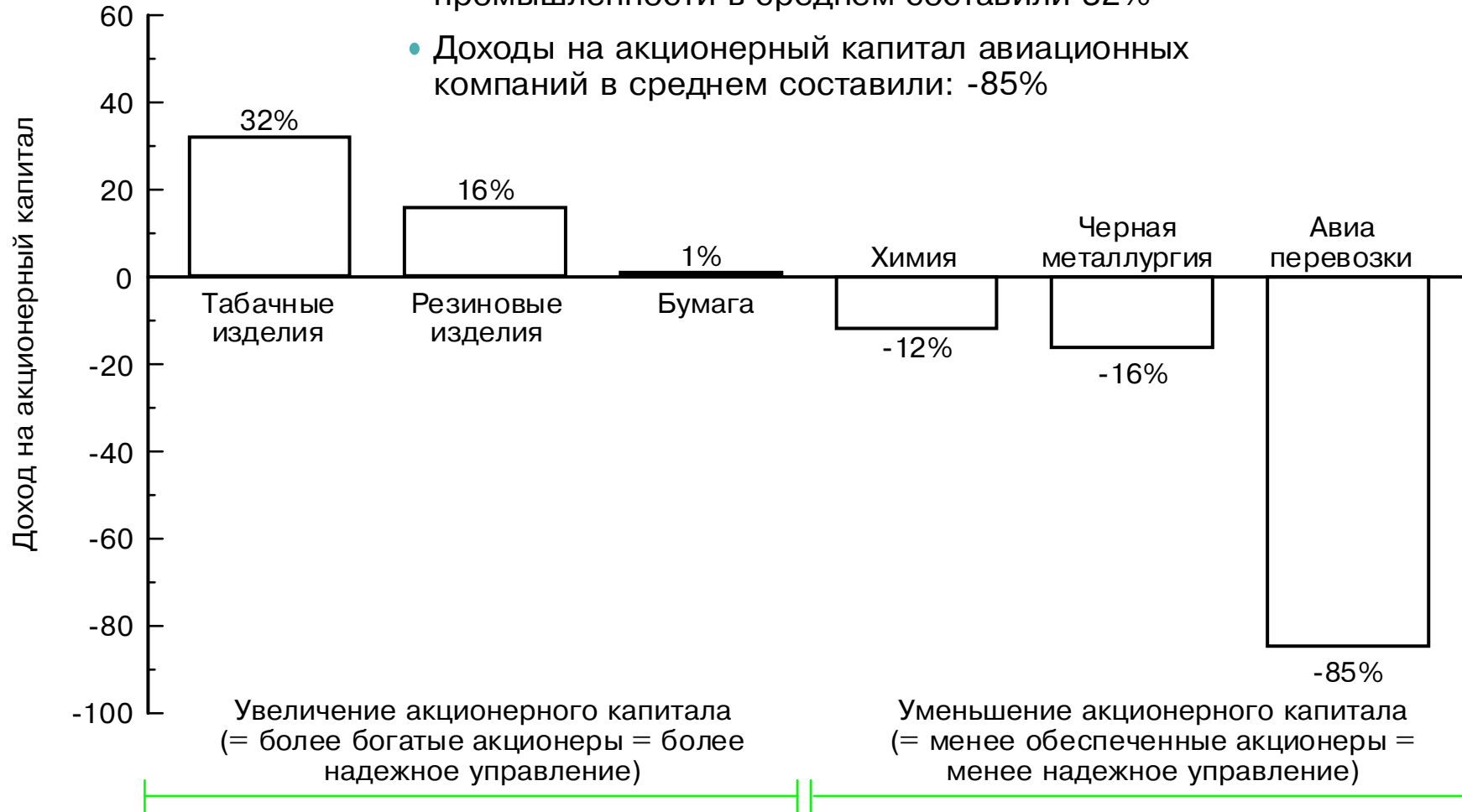
* Примечание: Важно принять во внимание, что прибыль на собственный капитал, должна оцениваться относительно со стоимостью капитала, другими словами, иметь ожидаемую высокую прибыль. Однако, в условиях развитого рынка существует тенденция к уравниванию норм прибыли на основе учета риска

Учитывая привлекательность данных отраслей, можете ли Вы определить уровень их прибыльности на Западе в 1991 г.?



Не все отрасли/рынки одинаково привлекательны

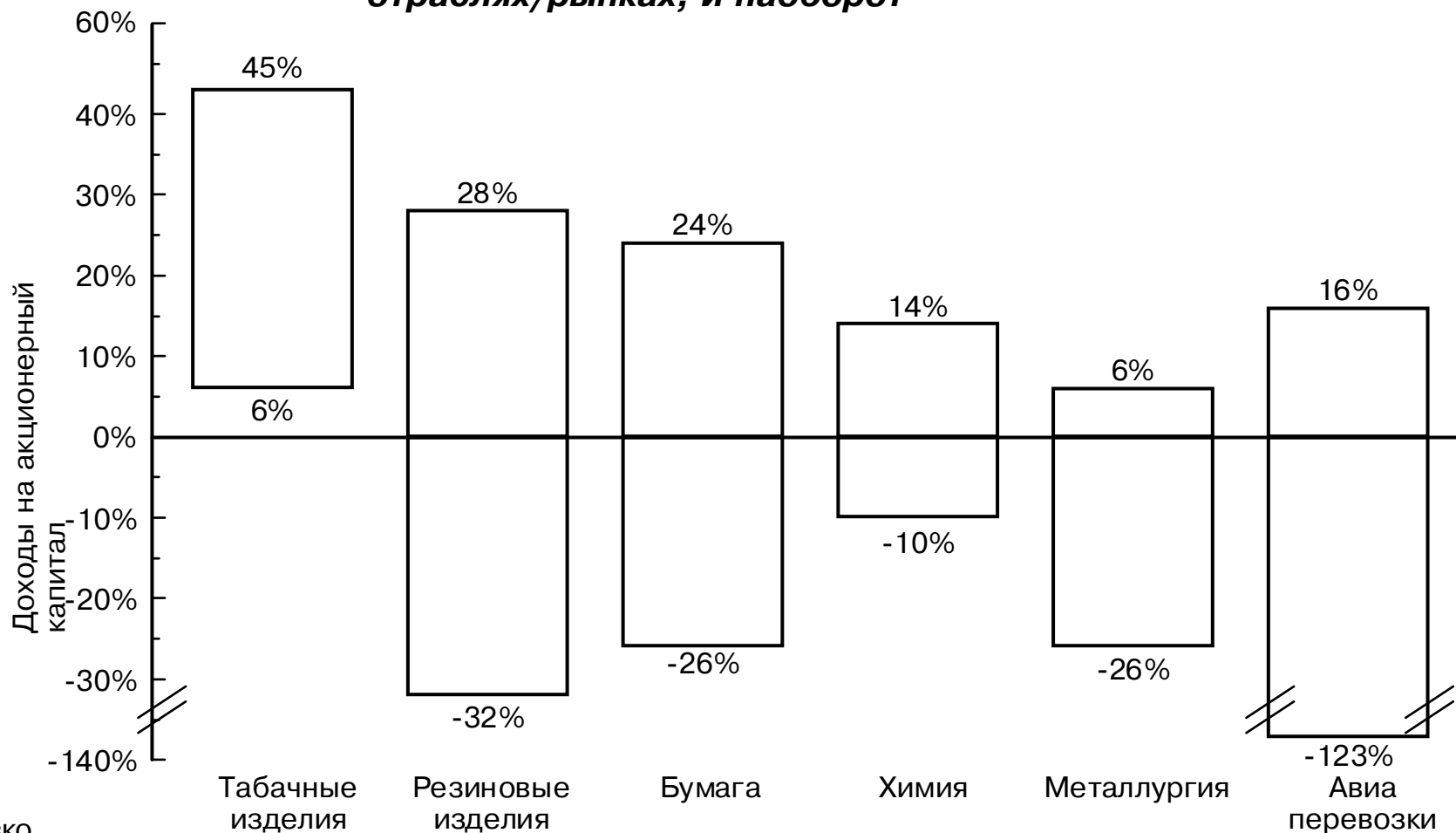
- Доходы на акционерный капитал в табачной промышленности в среднем составили 32%
- Доходы на акционерный капитал авиационных компаний в среднем составили: -85%



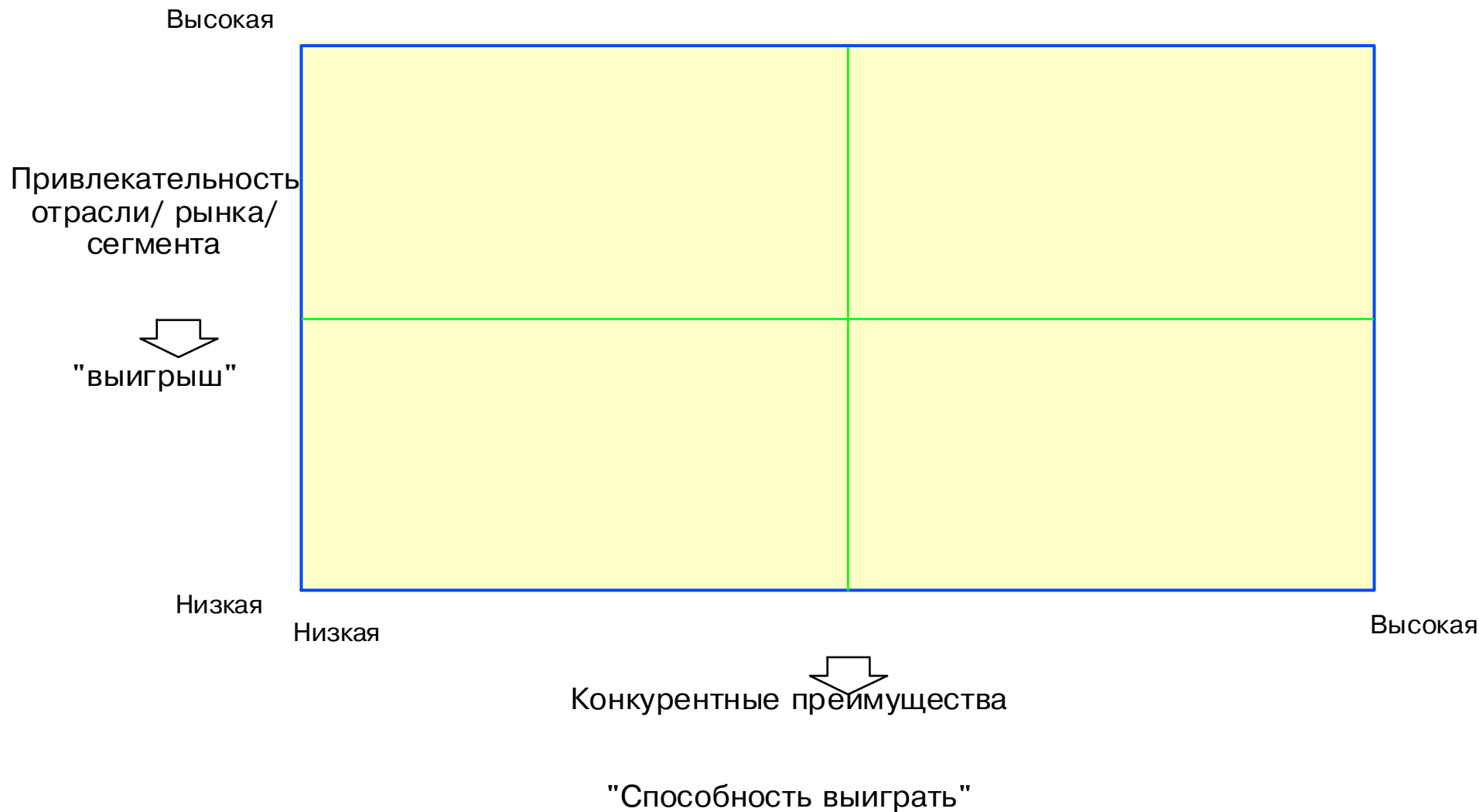
[Слайд # 99]

- Не все конкуренты получают одинаковые доходы
- Возможно действовать успешно в неблагоприятных отраслях/рынках, и наоборот

Высоко
прибыльные

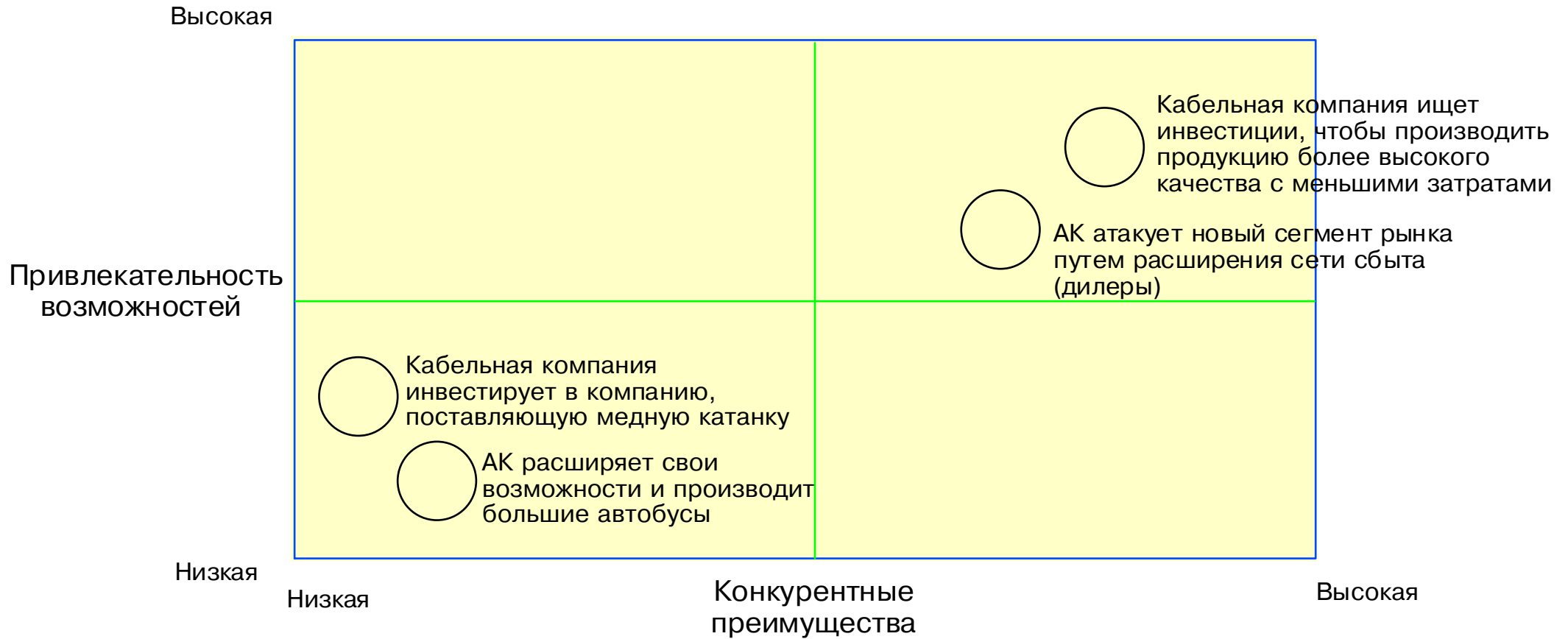


Низко
прибыльные

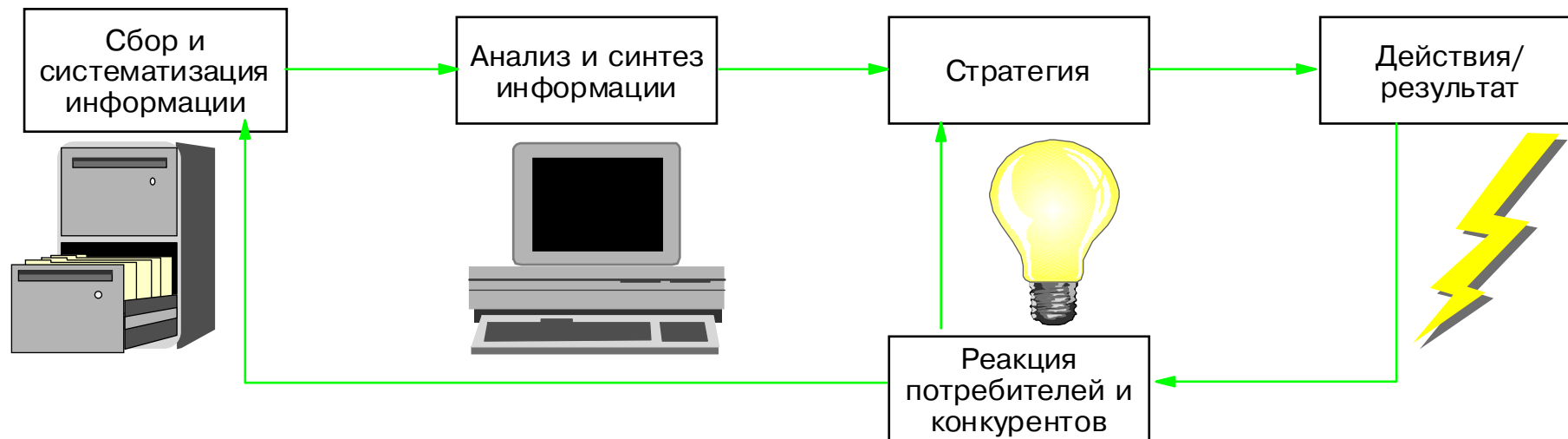


[Слайд # 101]

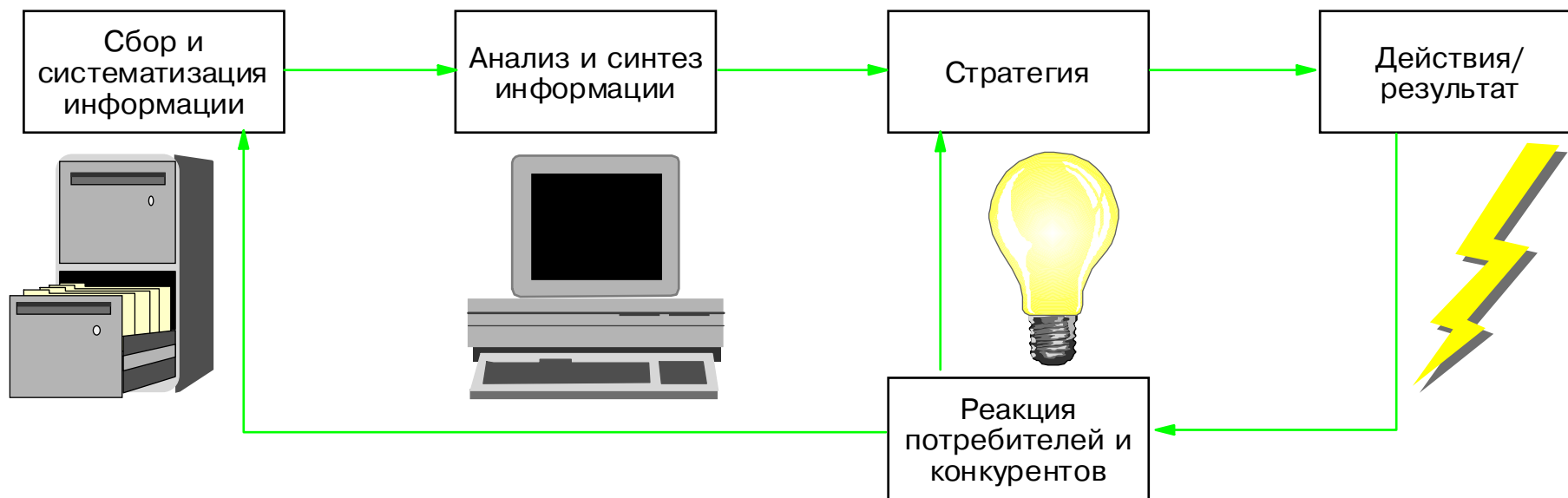
Мы увидели в этом модуле как, используя структурный анализ к рынку, данными о конкурентоспособности, два российских предприятия устанавливают приоритеты своих ресурсов



[Слайд # 102]



- Цели:**
- Идентификация необходимой информации
 - Выбор источников информации
 - Сбор информации
 - Классификация, кодирование собранных данных
 - Определение данных необходимых для анализа
 - Определение объема недостающей информации и способов ее получения
 - Создание системы первичной обработки информации:
 - сделать ввод и анализ данных систематическим, понятным и доступным для всех заинтересованных лиц
 - Оценка окружающей среды и выявление основных показателей, ее характеризующих
 - Определение возможностей дальнейшего развития ситуации, учитывая:
 - надежность данных
 - основные тенденции развития
 - Анализ стратегии/ тактики ключевых конкурентов
 - Разработка собственных планов в ответ на их:
 - стратегия сбыта и маркетинга
 - стратегия развития новых продуктов и рынков
 - стратегия расширения влияние на рынке
 - Создание планов по отслеживанию конкурентов
 - Проверка реализуемости своих и планов конкурентов
 - Внедрение планов в жизнь
 - Отслеживание реализации планов
 - Определение возможностей дестабилизировать конкурентов
 - реорганизация структуры управления
 - накопление нового опыта
 - создание информационной системы управления



- Ресурсы:
- Специальная служба по сбору и первичному анализу информации
 - Сотрудники компании

- Отделы компании, ответственные за подробный анализ информации и отслеживание ситуации

- Менеджмент компании:
 - генеральный директор
 - высшее руководство

- Начальники отделов и высшее руководство



- Сравните действительные показатели Вашего предприятия с цифрами о Вас, приводимыми источниками информации
 - правильно ли они отражают Ваши цифры?
- Проверьте нет ли в данных явных ошибок
 - отсутствуют те или иные виды продукции
 - отсутствуют известные конкуренты
- Какие единицы измерения наиболее приемлемы?
 - всегда трудно сопоставлять разнообразные ассортименты изделий
 - километр кабеля будет сильно отличаться по своей “ценности” в случае простого провода и сложного высоковольтного кабеля
 - вес кабеля лучше отражает изменения, произошедшие с течением времени в выпуске продукции, и позволяет производить сравнения между заводами
- Категории продукции
 - точные категории продукции менее важны, чем достоверные данные

Генеральный директор должен играть ведущую роль в оценке ситуации на рынке и принятии стратегически важных решений

- Координация действий ключевых служб предприятия по предоставлению аналитических данных на их обсуждение руководством
- Оценка полученных данных и их использование в выработке/корректировке гипотезы дальнейшего развития предприятия
- Разработка плана по основным стратегическим направлениям деятельности с учетом специфики конкурентной среды
- Тестирование планов на их практическую осуществимость
- Внедрение планов в действие
- Отслеживание реализации стратегических решений

[Слайд # 105]

- Стратегический маркетинг направлен на определение потребностей и желаний потребителей, и их конкурентное/ прибыльное удовлетворение
- Маркетинговая ориентация начинается с правила о первостепенной приоритетности потребителя: только путем более эффективного обслуживания потребителей, по сравнению с конкурентами, предприятие может получать максимальную выручку от продаж
- Маркетинг затрагивает все функции организации, начиная с разработки нового товара до послепродажного сервиса и поддержки потребителя. Задача удовлетворения потребностей клиента должна служить стимулом деятельности предприятия
- Маркетинг - это не просто продажа или реклама товара. Это набор средств по координации действий, направленных на удовлетворение потребителя
- Маркетинг требует дисциплинированного подхода. Возможности его использования в России претерпевают значительные перемены. Сейчас необходимо быть гибкими и экспериментировать