

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

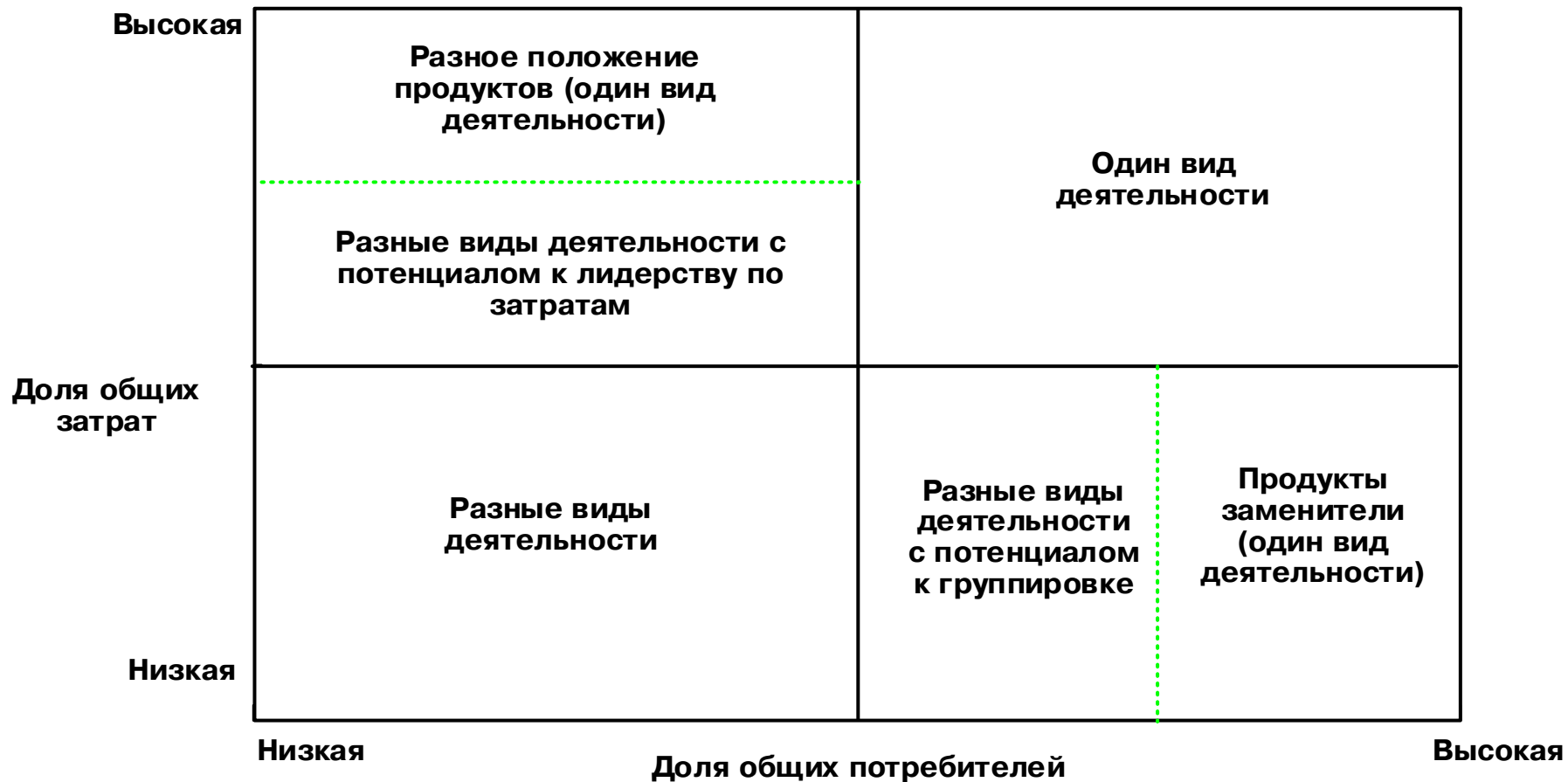
*Необходимо четко помнить о двух
ошибках, возможных при
определении границ деятельности:*

Слишком широкое определение

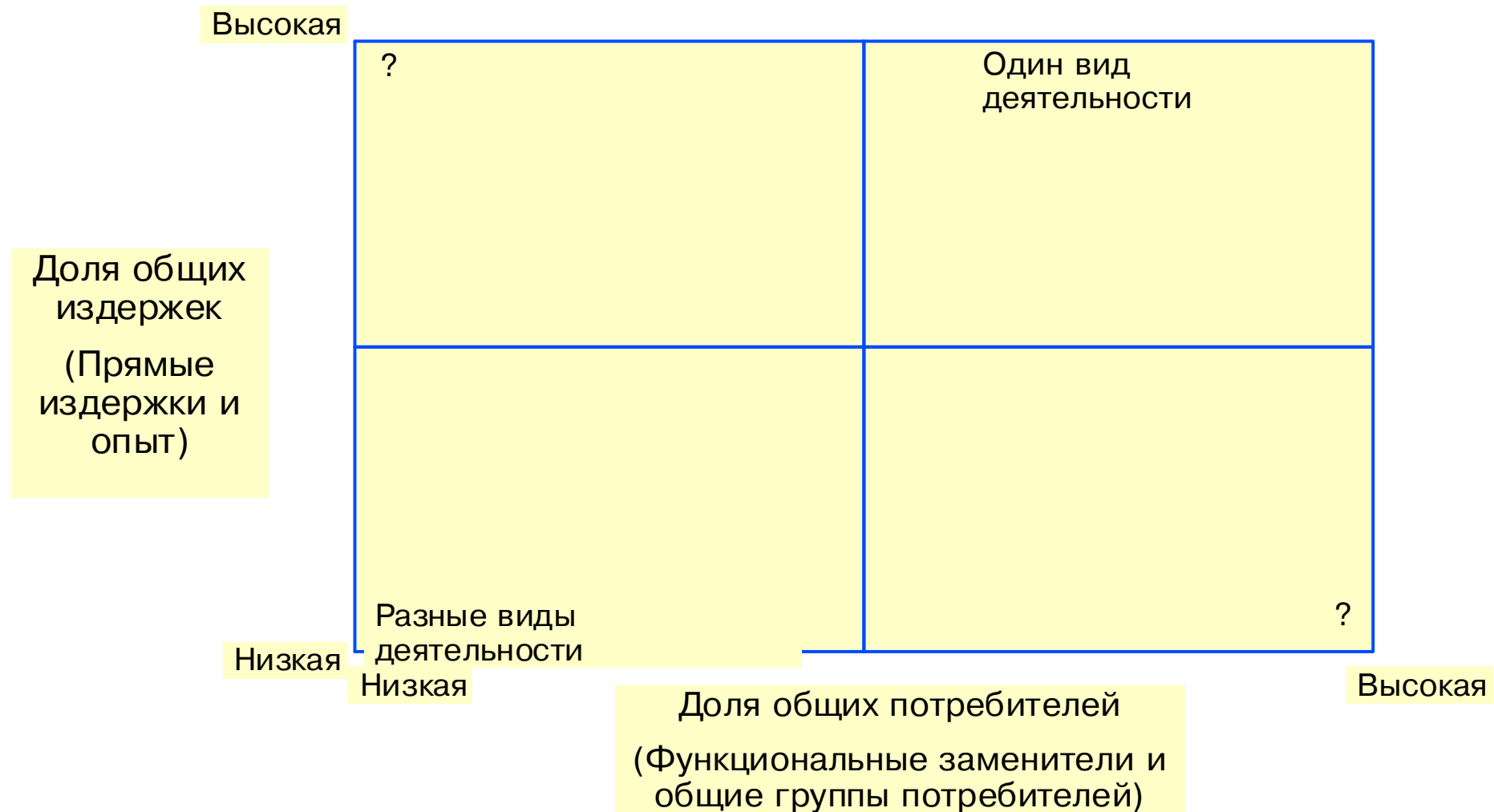
- Напрасная трата управленческих и материальных ресурсов
- Отсутствие фокуса на ценности для **потребителя**
- **Конкурентный** проигрыш более сфокусированным производителям

Слишком узкое определение

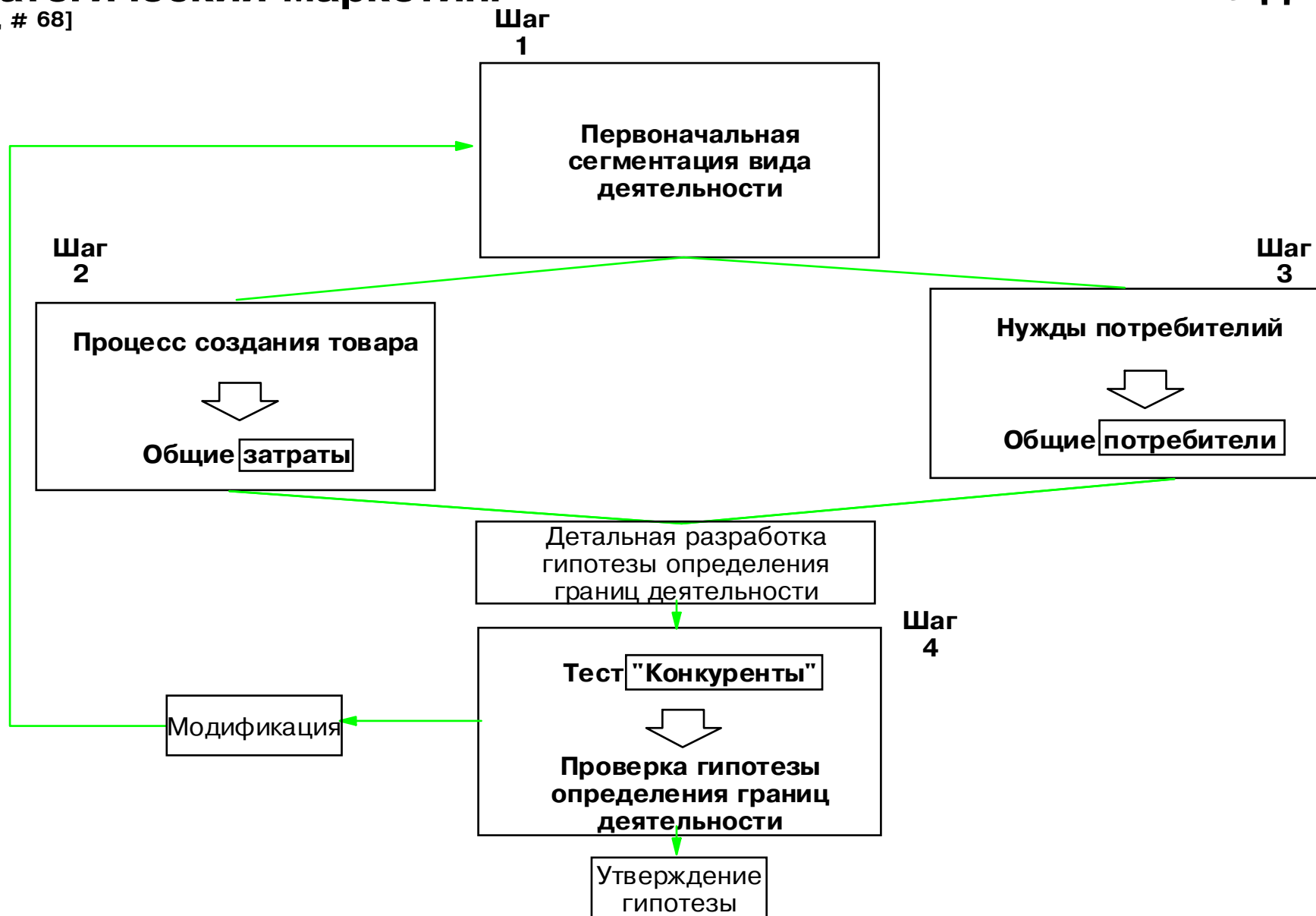
- Неспособность предложить полноценный продукт **потребителю**
- Неудача при распознавании **конкурентов**
- Неудачное использование возможности разделить/сократить **затраты**



- 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

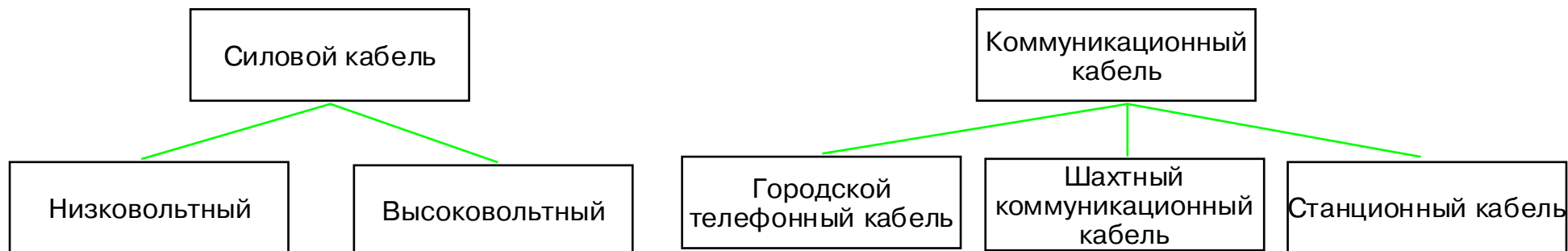
Определение границ деятельности

Стратегический маркетинг

Пример кабельной компании

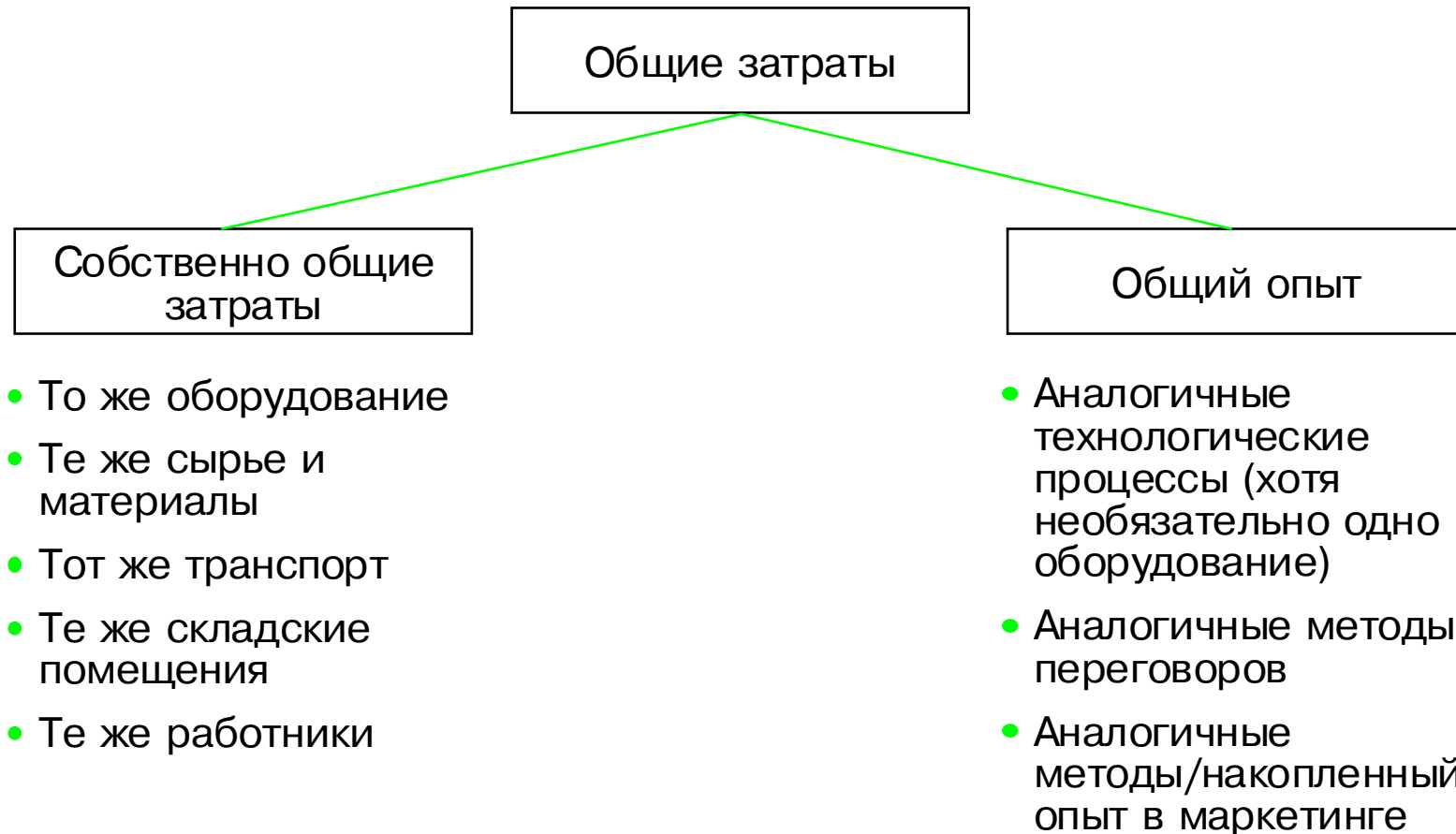
[Слайд # 69]

- **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 	<ul style="list-style-type: none"> → → → → 	<ul style="list-style-type: none"> → → → →

Существенны две составляющие общих затрат



[Слайд # 71]

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



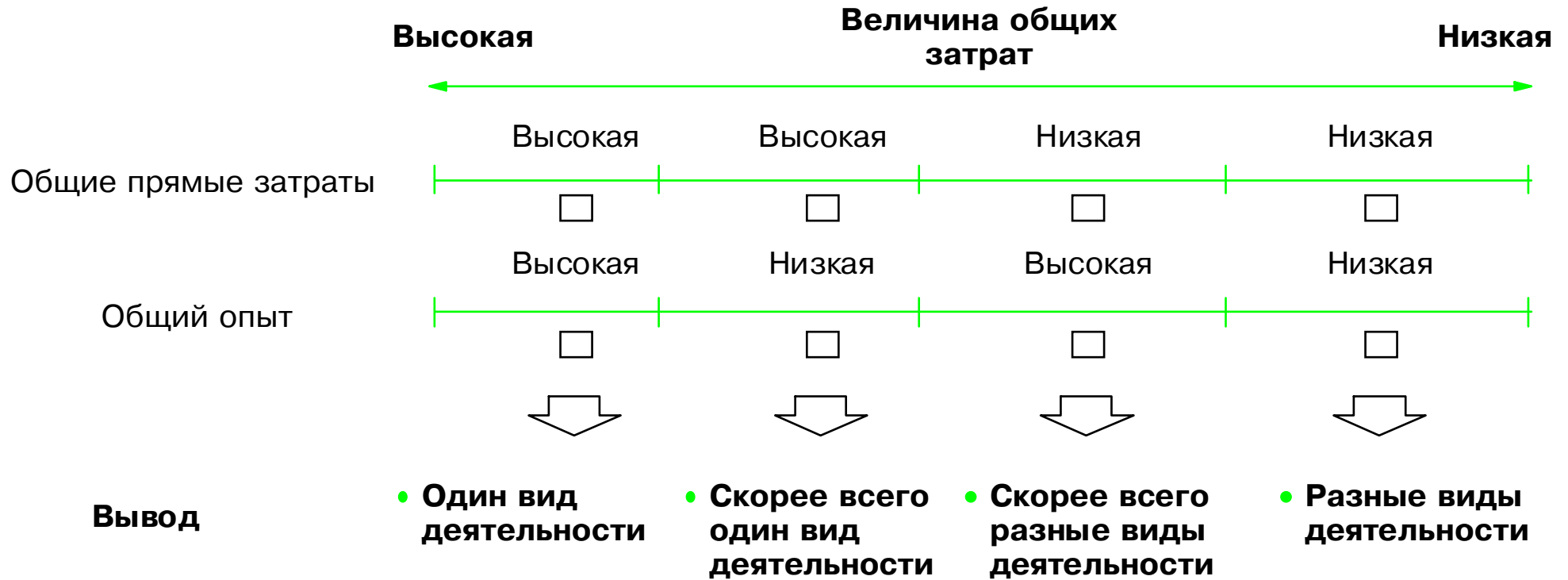
Напр.

- 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

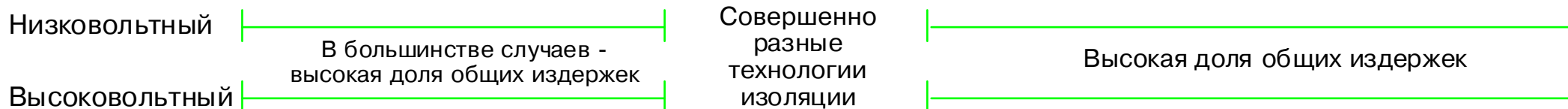
[Слайд # 73]

Упрощенный пример

Пример кабельной компании (производственные процессы)

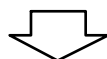
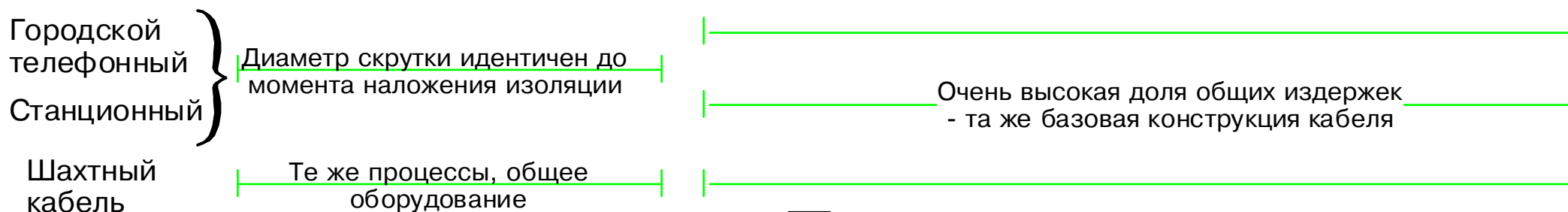


Силовой кабель



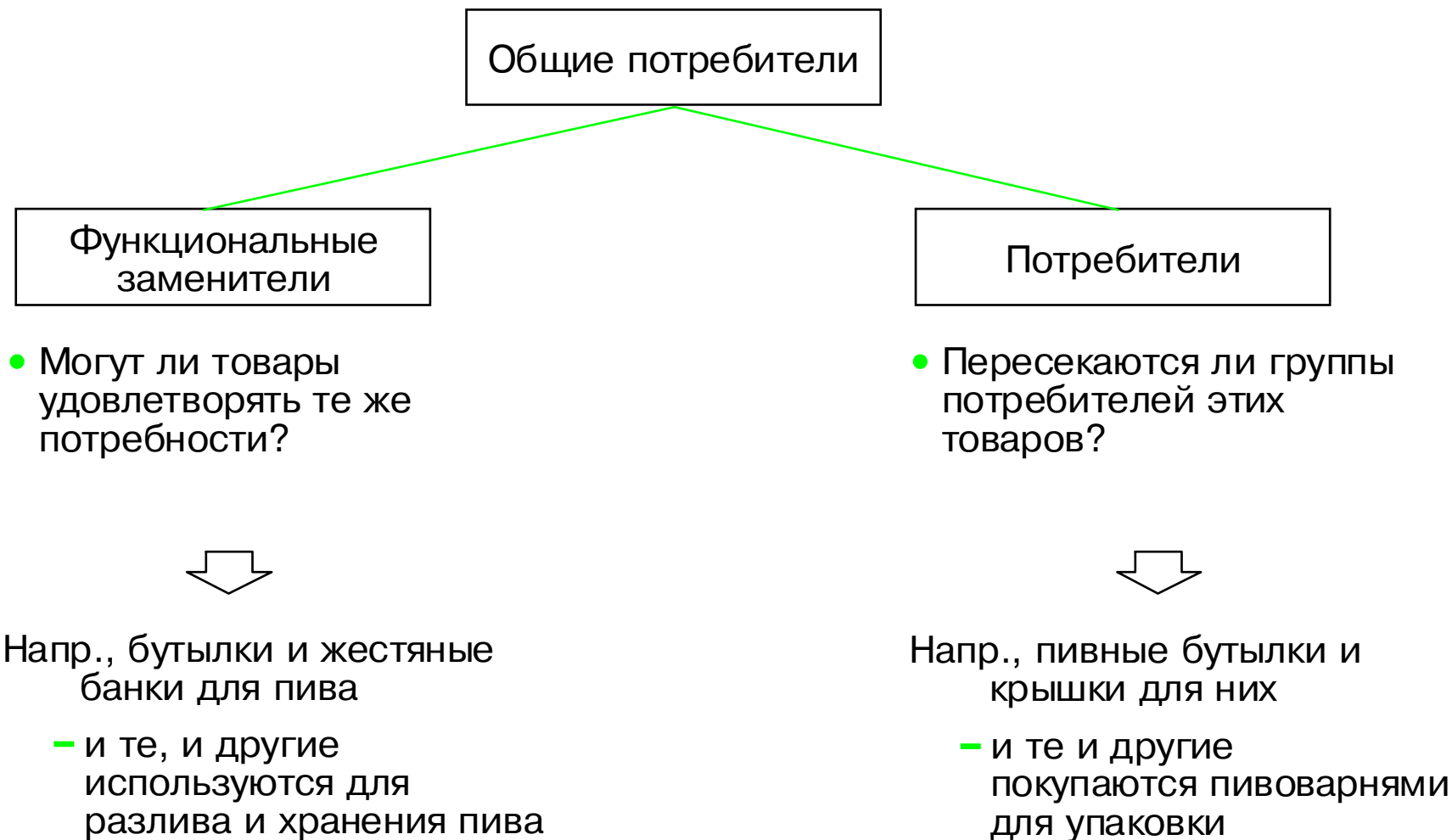
Телекоммуникационный кабель

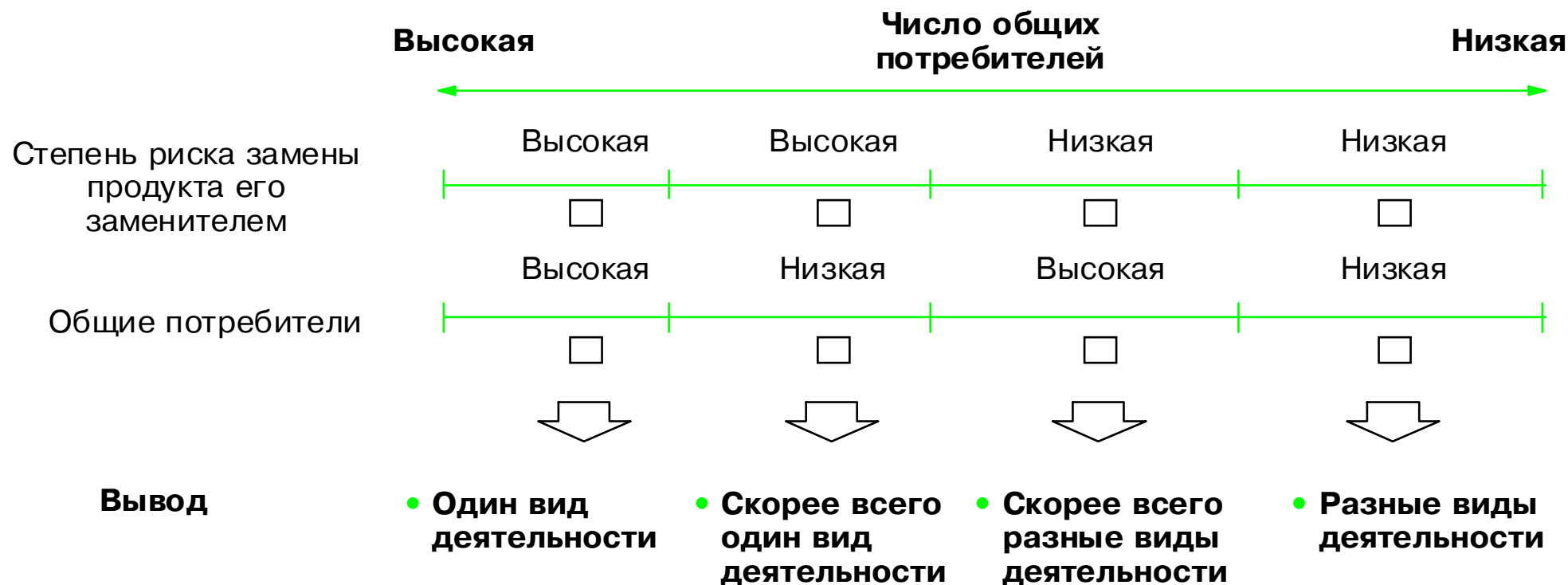
Многие процессы, кроме бумажной изоляции высоковольтного кабеля, используют общий опыт (похожая машинная технология, похожие физические процессы: вытяжка проволоки - покрытие пластиком - скрутка - наложение пластиковой оболочки)



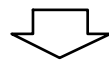
- Очень велика доля общих издержек
- Многие процессы используют один и тот же опыт и – похожие технологии

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, закупаемых Вашей организацией. Но, покупая станки, являетесь ли Вы тем же "потребителем", что и покупая карандаши?

Функциональные заменители

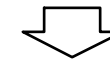
- Телекоммуникационный кабель не может быть использован вместо силового
- Так же по силовому кабелю нельзя передавать телекоммуникационные сигналы



- 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

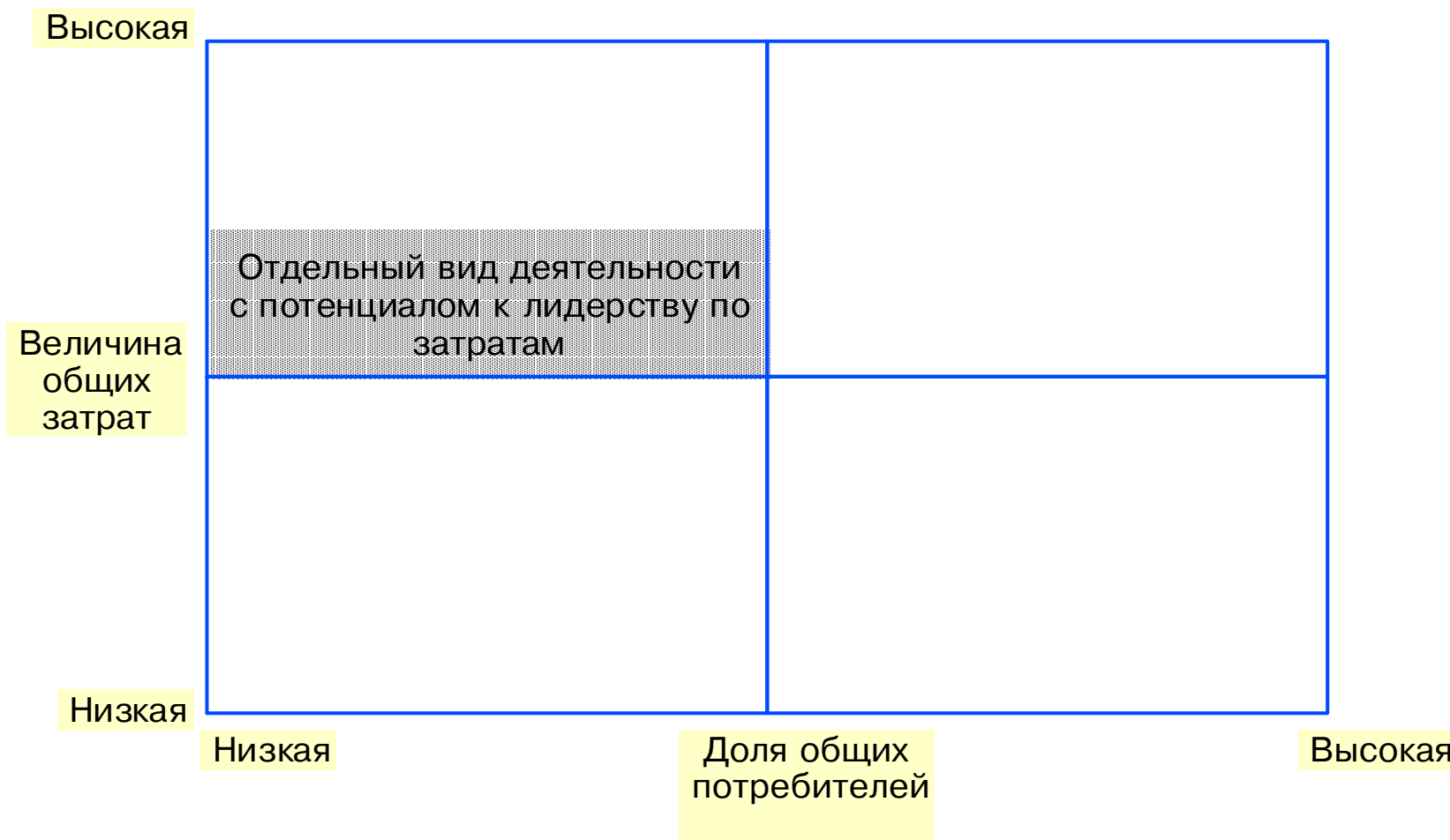
● >0.7 ● 0.3 - 0.7 ○ <0.3

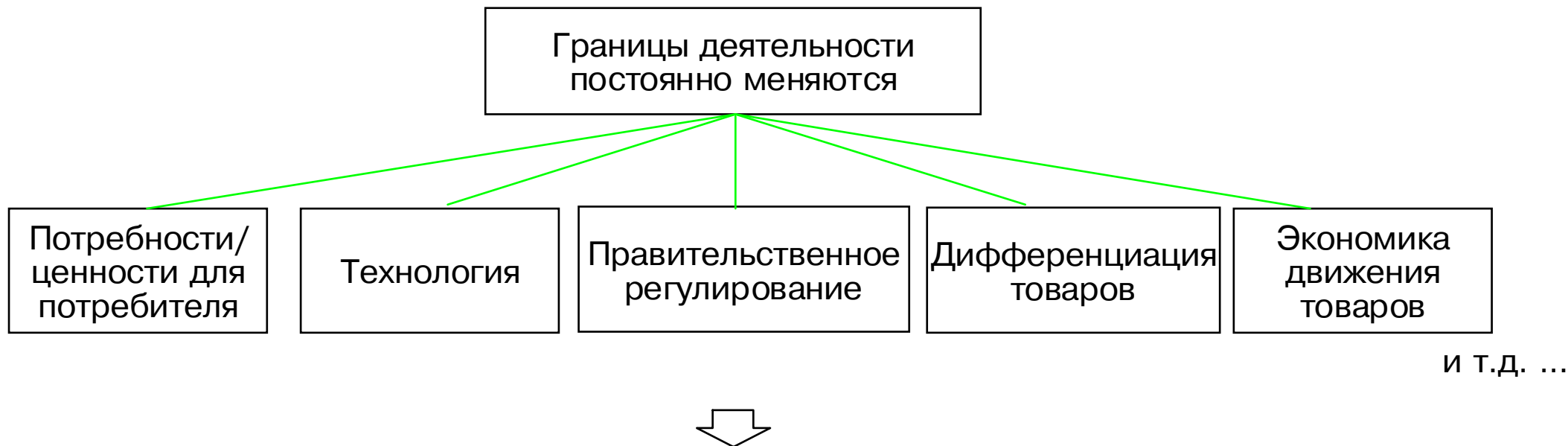
Примечание: относительная доля производителя на рынке есть объем его продаж (на конкретном рынке), отнесенный к размеру продаж лидера. Доля лидера определяется отнесением его продаж к продажам второго по величине конкурента.

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.