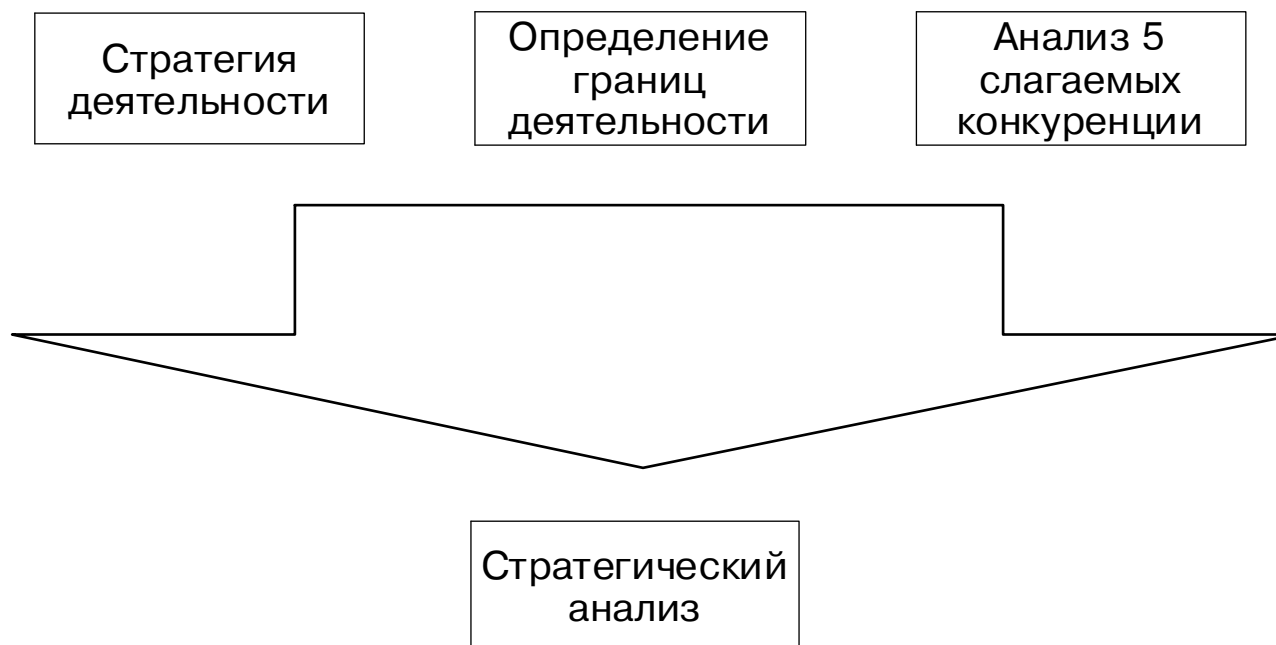


1. Введение
2. Стратегия деятельности
 - Потребители
 - Конкуренты
 - Затраты
 - Возможности
3. Определение границ деятельности
4. Пять слагаемых конкуренции
5. Стратегический анализ



Цель: получение доходов в размерах выше средних



Стратегическое положение конкурентов

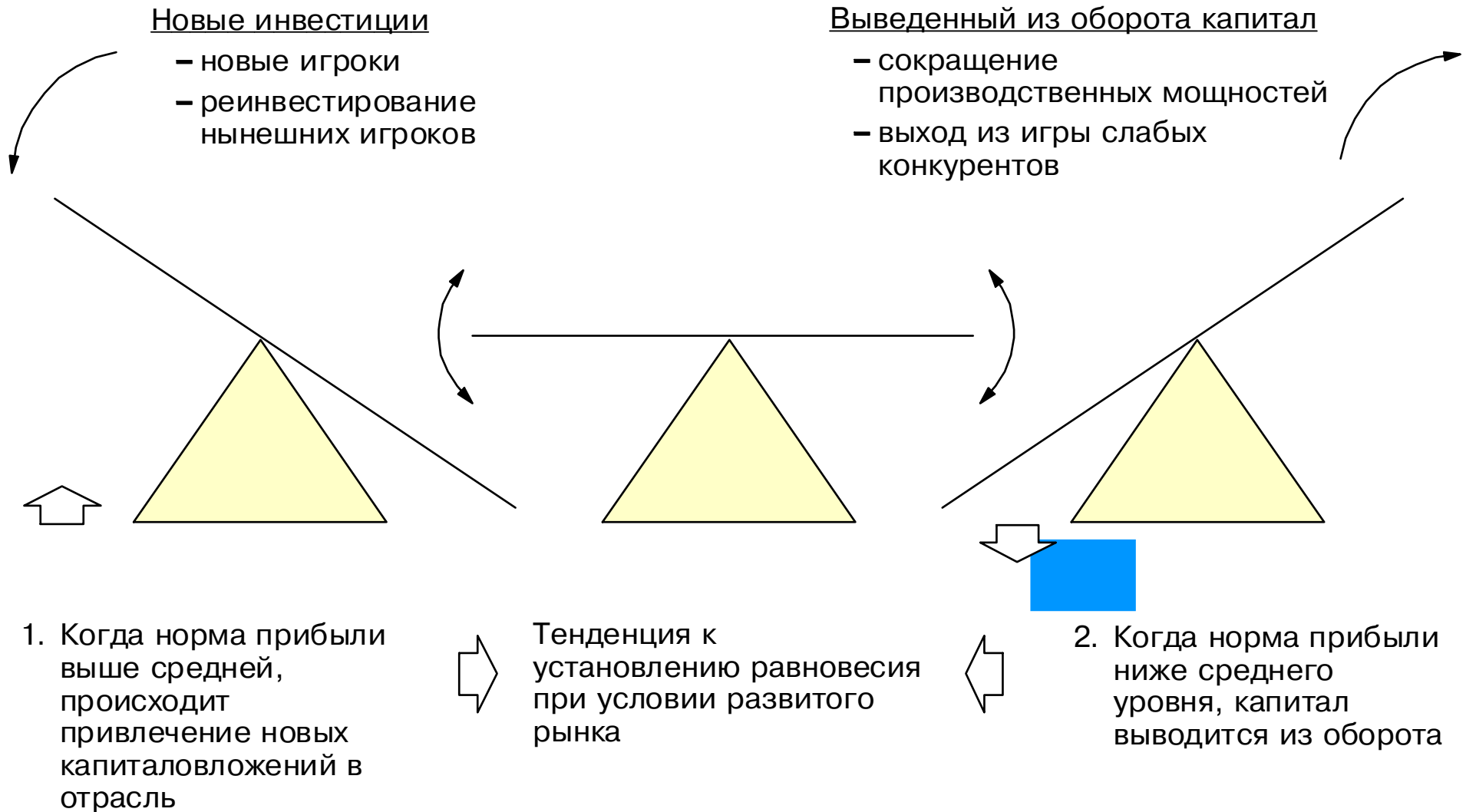
- Товар
 - нововведения
 - дифференцированность
 - торговая марка
 - низкая себестоимость производства
- Цена
 - ценовая политика
- Продвижение товара
 - рекламная стратегия
 - рекламный бюджет
- Стратегические задачи
 - сегменты потребителей
 - доля рынка
 - регионы охвата
- Управление
 - структура 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

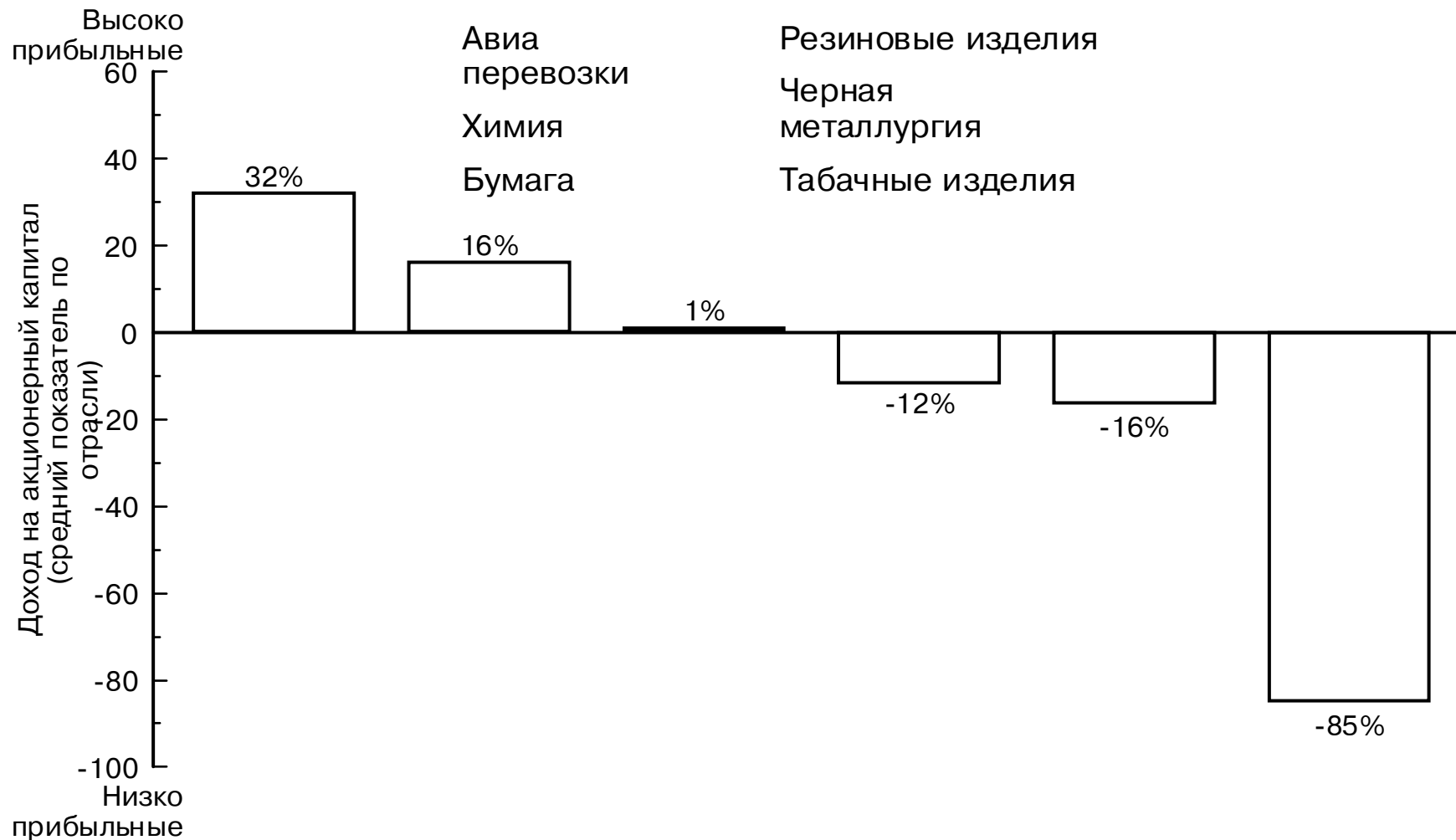
Макро-экономические и политические тенденции

- 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



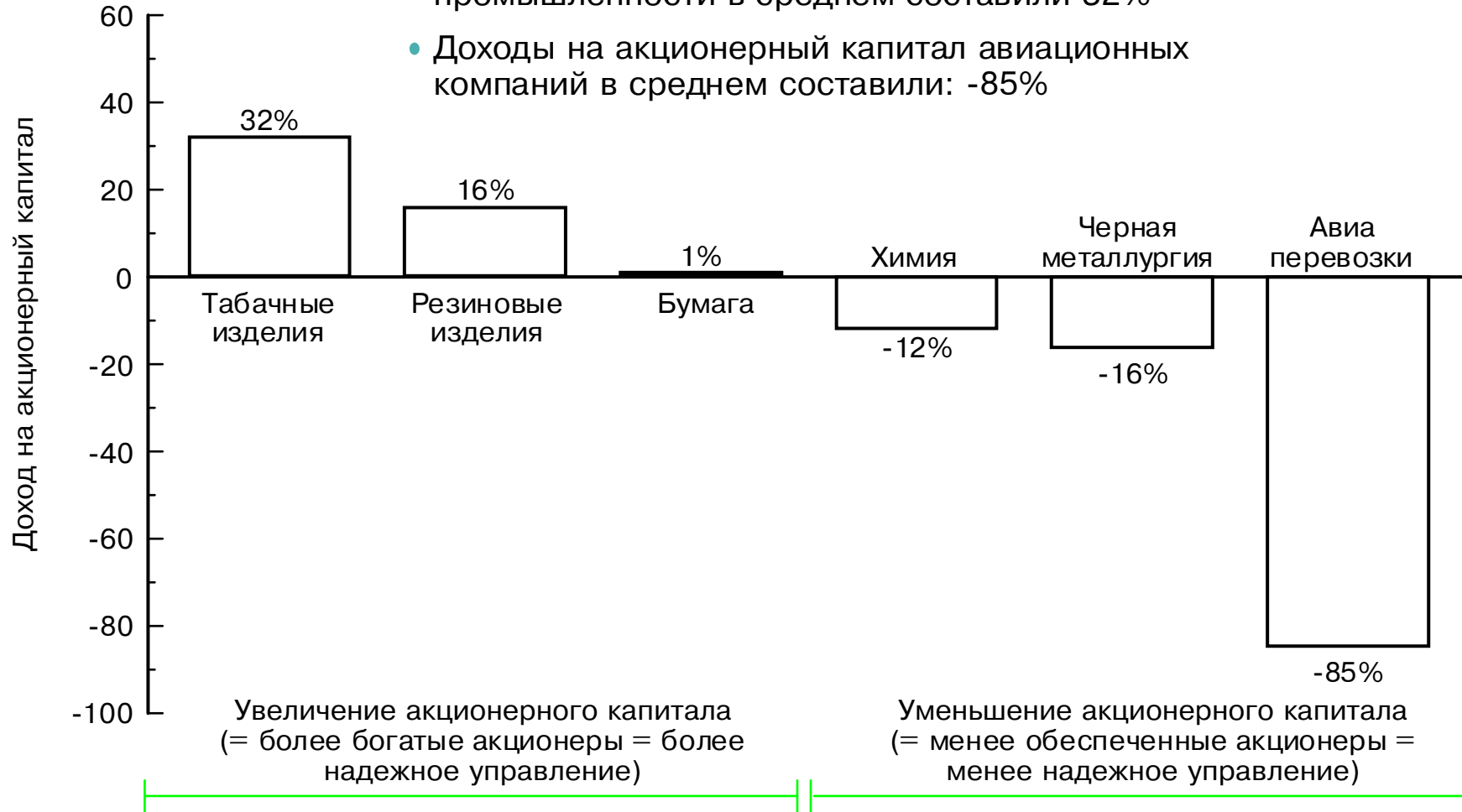
* Примечание: Важно принять во внимание, что прибыль на собственный капитал, должна оцениваться относительно со стоимостью капитала, другими словами, иметь ожидаемую высокую прибыль. Однако, в условиях развитого рынка существует тенденция к уравниванию норм прибыли на основе учета риска

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



Не все отрасли/рынки одинаково привлекательны

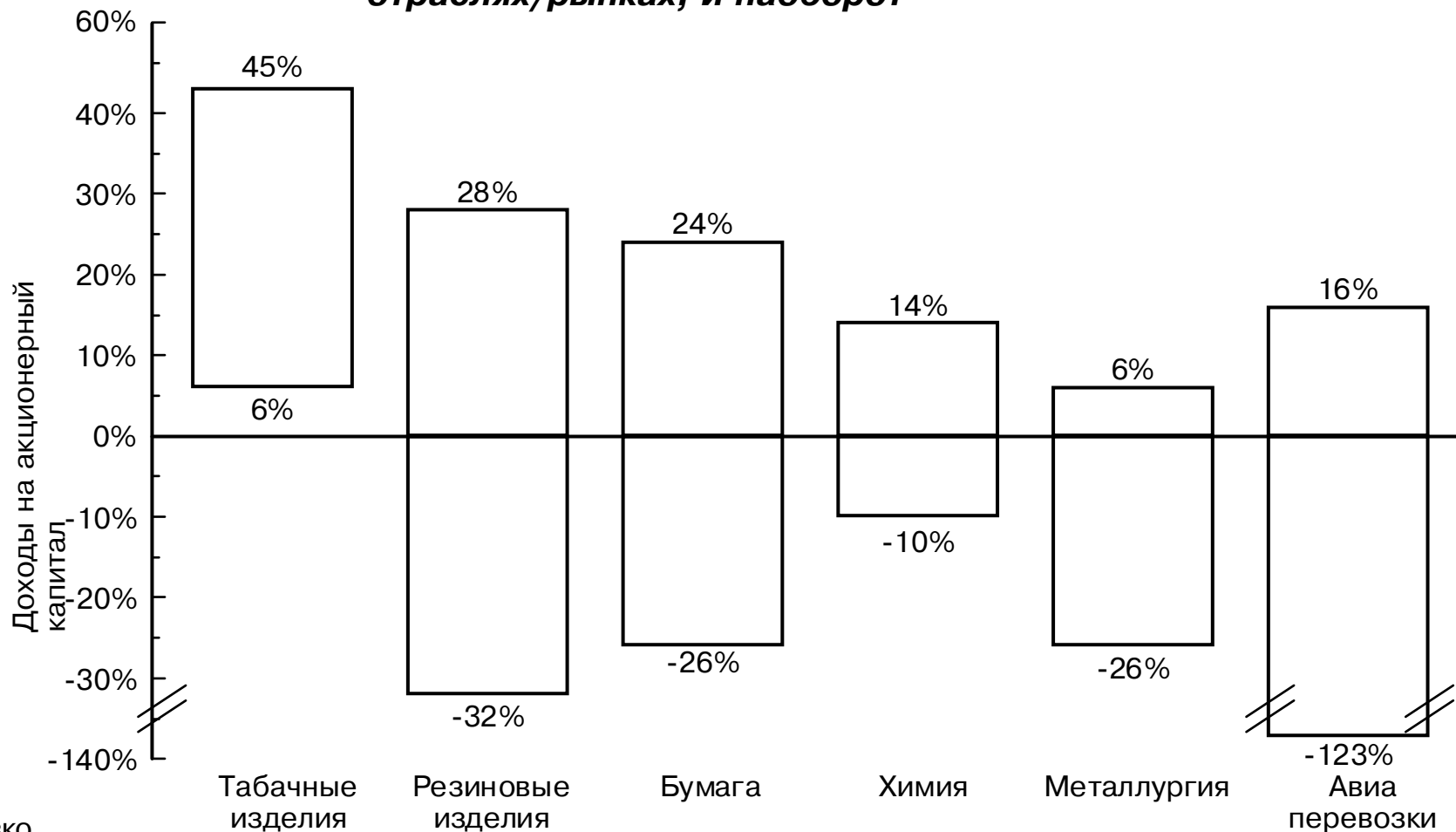
- Доходы на акционерный капитал в табачной промышленности в среднем составили 32%
- Доходы на акционерный капитал авиационных компаний в среднем составили: -85%



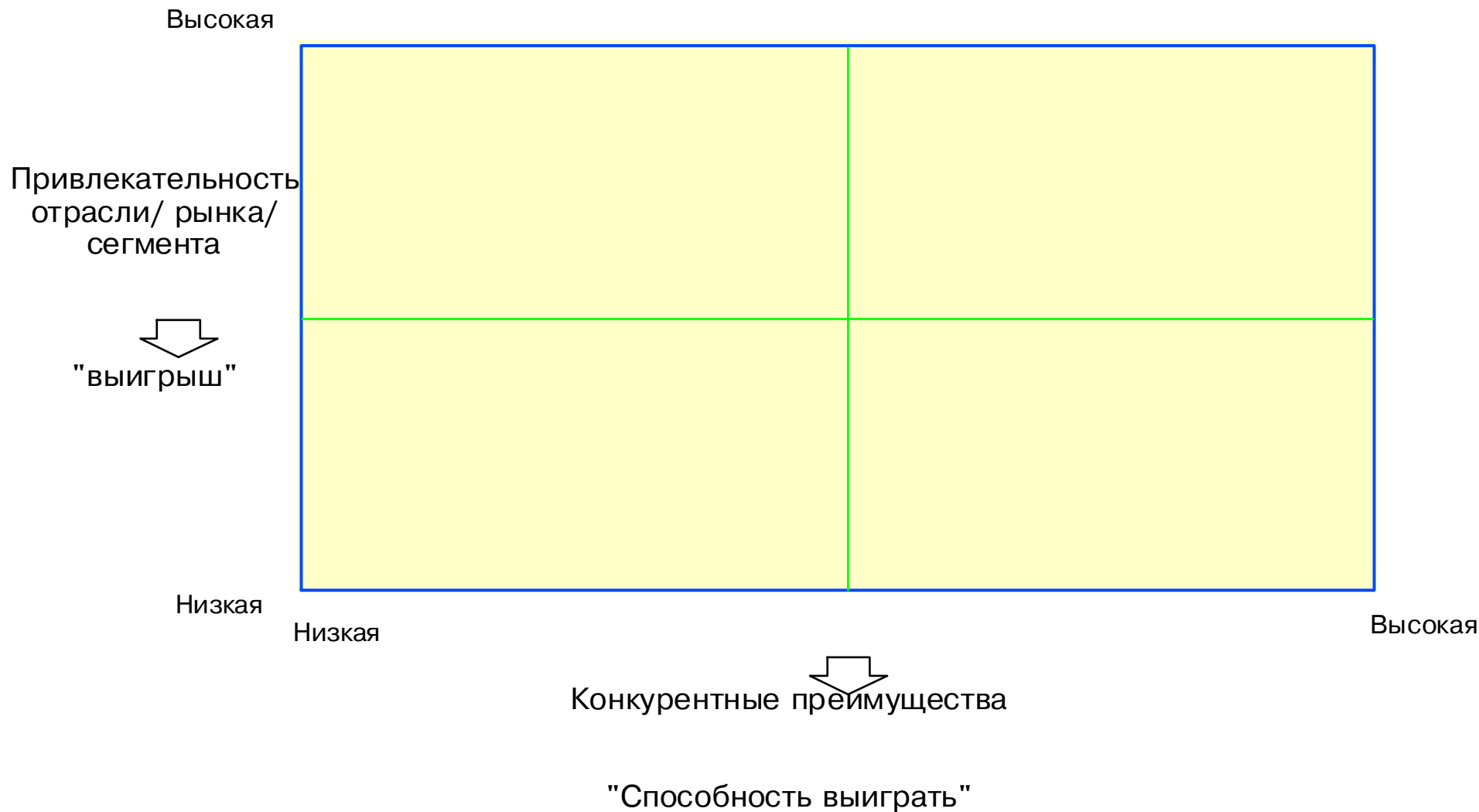
[Слайд # 99]

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

Высоко
прибыльные

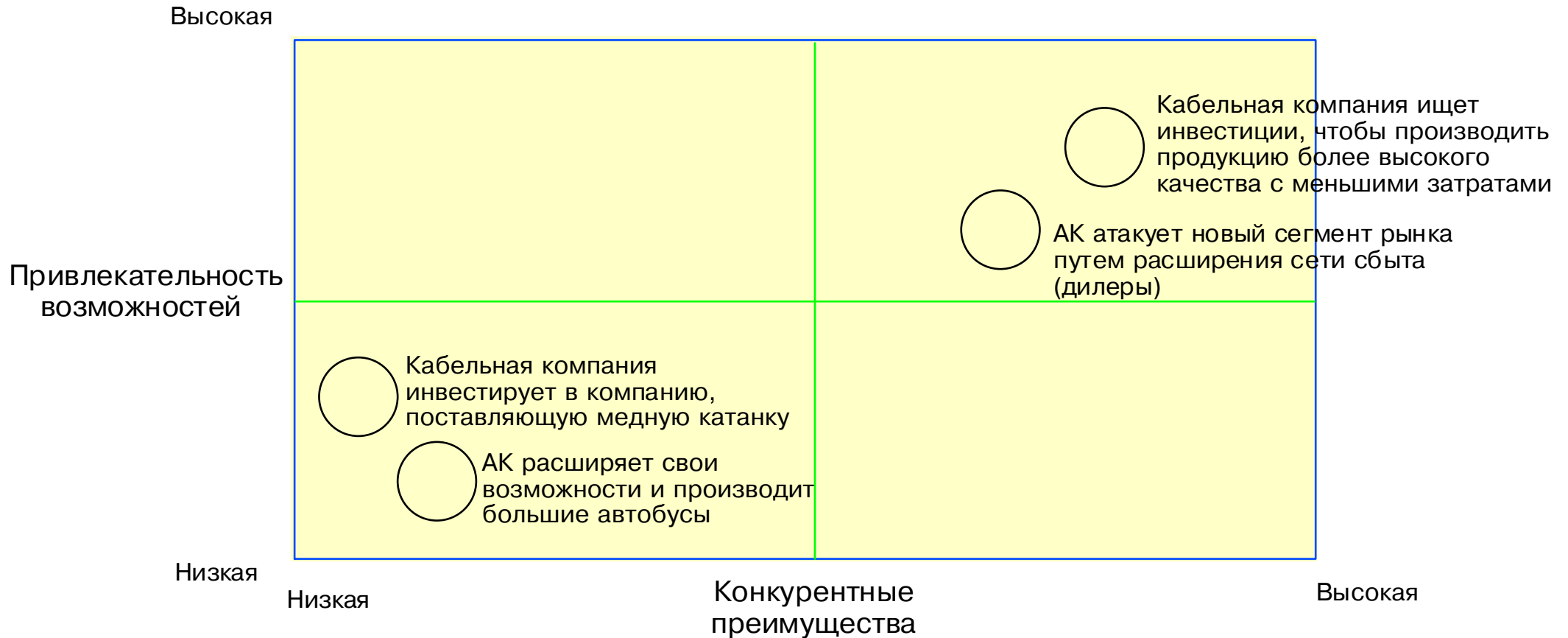


Низко
прибыльные

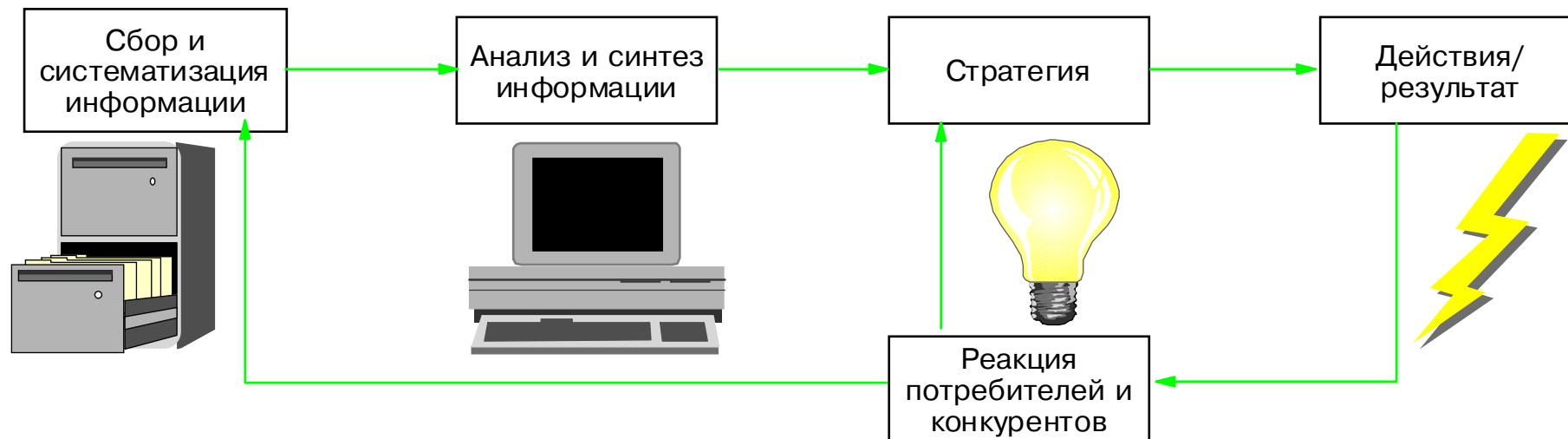


[Слайд # 101]

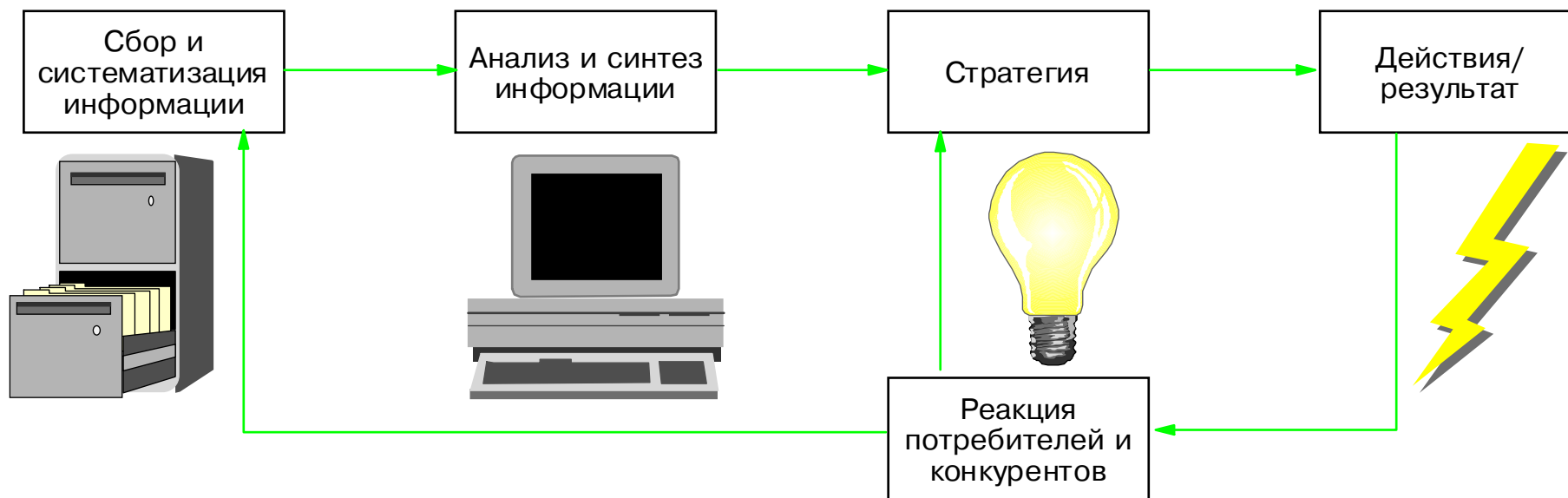
Мы увидели в этом модуле как, используя структурный анализ к рынку, данными о конкурентоспособности, два российских предприятия устанавливают приоритеты своих ресурсов



[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

- 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