



Entrepreneurship
and Commerce

2. РЫНКИ

Рынок – совокупность спроса, предложения и цены на товар за некоторый промежуток времени в заданном географическом регионе

Спрос – платёжеспособная потребность в товаре со стороны покупателя.

Предложение – товарная масса, которая может быть доставлена в определённое место и время для продажи.

Цена – количество денег, на которое обменивается товар при купле-продаже

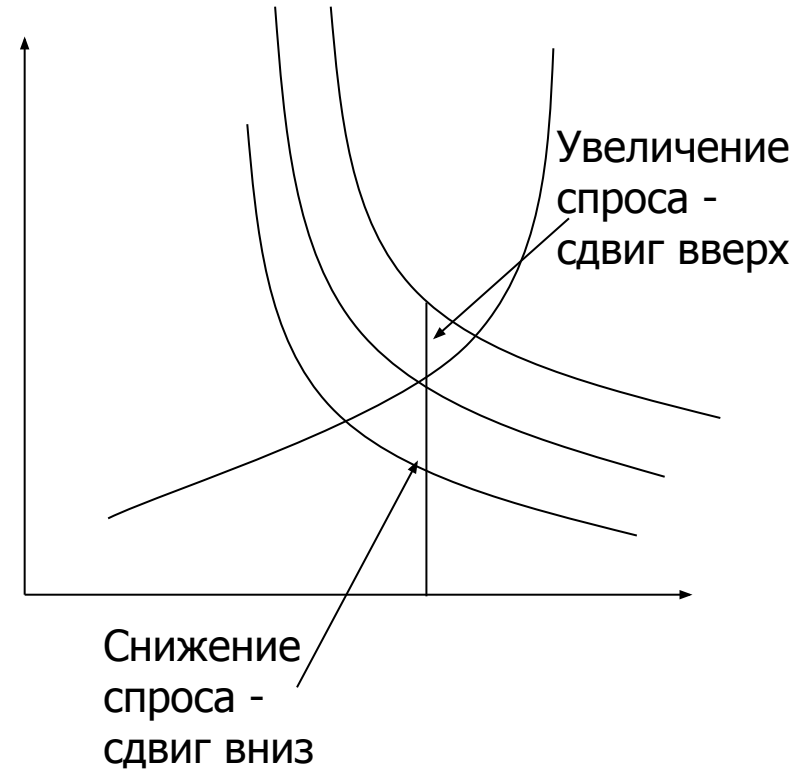
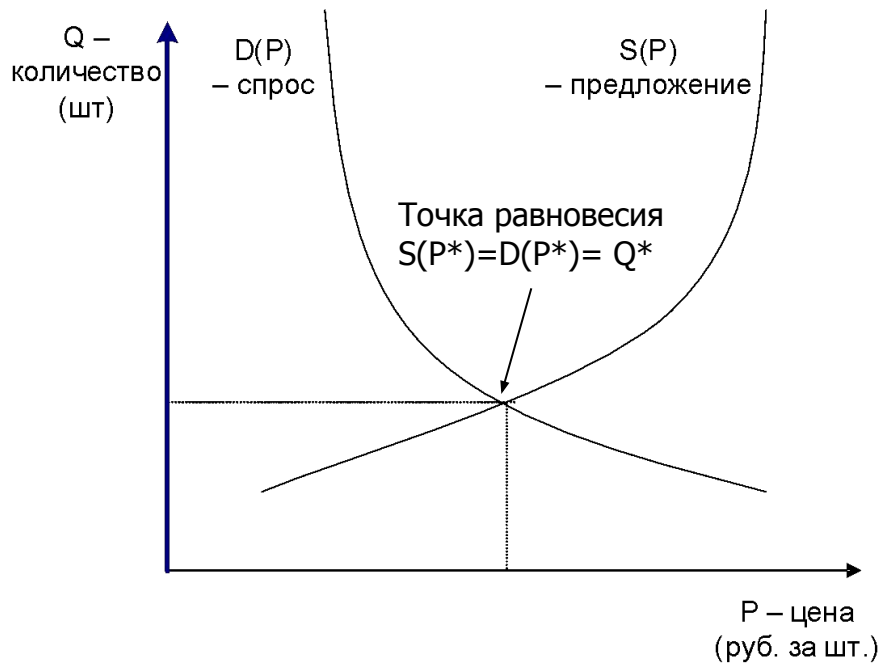


Типы рынков

- **Потребительский рынок, рынок товаров широкого потребления (ТШП), рынок товаров личного потребления (ТЛП), рынок Business-To-Consumer (B2C)** – рынок товаров для граждан (физических лиц), которые используют товары для личного потребления
- **Рынок товаров производственного или промышленного назначения (ТПН), Business-To-Business (B2B)** – рынок товаров для предприятий, которые используют товары в процессах производства, перепродают и.т.п. Разновидность B2B - рынок Business-To-Government (B2G)



Кривые спроса и предложения





Изменение спроса и предложения под влиянием неценовых факторов

Факторы увеличения спроса (сдвиг кривой вверх относительно начального состояния):

- рост доходов покупателей
- изменение предпочтений покупателей в выборе марки товара
- увеличение цен на товар-заменитель (конкурент)
- снижение качества у товара-заменителя
- улучшение качества нашего товара и т.п.

Факторы увеличения предложения:

- снижение затрат на производство
- снижение налогов
- увеличение количества доступных ресурсов и т.п.
- изобретение новых технологий



Категории географических рынков

Мировой рынок

- Рынок в масштабах всего земного шара: сырье (нефть, металлы, лес, уголь и пр.), финансы (валюты, золото, кредиты и задолженности, ценные бумаги и другие финансовые инструменты), сельхозпродукты. Цена формируется на основе редкости ресурса. Мировые рынки формируют основу издержек производства во всех странах.

Общенациональный рынок

- Рынок в масштабах одной страны. Существование рынка обусловлено наличием границы, национальной валюты, уровнем благосостояния, политическим состоянием общества и т.п.

Региональный рынок

- Рынок в масштабах одного географического региона внутри страны. Обусловлен административным, климатическим, транспортным единством населенных пунктов региона.

Местный рынок

- Характеризуется спросом и предложением в определенном населённом пункте, а также части населенного пункта.



Емкость и доля рынка

Емкость рынка – объём потребления товара в натуральном выражении или в деньгах за некоторый промежуток времени на географическом рынке.

Доля рынка – отношение объема продаж фирмы к емкости рынка, выраженное в процентах



Формулы определения доли рынка

$$d_f = \frac{q_f}{E} \cdot 100\%$$

или приближенная формула доли
рынка

$$d_f = \frac{q_f}{\sum_{i=1}^F q_i} \cdot 100\%$$

q_f – объём продаж фирмы в определённый отрезок времени на определённой территории, руб. или нат. показатель,

E – ёмкость рынка, руб. или нат. показатель.

F – количество фирм (конкурентов) на рынке, шт.

$\sum_{i=1}^F q_i$ – совокупный объём продаж всех (F) фирм на рынке, руб. или нат. показ..



Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Оценка емкости рынка (спроса)



КАК?



Оценка емкости рынка (спроса)

- Опросы и наблюдения за покупателями
- Данные государственных регистрационных органов (комитеты по контролю, лицензированию, регистрации, таможня и т.д.)
- Оценка на основе формы 2 бухгалтерской отчетности, которую можно приобрести в Росстате (ул. Профессора Попова)
- Мониторинг продаж в розничной торговле (фирмы GFK, A.C. Nielsen Research, TNS)
- Статистические методы анализа (временные ряды и проч.)

Для товаров широкого потребления повседневного спроса на основе опросов покупателей:

$$E = Q * N * C,$$

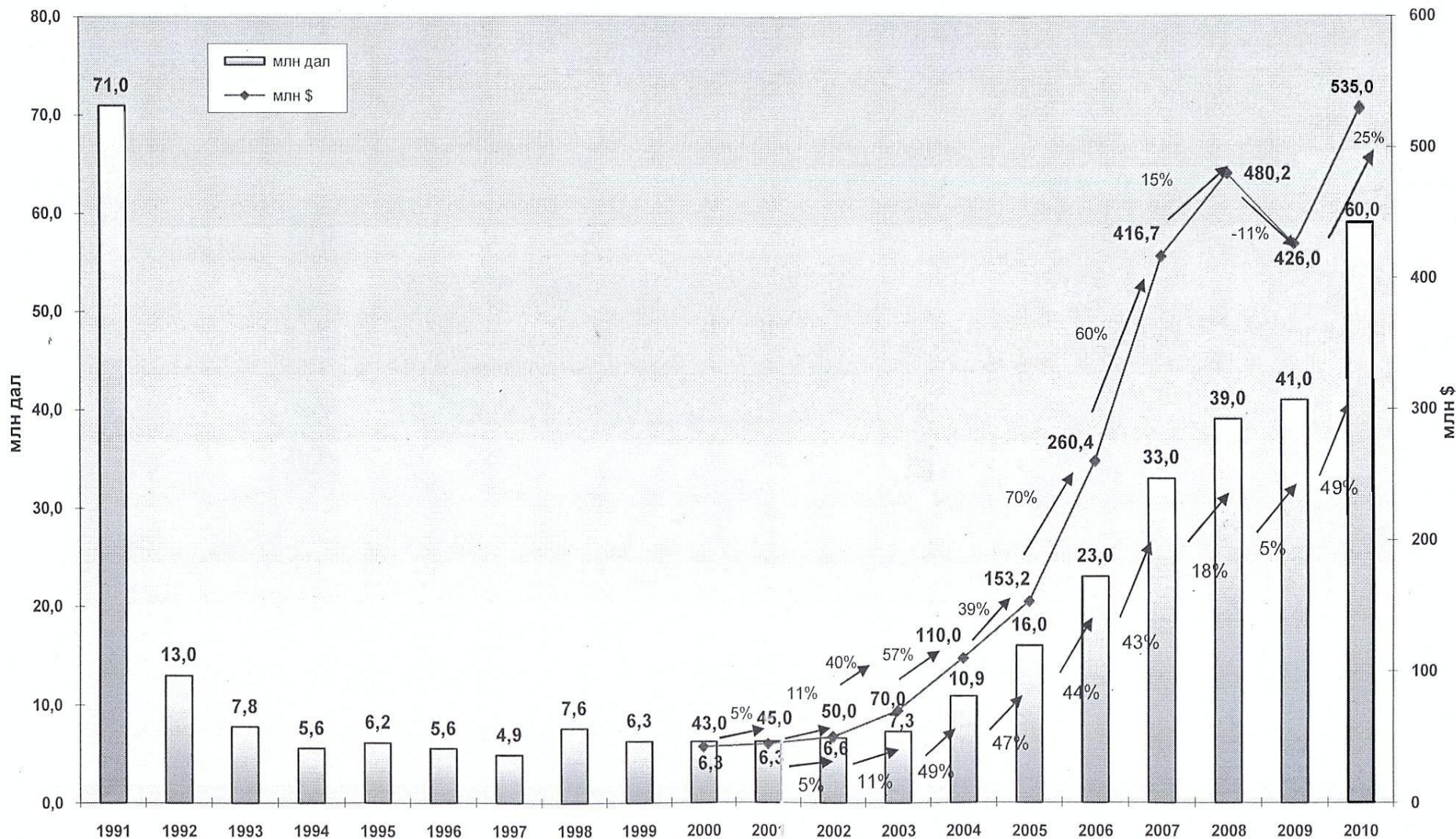
где E – объем спроса или емкость рынка, руб. или натуральный показатель; Q - количество покупателей, чел. или домохозяйств; N – среднее число покупок в год одним покупателем, шт.; C - средний размер покупки, руб., или натуральный показатель.



Entrepreneurship
and Commerce

Емкость рынка кваса в России

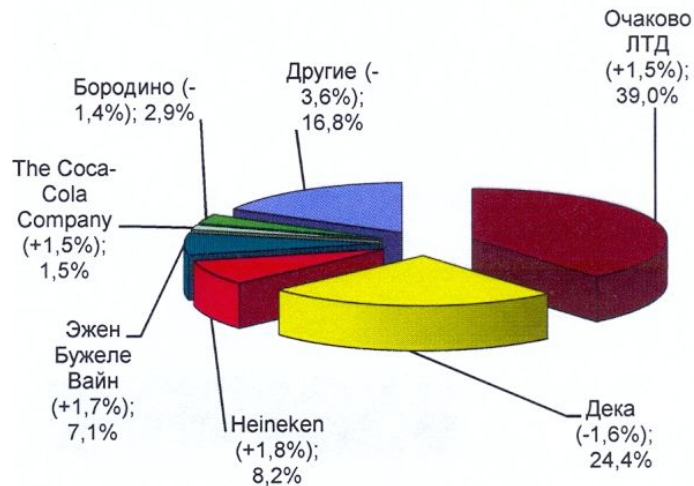
Методика А.14



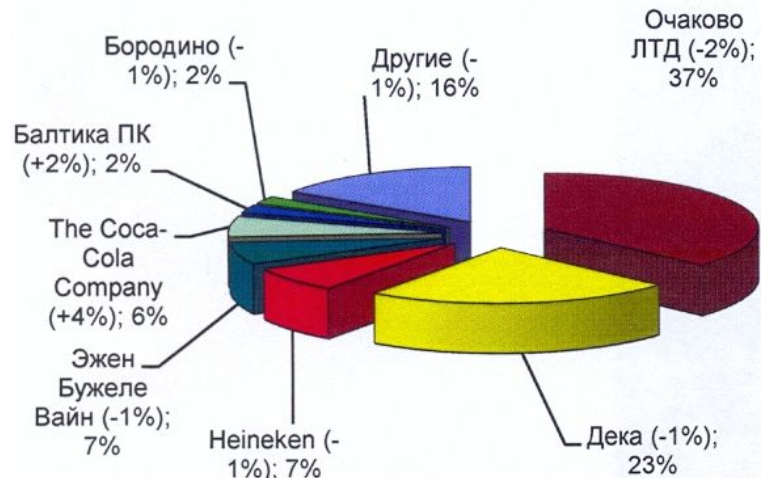


Доли рынка по объёму продаж по производителям кваса в 2008-2010 годах

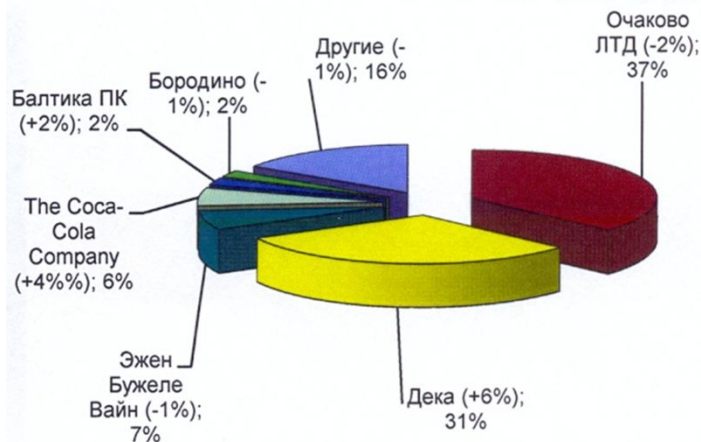
Доли рынка по объёму за 2008г.



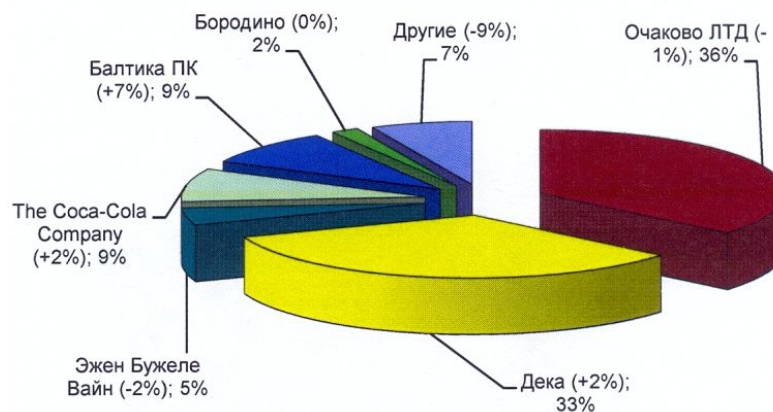
Доли рынка по объёму за 2009г.
(до покупки ТМ СТ)



Доли рынка по объёму за 2009г.
(после покупки ТМ СТ)

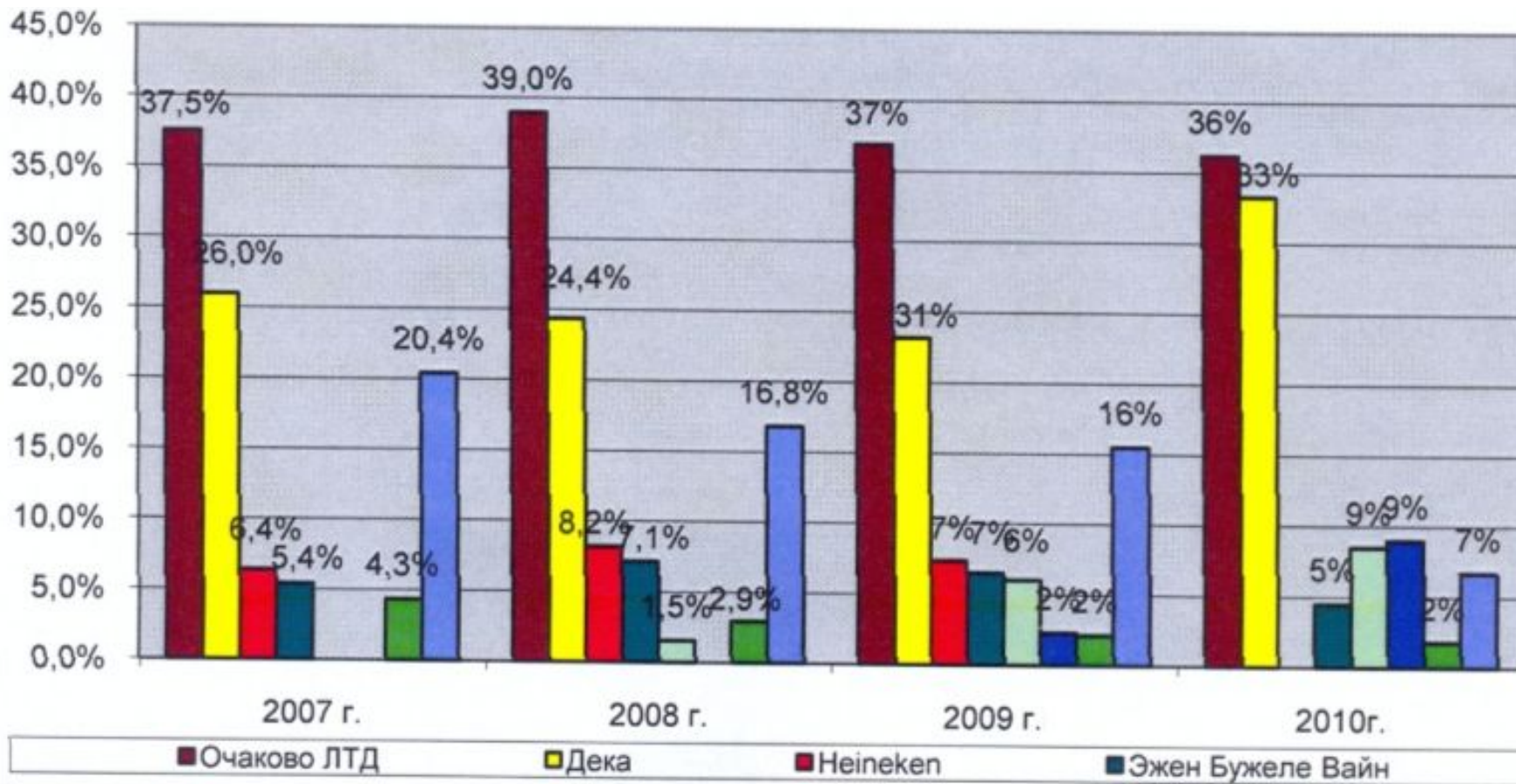


Доли рынка по объёму за 2010г.





Доли рынка по объёмам продаж производителей кваса в динамике



Рынок шоколадных конфет

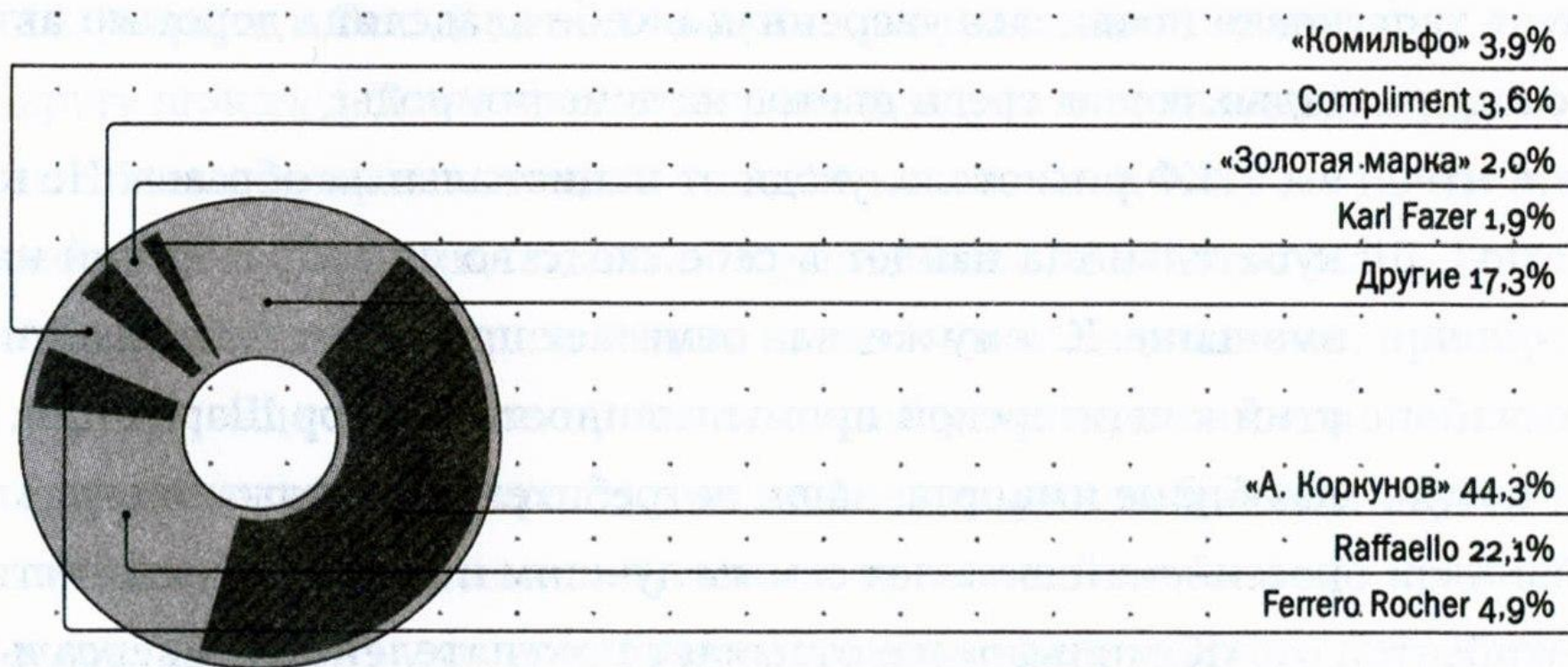
Климин А.И.

- На российском рынке шоколадных изделий работают около 80 компаний
- В 2005 году, по предварительным данным Ассоциации предприятий кондитерской промышленности «Асконд», они выпустили примерно 185 тыс. тонн продукции (на 3% больше, чем в 2004 году).
- На долю NESTLE, KRAFT FOODS, MARS, холдинга «Объединенные кондитеры» и «Сладко» приходится около 70% всего рынка.
- Потребление шоколада в стране пока не достигло даже уровня 1991 года.
- NESTLE прогнозирует, что объем российского рынка шоколадных изделий к 2010 году составит 600 тыс. тонн.
- По оценкам экспертов, 96% кондитерских изделий, которые продаются в России, производится в нашей стране.
- Не снижается рост импорта в сегменте упакованных шоколадных конфет. Если в 2001 году на заграничные товары приходилось не более 5% продаж сегмента в натуральном выражении, то теперь этот показатель приближается к 20%.



Аудит торговых точек

Премиальный сегмент кондитерского рынка в натуральном выражении



Источник: ACNielsen

Аудит торговых точек

Климин А.И.

Премиальный сегмент кондитерского рынка в стоимостном выражении

Ferrero Rocher, ближайший конкурент «Комильфо» 7,1%

Compliment 3,6%

«Золотая марка» 2,5%

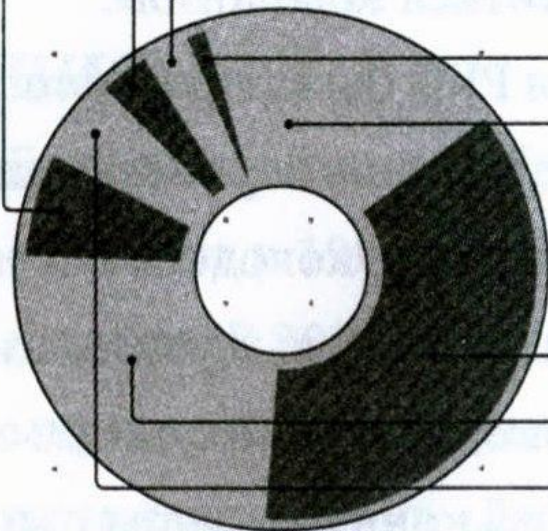
Karl Fazer 1,7%

Другие 19,1%

«А. Коркунов» 37,0%

Raffaello 24,6%

«Комильфо» 4,9%



Источник: ACNielsen

Сравнение долей рынка в стоимостном и в натуральном выражении конфет, дороже 450 руб./кг.

Климин А.И.

Торговая марка	Доля рынка, %		Отношение доли в руб. к доле в кг.
	в руб.	в кг.	
Комильфо	4,9	3,9	1,26
Compliment	3,6	3,6	1
Золотая марка	2,5	2	1,25
Karl Fazer	1,7	1,9	0,89
Другие	19	17	1,1
А. Коркунов	37	44	0,84
Raffaello	25	22	1,11
Ferrero Rocher	7,1	4,9	1,45
ИТОГО	100,8	99,3	

Если доля в кг. больше доли в руб., то товар дешевый относительно средней цены на рынке; наоборот - дорогой



Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Оценка емкости
рынка (спроса).
Анализ рынка.
Матанцев А.Н.

17 способов
(с ошибками
в формулах 😊)

Рис. 1.2. Классификация методов и способов по определению емкости рынка





Entrepreneurship
and Commerce

Форма №2, ЗАО «Меди», 2006 г., тыс. руб.

Климин А.И.

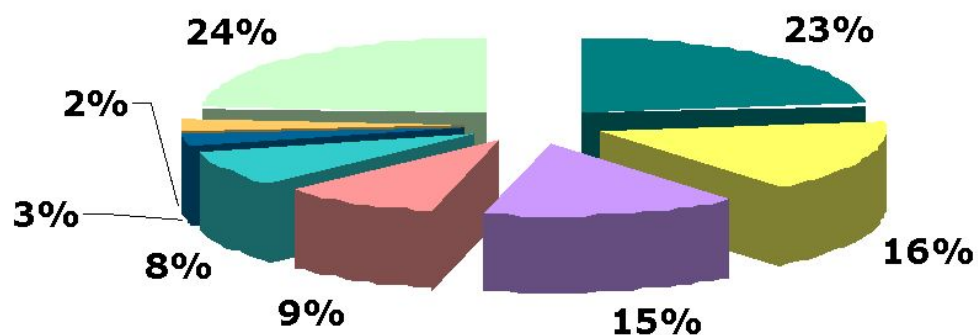
ОТЧЕТ О ПРИБЫЛЯХ И УБЫТКАХ

форма 2

Код стр.	Наименование показателя	За отчетный период	За аналогичный период преды- дущего года
	I. ДОХОДЫ И РАСХОДЫ ПО ОБЫЧНЫМ ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ		
2010	Выручка (нетто) от продажи товаров; продук- ции; работ; услуг (за минусом НДС; акцизов и аналогичных обязательных платежей)	204688	170825
2020	Себестоимость проданных товаров; продукции; работ; услуг	128412	100577
2029	Валовая прибыль	76276	70248
2030	Коммерческие расходы		
2040	Управленческие расходы	57123	53165
2050	Прибыль (убыток) от продаж	19153	17083
	II. ПРОЧИЕ ДОХОДЫ И РАСХОДЫ		
2060	Проценты к получению	81	147
2070	Проценты к уплате	3204	1459
2080	Доходы от участия в других организациях		
2090	Прочие операционные доходы	146	6653
2100	Прочие операционные расходы	5080	4544
2140	Прибыль (убыток) до налогообложения	11096	17880
2141	Отложенные налоговые активы	540	59
2142	Отложенные налоговые обязательства	682	90
2150	Текущий налог на прибыль	3076	2926
2190	Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	7878	14923
	СПРАВОЧНО		



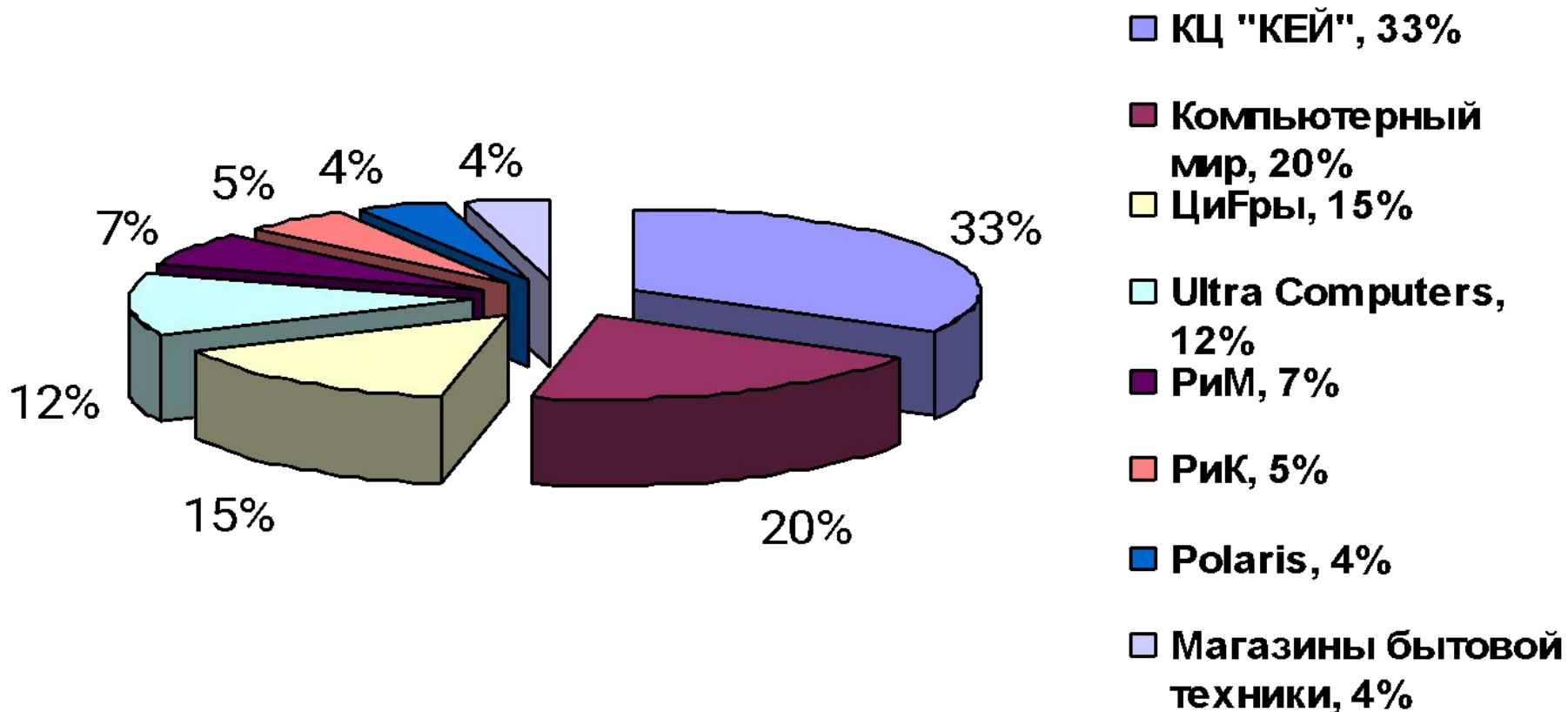
Распределение объемов производства электросчетчиков в России, %% в совокупном объеме производства



- ООО «Концерн Энергомера»
- ОАО «ЛЭМЗ»
- ОАО «МЗЭП»
- ООО «Фирма Инкотекс»
- ФГУП «Нижегородский завод им. М.В. Фрунзе»
- ОАО "МЭТЗ"
- ФГУП Государственный Рязанский приборный завод
- другие

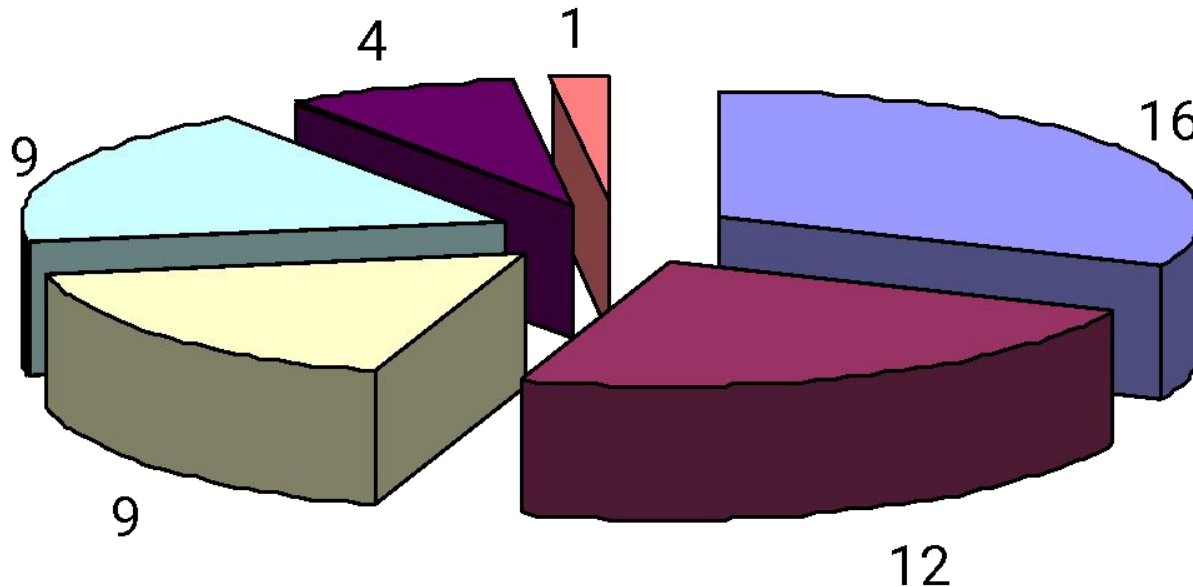


Доля в совокупном объеме продаж, %



Количество магазинов в сети, шт. (степень дистрибуции)

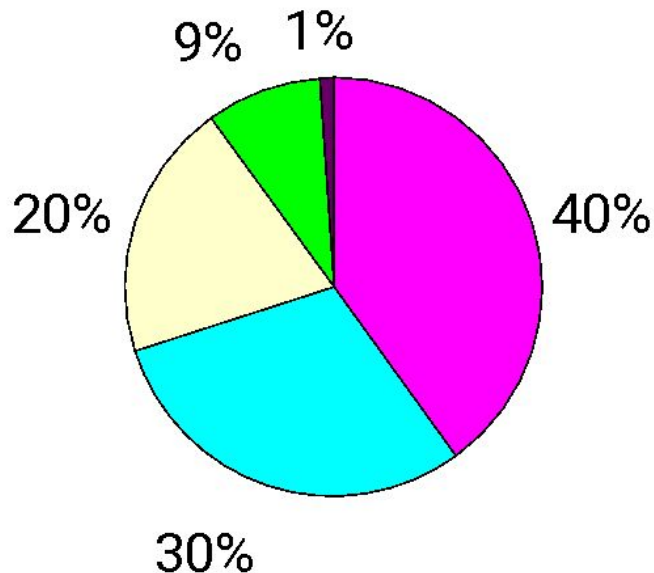
Климин А.И.



- "Компьютерный мир", 16
- "Компьютер-центр "Кей", 12
- "РиМ", 9
- ЦиФры, 9
- Рик, 4
- Ultra Computers, 1



Крупнейшие производители молочной продукции в Санкт-Петербурге и Ленобласти, доля от совокупного производства в руб.

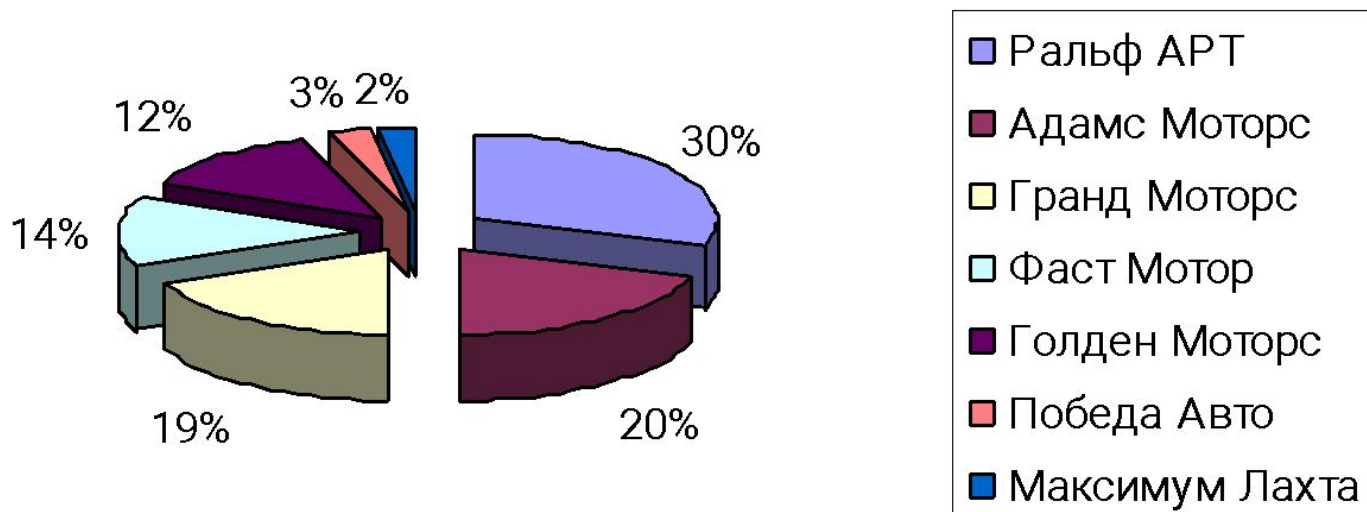


- ОАО "Петмол"
- ОАО "Вимм-Билль-Дан"
- ЗАО "Санкт-Петербургский молочный завод "Пискаревский"
- ОАО "Севзапмолоко"
- Другие



Доля в совокупной выручке без учета импорта в регион при ограниченном и известном количестве продавцов

Прогнозируемые доли рынка дилеров Хонда в Санкт Петербурге, 2007 год

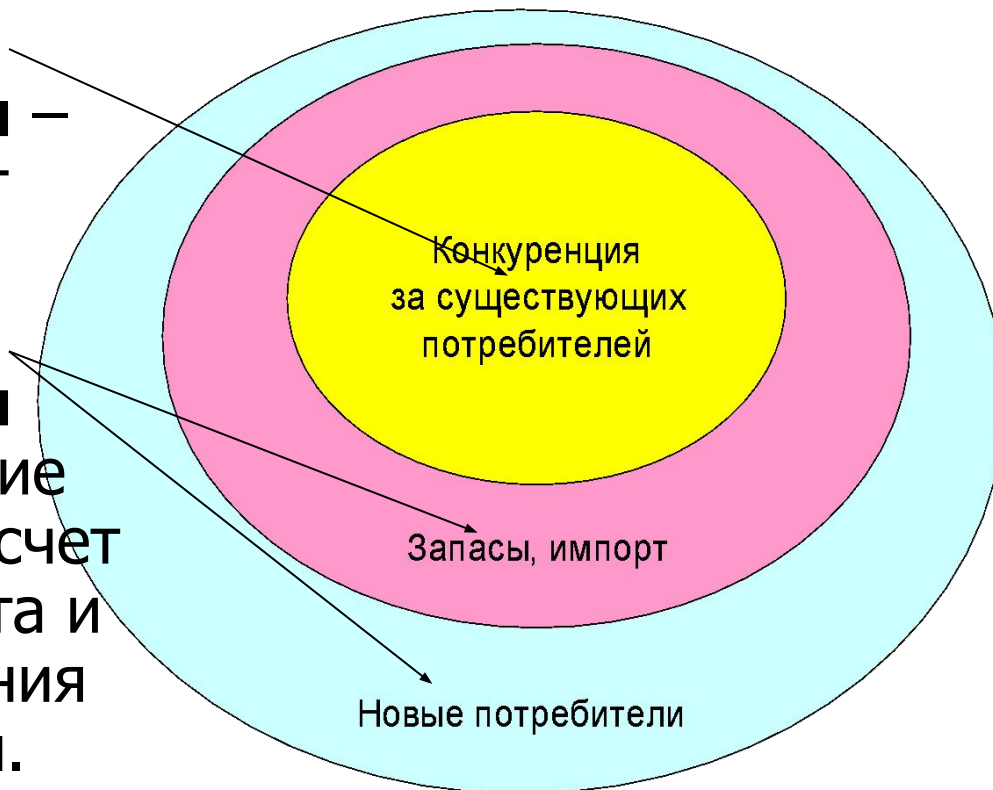




Экстенсивное и интенсивное увеличение доли рынка

**Интенсивное
увеличение доли** –
увеличение за счет
конкурентов.

**Экстенсивное
увеличение доли
рынка** – увеличение
объема продаж за счет
вытеснения импорта и
запасов, привлечения
новых покупателей.



Сегментация – разбиение рынка на отдельные группы покупателей (однородные группы), характеризующиеся общими потребностями, характеристиками, поведением, и которым необходимы:

- определенный тип товара
- особые мероприятия маркетинг-микс в области продвижения товара, ценообразования, распространения

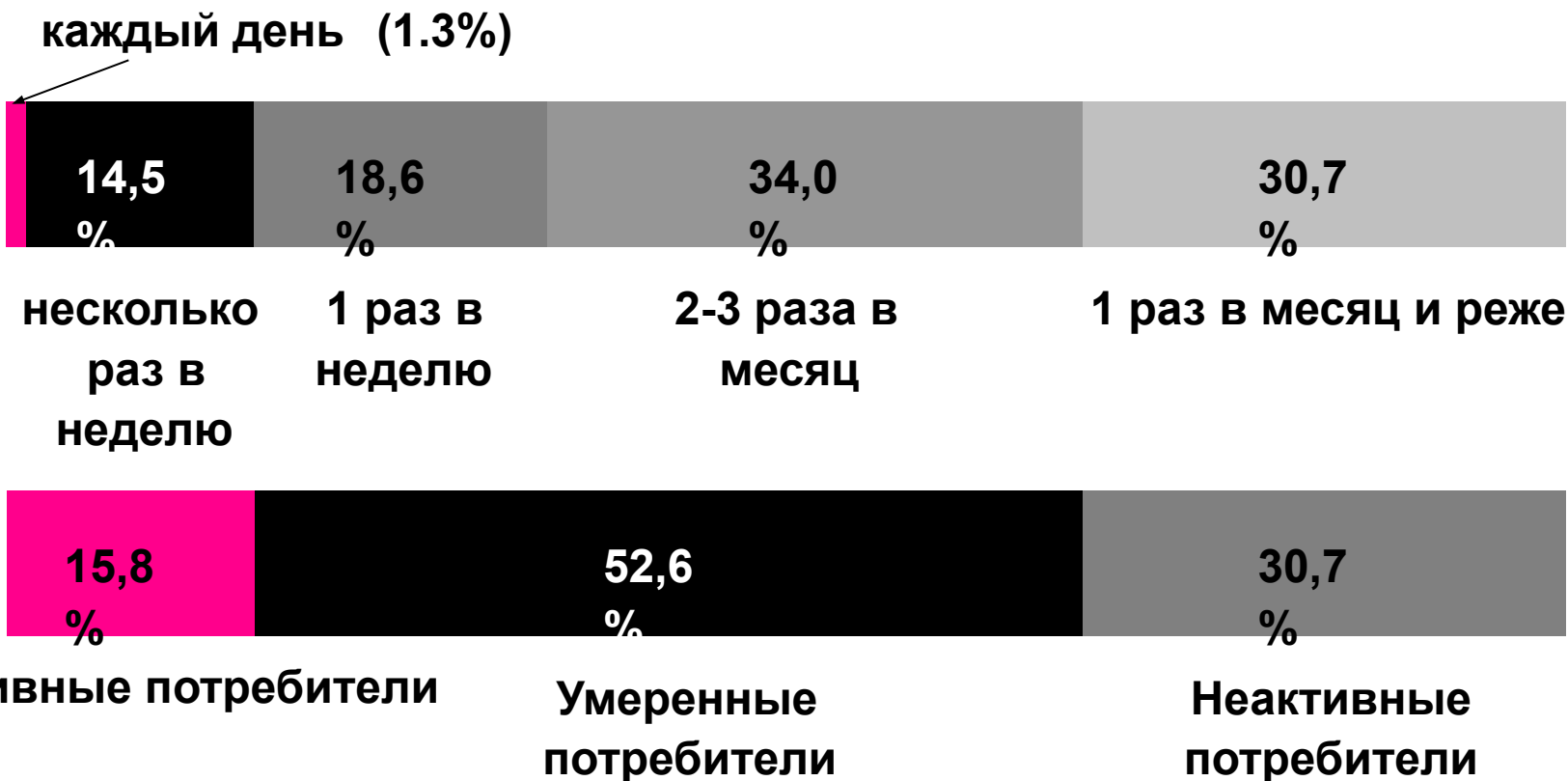
Принципы сегментации ТШП

Климин А.И.

Геодемографические принципы	Психографические и поведенческие принципы
<p>Географические принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ масштаб региона; ■ численность населения; ■ разделение на городское / сельское население; ■ климат. 	<p>Психографические принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ отношение новатор – консерватор; ■ люди, склонные к риску – осторожные; ■ тип личности: интроверт – экстраверт; ■ образ жизни: традиционалист – жизнелюб; ■ отношение к жизни: оптимист – пессимист.
<p>Демографические принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ пол; ■ возраст; ■ размер семьи; ■ этап жизненного цикла семьи; ■ уровень доходов; ■ род занятий, профессия; ■ образование; ■ религия; ■ раса; ■ национальность ; ■ общественный класс 	<p>Поведенческие принципы в отношении покупки и потребления товара:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ статус пользователя; ■ интенсивность потребления; ■ степень приверженности к марке; ■ степень готовности покупателя к восприятию товара; ■ отношение к товару (лояльность); ■ искомые выгоды при приобретении товара; ■ повод совершения покупки.

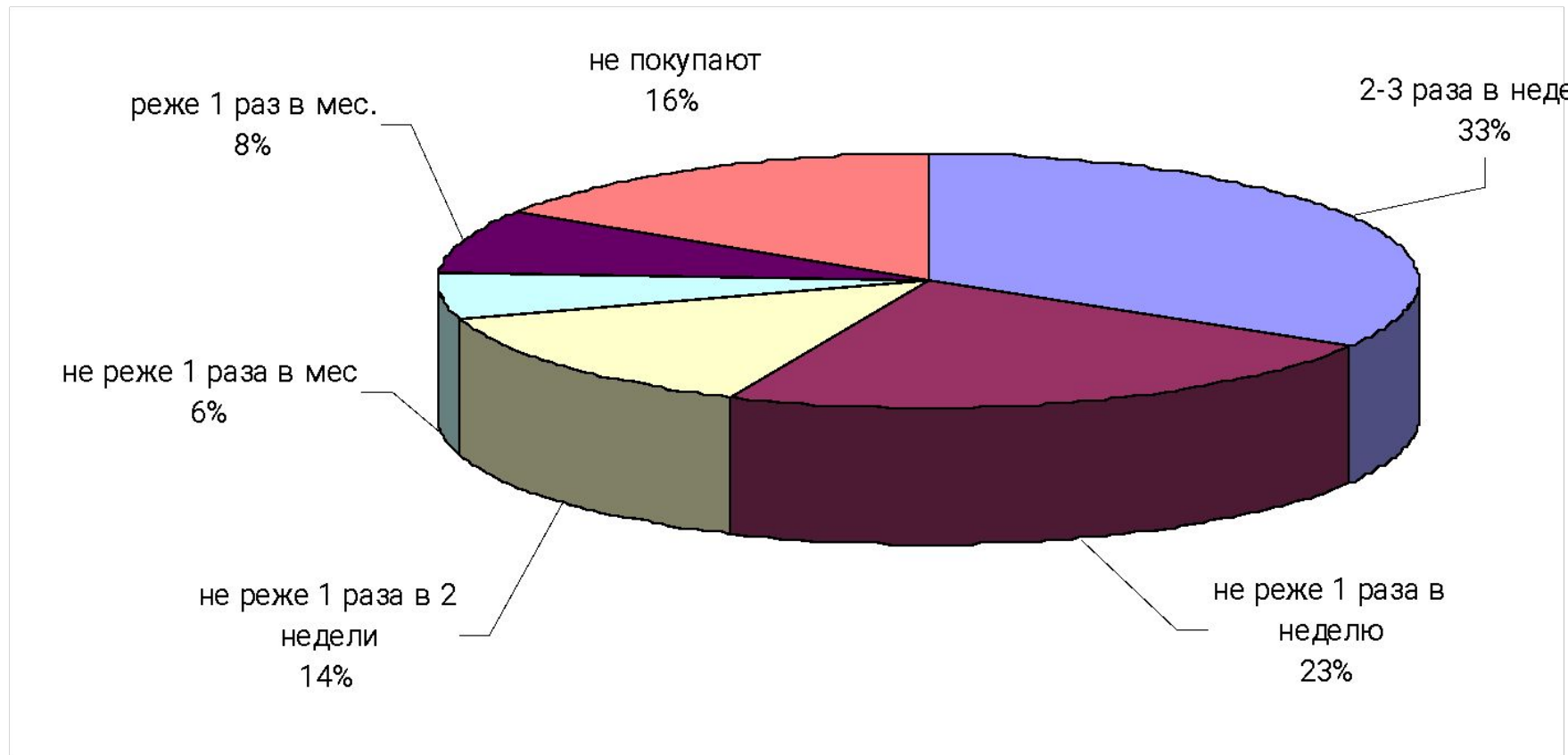


Частота потребления как признак сегментации (на примере мороженого)





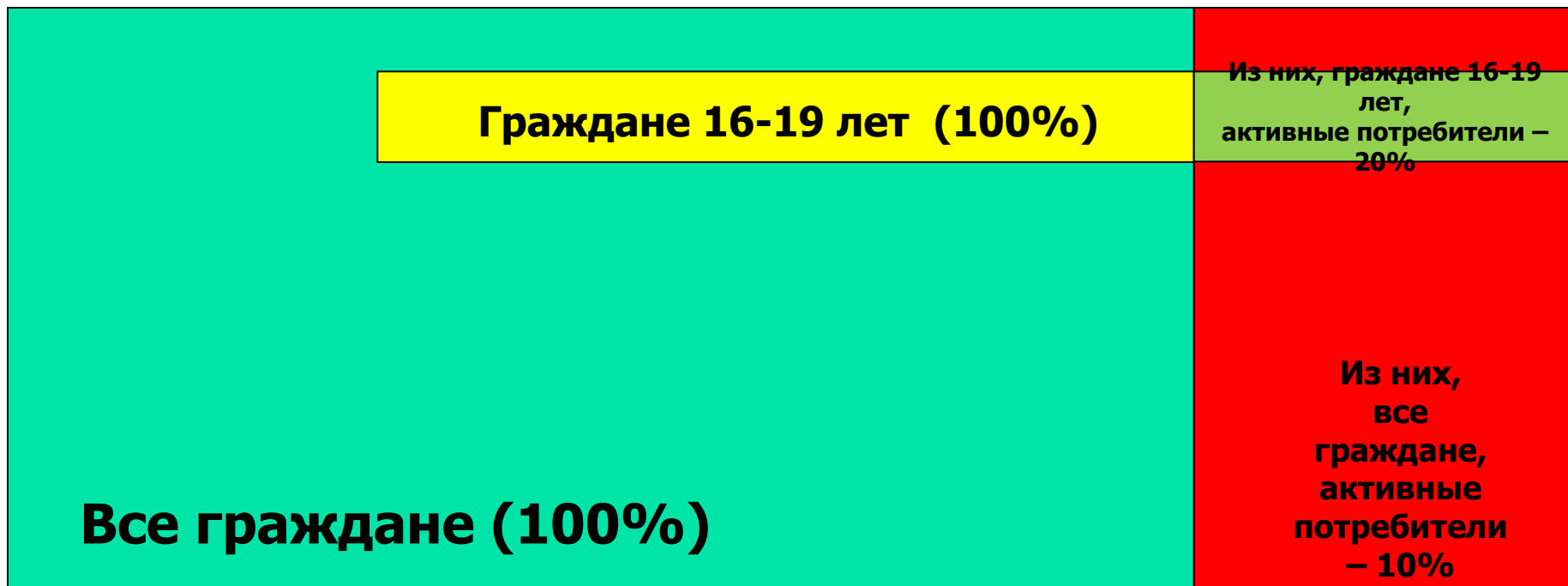
Частота покупки колбасных изделий, %% от опрошенных, СПб 4 кв. 2006 г.



Индекс соответствия (аффинити индекс) как способ определения социально-демографических характеристик целевых сегментов (активных потребителей или просто потребителей)

Affinity Index (индекс соответствия) - показывает, во сколько раз значение признака в группе отличается от значения признака среди населения в целом.

Рассмотрим активных потребителей орешков





Индекс соответствия (аффинити индекс) по определению

Доля активных потребителей орешков среди всего населения – **10%**

Доля активных потребителей орешков в группе '16 - 19' – **20%**

$$\text{Affinity Index} = \frac{20}{10} * 100 = 200\%$$

Индекс 200% говорит о том, в группе людей в возрасте 16 – 19 активных потребителей орешков в 2 раза больше, чем в среднем по населению



Аффинити индекс по определению

- Население региона (НР) составляет 1 млн. чел.
- Группа в возрасте 16-19 лет (Г) в населении региона составляет 200 тыс. чел.
- Активных потребителей (или просто потребителей) в населении региона (П) насчитывается 100 тыс. чел.
- Активных потребителей (или просто потребителей) в группе (ПГ) насчитывается 40 тыс. чел.

$$\frac{\frac{ПГ}{Г} \cdot 100}{\frac{П}{НР} \cdot 100} \cdot 100 = \frac{\frac{40}{200} \cdot 100}{\frac{100}{1000} \cdot 100} \cdot 100 = \frac{20}{10} \cdot 100 = 200\%$$



Аффинити индекс через структуру по заданному социально-демографическому параметру

- Население региона (НР) составляет 1 млн. чел.
- Группа в возрасте 16-19 лет (Г) в населении региона составляет 200 тыс. чел.
- Активных потребителей (или просто потребителей) в населении региона (П) насчитывается 100 тыс. чел.
- Активных потребителей (или просто потребителей) в группе (ПГ) насчитывается 40 тыс. чел.

Структура потребителей \searrow

$$\frac{\frac{ПГ}{П} \cdot 100}{\frac{Г}{НР} \cdot 100} \cdot 100 = \frac{\frac{40}{100} \cdot 100}{\frac{200}{1000} \cdot 100} \cdot 100 = \frac{40}{20} \cdot 100 = 200\%$$

Структура населения \nearrow

Математически две формулы расчета аффинити индекса одинаковы, если перейти от «четырёхэтажной» дроби к «двухэтажной»

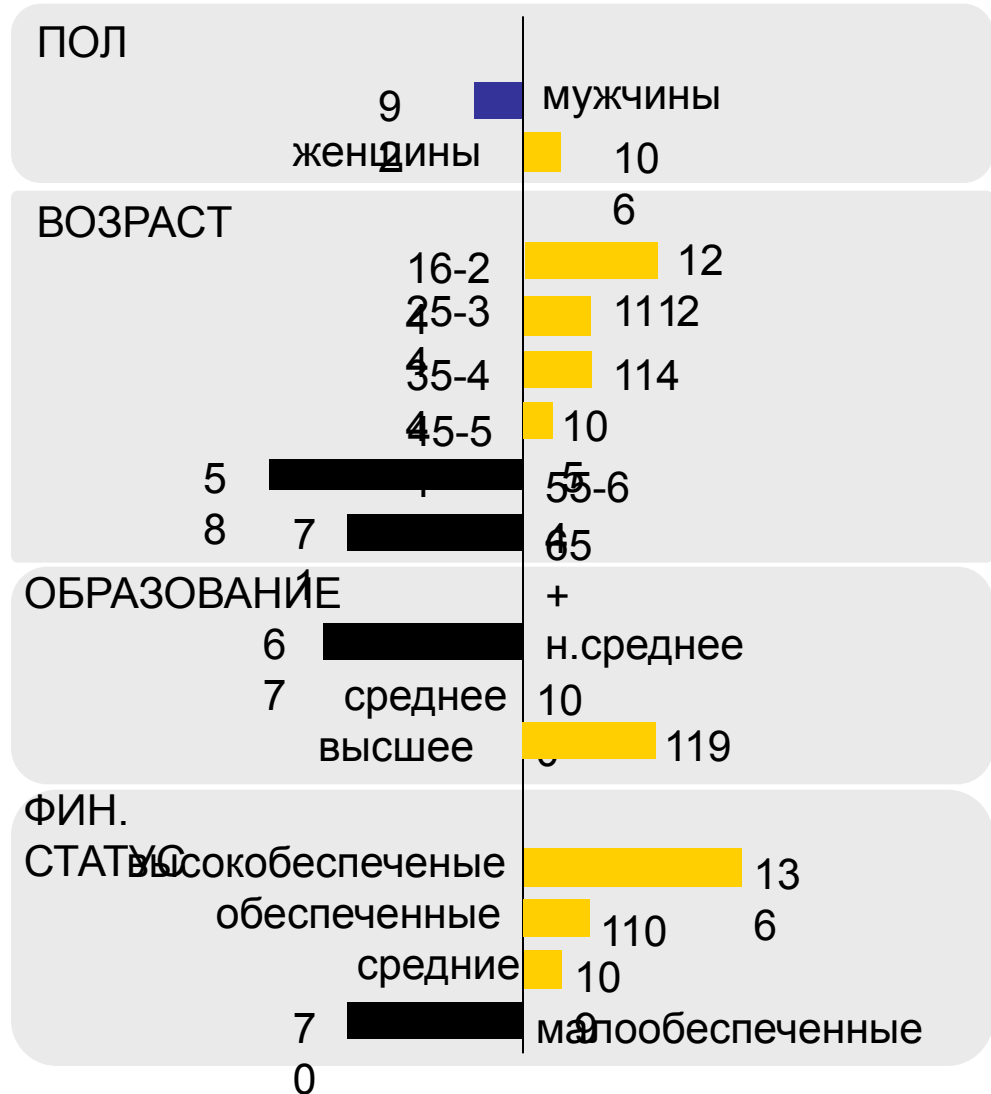


Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Профиль индексов соответствия (аффинити индексов) для активных потребителей развесных шоколадных конфет

Активные
потребители
развесных
шоколадных
конфет



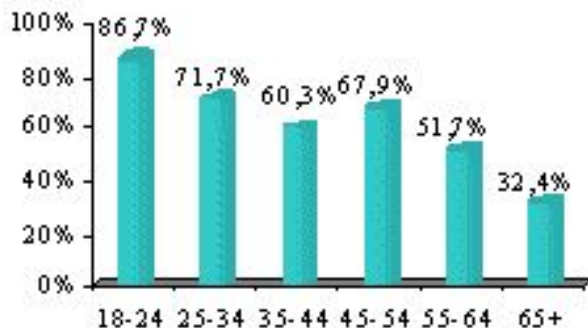


Entrepreneurship
and Commerce

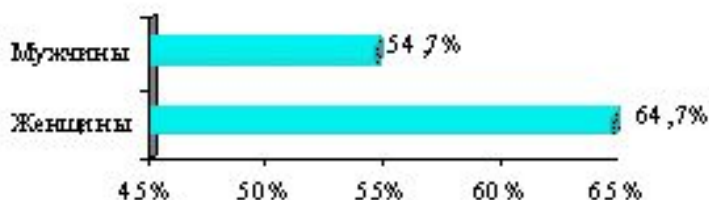
Климин А.И.

Распределение потребителей йогуртов

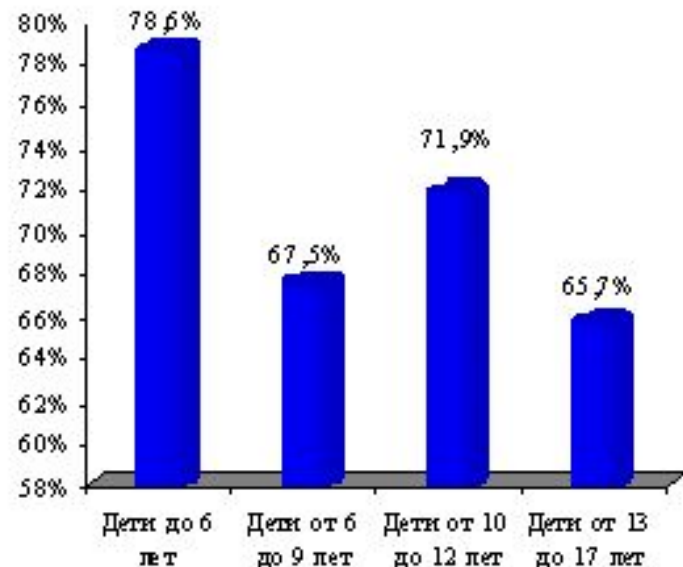
а) по возрастам (% потребителей от числа опрошенных в каждой возрастной группе)



б) по полу (% потребителей от числа опрошенных среди мужчин и женщин)



в) по наличию детей (% потребителей от числа опрошенных, имеющих детей)



- Наиболее активными потребителями йогуртов является молодежь в возрасте от 18 до 24 лет — 87% опрошенных этой возрастной группы употребляет йогурты с частотой от «практически каждый день» до «несколько раз в год или реже».
- Среди женщин доля потребителей йогуртов в 1,2 раза больше, чем среди мужчин.
- Любителями йогуртов чаще всего являются мужчины и женщины, имеющие детей в возрасте до 6 лет (79% опрошенных, имеющих детей такого возраста, употребляют йогурты).



Принципы сегментации ТПН

Переходя от внешних критериев к внутренним, группы принципов имеют следующий вид.

1) Среда («демография» предприятия):

- сектор (отрасль) промышленности,
- размер фирмы,
- географическое положение.

2) Рабочие характеристики:

- применяемая технология,
- использование товара на предприятии,
- технические и финансовые ресурсы.

3) Методы совершения закупки:

- наличие центра закупки,
- иерархическая структура,
- отношения покупатель – продавец,
- общая политика закупок,
- критерии закупки.

4) Ситуационные факторы:

- срочность выполнения заказа,
- применение товара,
- размер заказа.

5) Личные качества покупателя

- Пол
- Возраст
- Образование
- Опыт работы
- И т.д.



Некоторые определения, связанные с сегментацией

Целевой рынок – несколько сегментов, выбранных фирмой для своей маркетинговой деятельности.

Рыночное окно – сегменты рынка, которыми пренебрегли конкуренты. На них есть неудовлетворённый спрос на товар с определёнными характеристиками или не опробованы различные мероприятия маркетинг-микс, которые могут привлечь определенные группы покупателей.

Рыночная ниша – сегменты, для которых товар фирмы, условия продажи и продвижения приспособлены наилучшим образом. Конкуренция в рыночной нише достаточно низка.

Оптимальный сегмент – сегмент рынка, на котором не более 20% покупателей приобретают не менее 80% товара.



Виды маркетинга по сегментации

Массовый (недифференцированный) – сегментации нет. Один товар (маркетинговый комплекс) без модификации предназначен для всех покупателей.

Товарно-дифференцированный – сегментации по потребителям нет, но выпускаются несколько видов товаров для всех.

Целевой (дифференцированный) – производство определённых видов товара (специальный маркетинговый комплекс) для определённых групп потребителей.

Концентрированный - рынок сегментирован, выбрано несколько крупных сегментов для которых предлагается один товар (маркетинговый комплекс)

- Рынок одного товара различных марок, удовлетворяющих одну потребность. Функционально и по свойствам товары почти аналогичны друг другу. Пример: сигареты, телевизоры, чугун. Товарный рынок неоднороден, состоит из различных видов товаров, которые имеют разные позиции на этом рынке.



Позиционирование

Позиционирование (товарное определение) – придание товару выгодного положения на рынке в сознании покупателя с помощью различных способов маркетинга по различным параметрам (цена, качество, различные физические свойства товара, реклама, система распространения и пр.) относительно конкурентов. Позиция – координата товара на рынке (в сознании покупателя) по различным маркетинговым параметрам.

Позиционирование (по сегментам покупателей) – выбор для товара определенных сегментов покупателей и обеспечение соответствия товара требованиям этих сегментов с помощью различных методов маркетинга.

Позиционирование (итоговое определение) – комплекс мер, благодаря которым в сознании целевых потребителей данный товар занимает собственное, отличное от других и выгодное для компании место по отношению к другим товарам



Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Позиционирование – битва за умы



Эл Райз



Джек Траут

1972г. - "Positioning: The battle for your mind".



Райс и Траут (дословно)

- **Позиционирование – это разработка проекта фирмы и сообщение о нем, что должно позволить фирме занять особое и выгодное место в сознании потребителей.**



Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

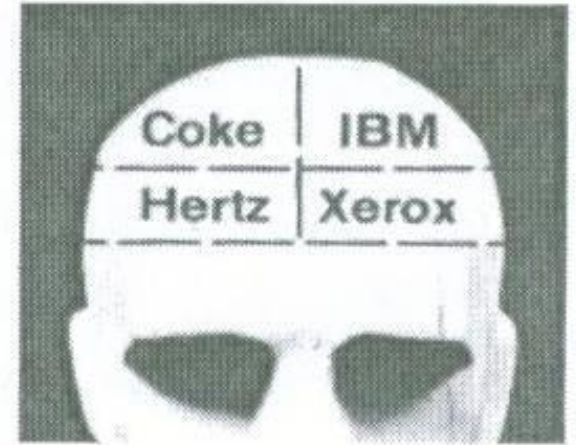
Позиционирование -1969 г



50-е: Р.Ривз,
Реклама свойств
и преимуществ,
Уникальное Торговое
Предложение



60-е: Д. Огилви
Имидж - все, товар
и его свойства – все
остальное ...



70-е: Э. Райс, Д. Траут
Позиция - место в
голове. Товар и его
свойства, имидж – все
там.



Дифференциация

- **Дифференциация – отличие от других, являющееся основой позиционирования.**

Направления дифференциации	1. По товару (свойства). 2. По цене (уровень). 3. По услугам (сопровождение). 4. По персоналу (обслуживание). 5. По имиджу (восприятие).
Варианты позиционирования, предлагаемые Райсом и Траутом.	1. Укрепление текущей, занятой позиции в сознании потребителей. 2. Найти себе новую, незанятую никем позицию. 3. Вытеснить конкурентов с их позиции.



Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Дифференциация на основе первенства изобретения



АНИ Carrier - генеральный поставщик
климатического оборудования Carrier
в Россию и СНГ

- ▣ Каталог кондиционеров Carrier
- ▣ Где купить кондиционер?
- ▣ Выбор кондиционера
- ▣ Обслуживание и ремонт
- ▣ Инструкции на кондиционеры
- ▣ Статьи о Carrier
- ▣ О компании Carrier
- ▣ Вакансии ANI Carrier
- ▣ Всё для дилеров Carrier

▣ Поиск

**системы кондиционирования
CARRIER:
чиллеры + фанкойлы**

Основатель компании Carrier,
Уиллис Кэрриер, разработал
основы современного
кондиционирования и в 1902 году
создал первый в мире
кондиционер. Более 100 лет мы
работаем над созданием
здорового комфортного климата.
«Быть первым» - означает для
нас «быть лучшим».



Корпорация
Carrier - подразделение
американской корпорации UTC,
одного из крупнейших
производителей холодильного и
климатического оборудования,
систем безопасности,
компонентов и топлива для
космической и авиационной
техники.



Объекты
Carrier обеспечивает микрокли-
мат не только в квартирах и
офисах, но и во многих извест-
ных зданиях России и мира:
- Александрийская библиотека (Египет)
- Сикстинская капелла (Ватикан)
- Белый дом (США)
- Королевский оперный театр (Испания)
- Третьяковская галерея (Москва)
- Эрмитаж (Санкт-Петербург)
- Аэропорт «Внуково» (Москва)



- Настенные сплит-системы
- Оконные, мобильные кондиционеры
- Полупромышленные кондиционеры
- Компрессорно-конденсаторные блоки
- Мультизональные VRF-системы



**Международный
семинар по
системам
кондиционирования
Carrier**

12 декабря 2012 года
в Москве состоялся
семинар по
оборудованию Carrier
и системам автоматики

**Carrier в
Центральном офисе
Сбербанка России**

“Аэропроф”
устанавливает
чиллеры Carrier
произв. 2,7 МВт в
Сбербанке РФ

Все новости ▣



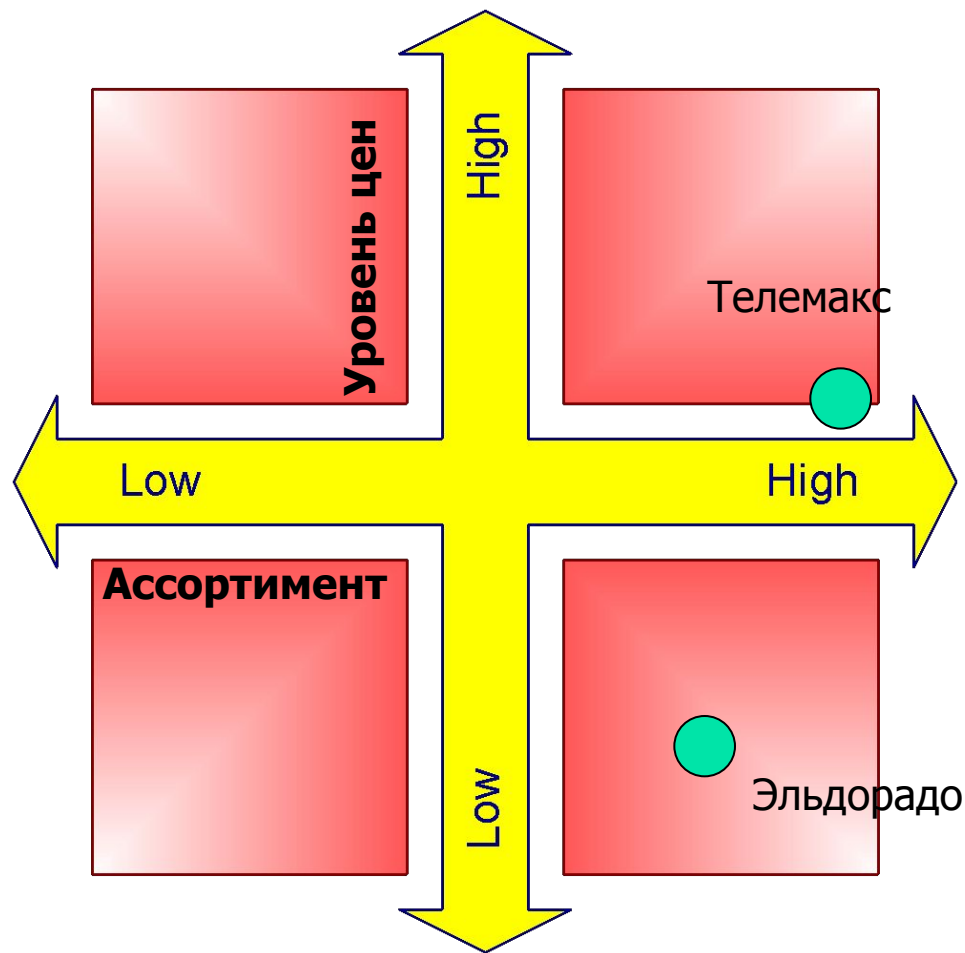
Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Карта восприятия магазинов АВБ техники

НАПРАВЛЕНИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

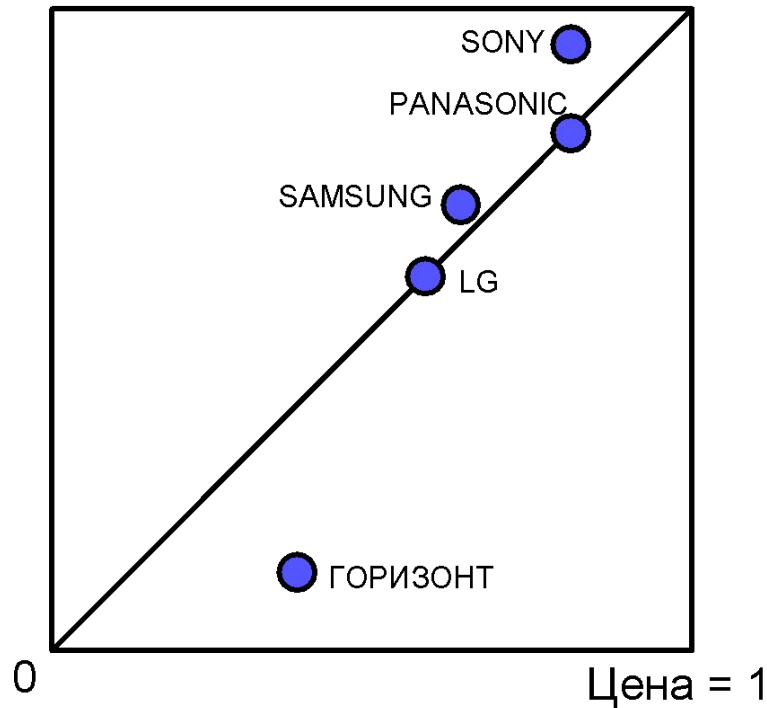
1. Ассортимент
2. Уровень цен
3. Квалификация персонала
4. Дополнительные услуги (доставка, установка, кредит, послепродажное обслуживание, установка ПО, ремонт и т.п)
5. Красивый интерьер, простор, удобство выбора товара





Квадрат «Цена-качество» (карта-схема восприятия)

Качество = 1



- Все, что лежит на оси удовлетворяет принципу «Качество соответствует цене». Если товар расположен ниже оси – слишком высокая цена с точки зрения качества, выше оси – выигрыш по цене относительно качества.

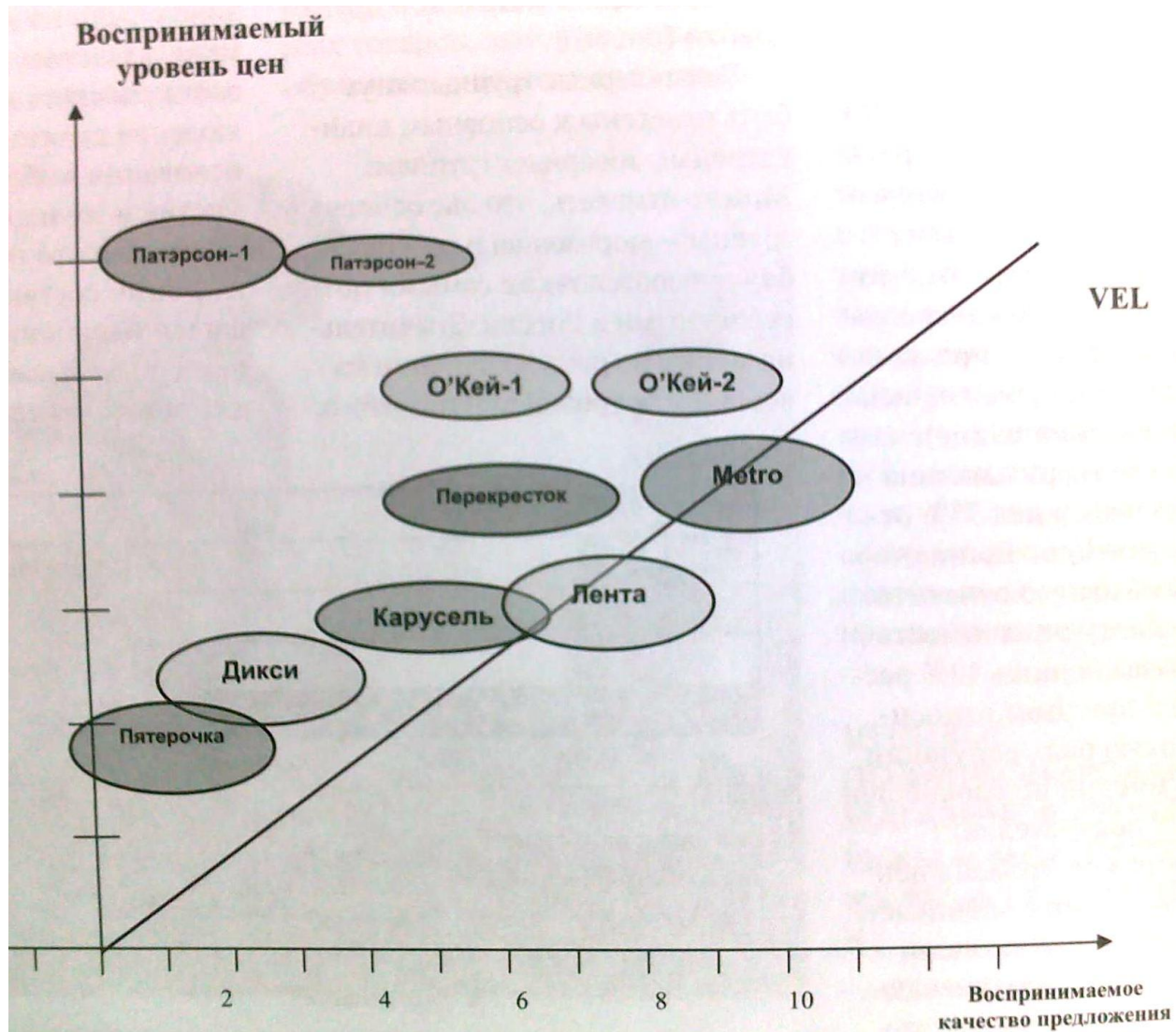


Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Рыбные отделы супермаркетов

(СПб, 2010, И. Гладких, Ж. Светланова, Т. Сваринская. Альманах «Ценообразование в магазине» – 2011, с.68-81)





Конкуренция

- **Конкуренция** – соперничество между организациями с целью занятия лидирующего положения на рынке по какому-либо показателю, т.е. получение конкурентного преимущества.
- **Конкурентоспособность** – способность побеждать на рынке
- **Конкурентоспособность** – наличие у фирмы (товара) конкурентного преимущества



Конкурентное преимущество

Конкурентное преимущество соотносится с характеристиками или свойствами (атрибутами) товара или торговой марки, обеспечивающими фирме превосходство над прямыми конкурентами

КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА	
ЦЕНОВЫЕ (по издержкам)	НЕЦЕНОВЫЕ (свойства товара, дополнительные услуги, персонал, имидж)



Конкурентное преимущество, основанное на ключевых компетенциях

- Ключевая компетенция – особый навык, знания или технология, создающая уникальную ценность для потребителя
- *"Если человек видит в компании набор умений и технологий, то перед ним обычно раскрывается целый спектр НОВЫХ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ» (Н. Hamel, С.К. Prahalad. 1994 г. "Competing for the Future".).*



Авторы концепции КК



- Гари Хамел - профессор стратегического и международного менеджмента Лондонской школы бизнеса.
- К. К. Прахалад - профессор делового администрирования, корпоративной стратегии и международного бизнеса в Школе бизнеса Мичиганского университета.
- Впервые Хамел и Прахалад встретились в 1977 г.
- В сентябре 1994 г. Хамел и Прахалад выпустили книгу "Competing for the Future".



Уникальные знания и навыки – источник конкурентоспособности

- Рассматривают ли управляющие Motorola свою компанию только как производителя сотовых телефонов... или как компанию, обладающую **уникальными возможностями, такими как сжатие цифровых данных,** производство дисплеев с плоскими экранами и технологии изготовления источников питания?

- Воспринимают ли управляющие Canon свою компанию лишь как производителя видеокамер, копировальных машин и принтеров или как компанию, обладающую **уникальными возможностями в таких областях, как точная оптика, высокоточная механика**, электроника и производство химических продуктов тонкого органического синтеза?



Уникальные знания и навыки – источник конкурентоспособности

- Рассматривают ли управляющие Honda свою компанию только как производителя мотоциклов или как компанию, обладающую **уникальными возможностями в конструировании и производстве двигателей и электропоездов?**

КК по Хамелу и Прахаладу

Климин А.И.

Компания	Компетенция
Sony	Миниатюризация
Federal Express	Управление снабжением; маршрутизация посылок и их доставка
Wal-Mart	Управление снабжением
Honda	Производство двигателей и электропоездов
Hewlett-Packard	Измерение, компьютерная обработка данных и коммуникации
ЗМ	Производство клеящих материалов, субстратов и новых материалов
Merck	Разработка лекарственных препаратов
Marriott	Управление ресторанами и зданиями



Операционное и стратегическое конкурентное преимущество

Операционное КП: – означает, что компания эффективнее занимается той же деятельностью, что и конкуренты

Стратегическое КП:

- Сознательный выбор иных, нежели у конкурентов видов деятельности
- Осуществление тех же видов деятельности, но по другому (ИКЕА)



Показатели конкурентоспособности в целом

Климин А.И.

- Объем продаж.
- Выручка.
- **Доля рынка.**
- Себестоимость.
- Норма прибыли от продаж (рентабельность продаж).
- Рентабельность издержек.
- Масса прибыли.
- **Темпы роста доли рынка, объема продаж, выручки, прибыли.**
- Марочный капитал (стоимость бренда)
- Количество постоянных (лояльный) потребителей («потребительский» капитал)



Оценка конкурентоспособности

Этапы анализа конкурентов	<ol style="list-style-type: none">1. Выявление конкурентов.2. Определение целей конкурентов3. Установление стратегий конкурентов.4. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов.5. Оценка спектра возможных действий конкурентов.6. Выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.
--	--

Направления оценки показателей конкурентоспособности

По отношению к отрасли в целом

(положительная динамика - доля рынка компании растет быстрее, чем емкость рынка в целом).

По отношению к ближайшим конкурентам

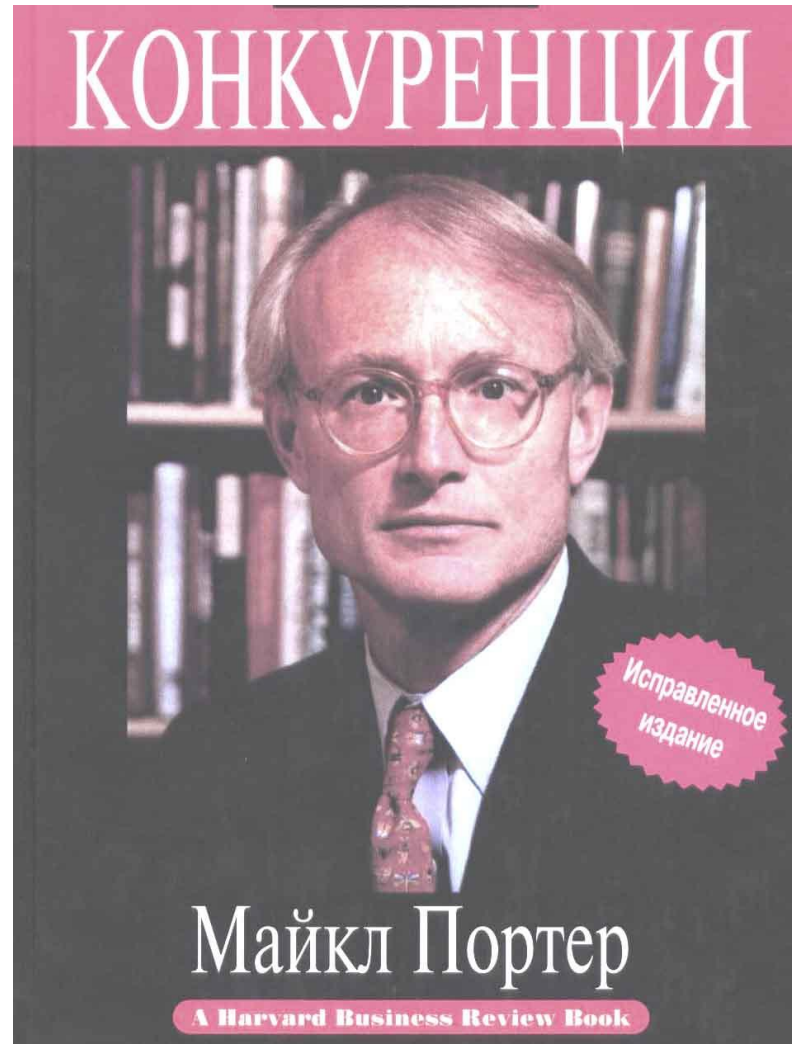
(положительная динамика - доля рынка компании растет быстрее, доля рынка ближайшего большего по размеру конкурента).



Entrepreneurship
and Commerce

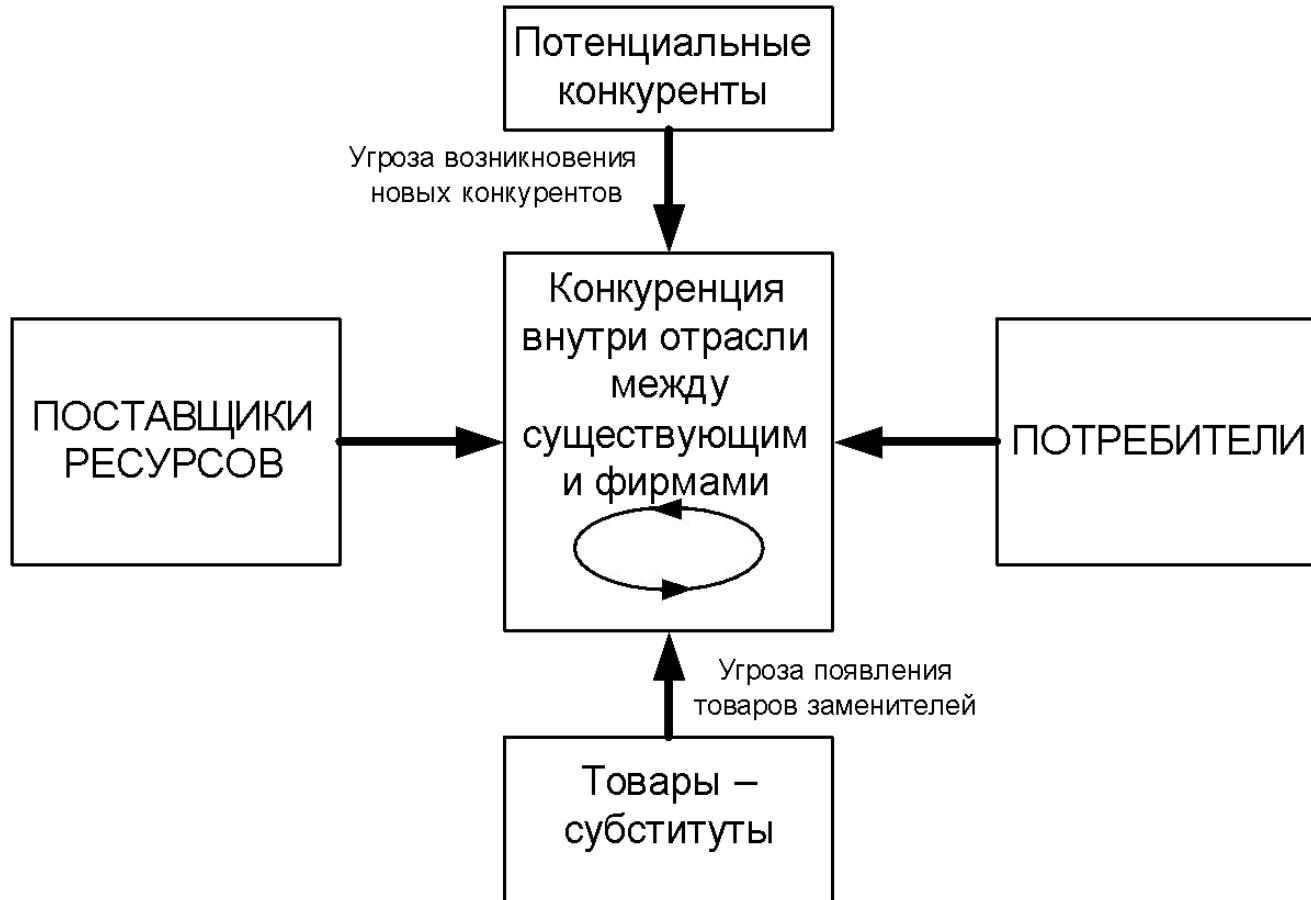
Климин А.И.

Самый известный ученый в области стратегии конкуренции



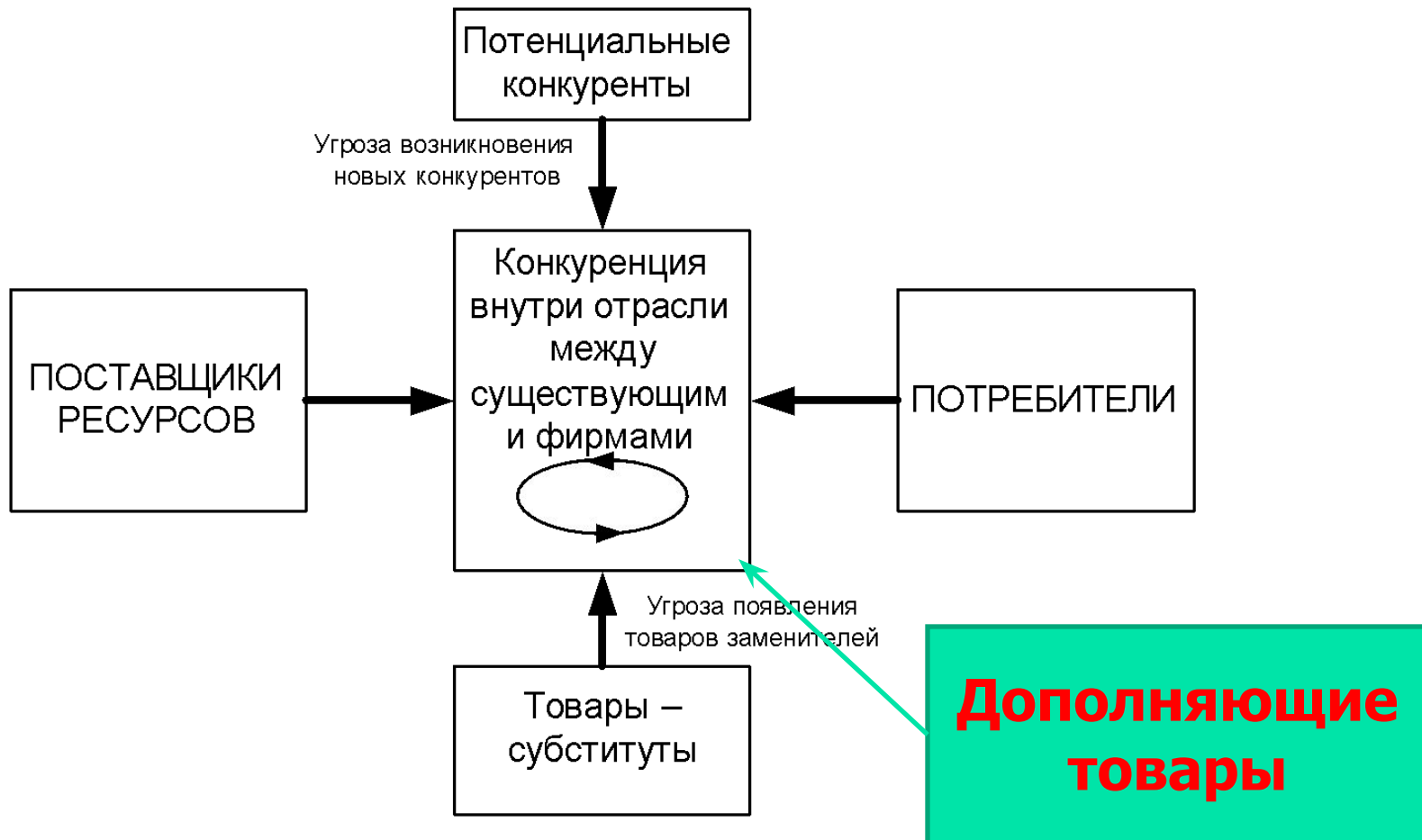


Пять сил конкуренции по М. Портеру (1979 г.)





Пять сил конкуренции + 1 от Р. Гранта

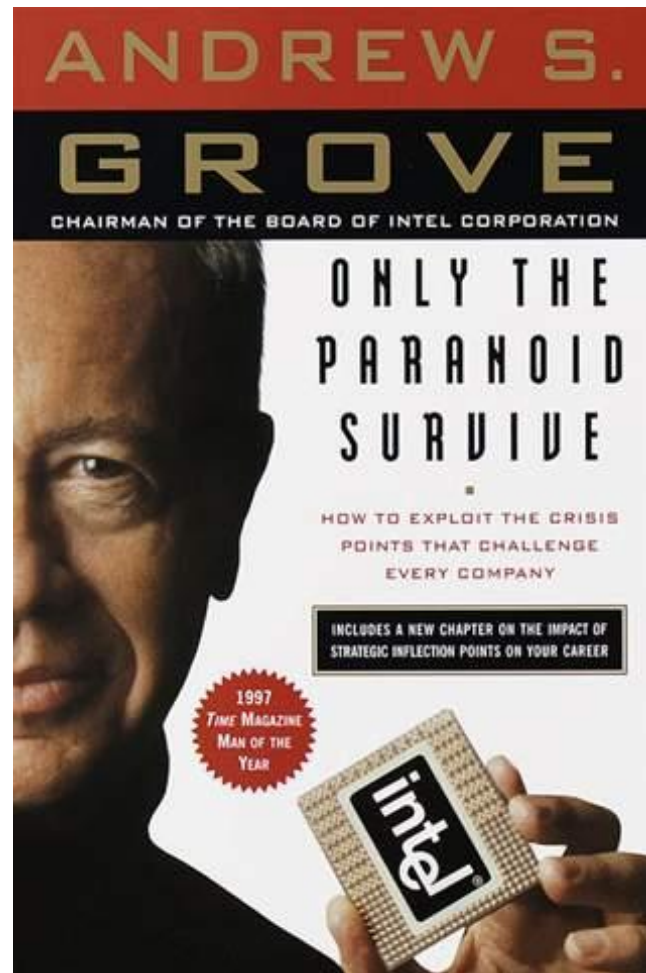




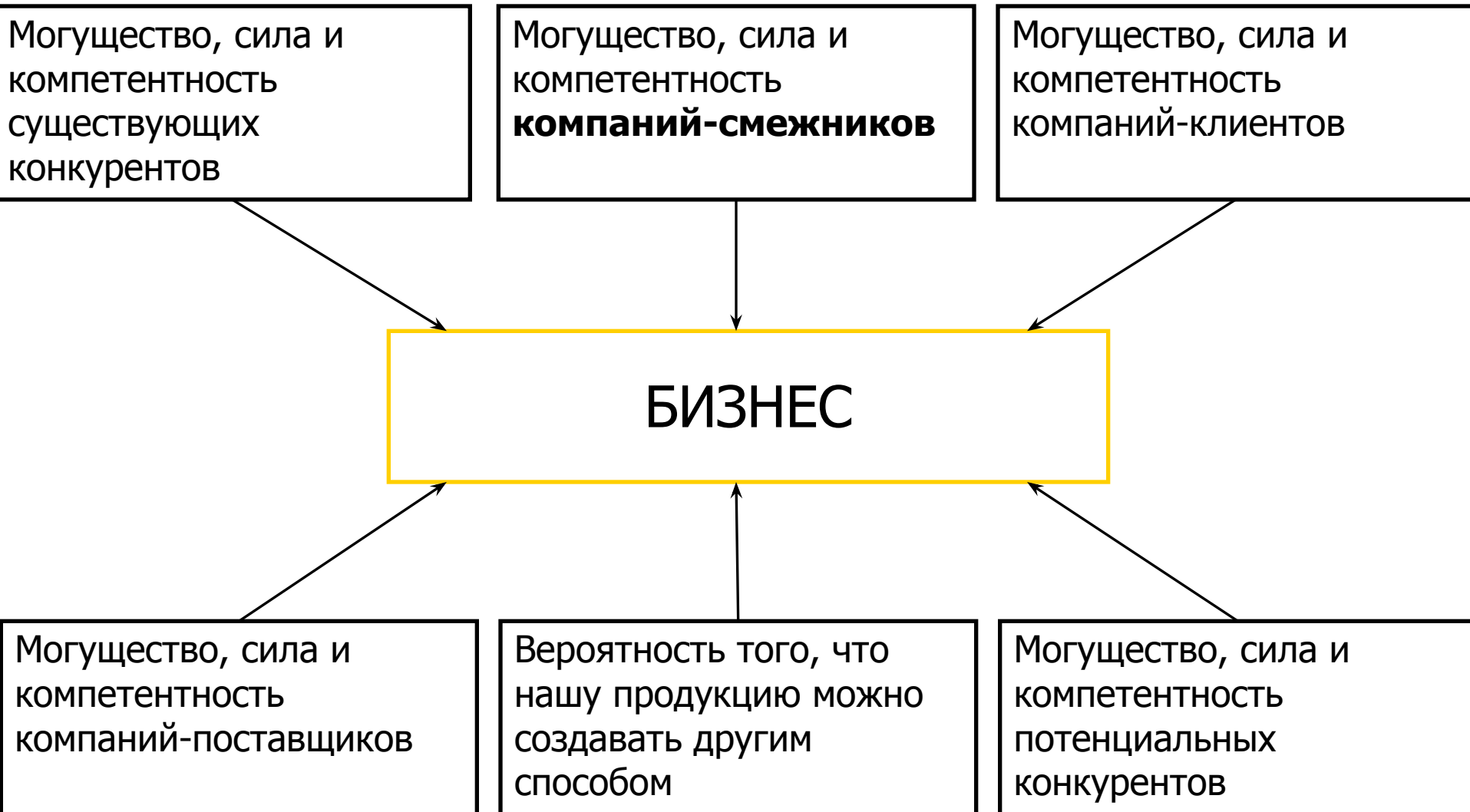
Entrepreneurship
and Commerce

Климин А.И.

Выживают только параноики



ШЕСТЬ СИЛ, ВЛИЯЮЩИХ НА БИЗНЕС по Энди Гроуву





Entrepreneurship

ШЕСТЬ СИЛ С ДЕСЯТИКРАТНОЙ СИЛОЙ

Могущество, сила и компетентность существующих конкурентов

Могущество, сила и компетентность **компаний-смежников**

Могущество, сила и компетентность компаний-клиентов

БИЗНЕС

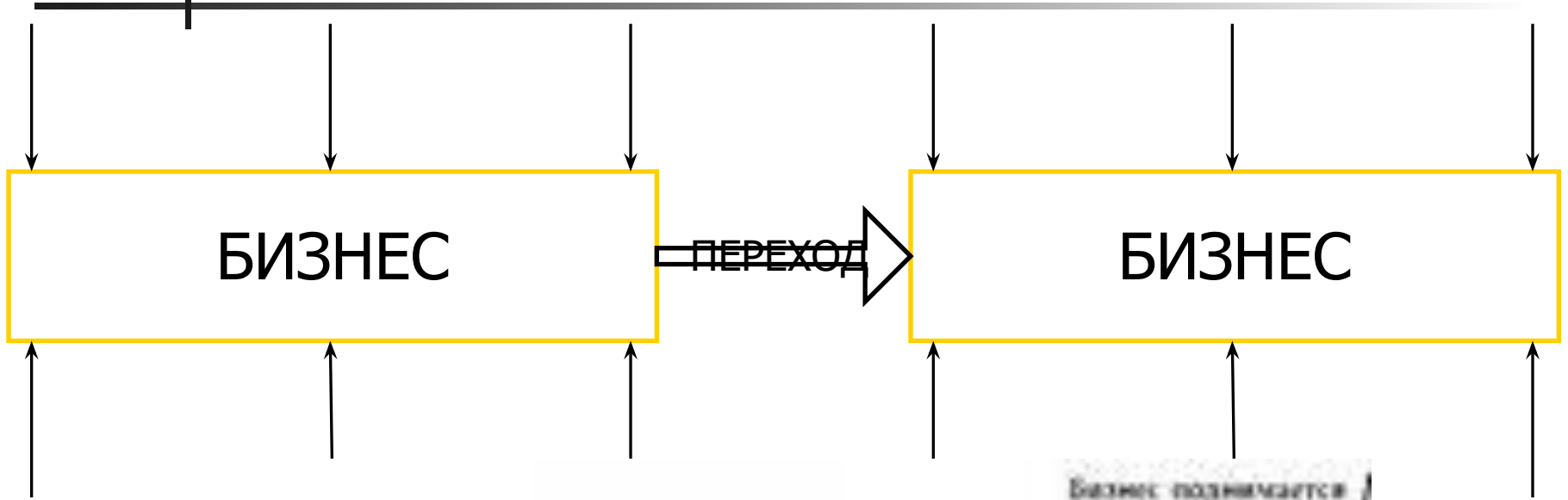
Могущество, сила и компетентность компаний-поставщиков

Могущество, сила и компетентность потенциальных конкурентов

Вероятность того, что нашу продукцию можно создавать другим способом



ПЕРЕХОДНЫЙ ПЕРИОД, ПЕРЕЛОМНЫЙ МОМЕНТ



БИЗНЕС ПОДНИМАЕТСЯ
К НОВОЙ ВЫСОТЕ

Точка перегиба

БИЗНЕС ПЕРЕХОДИТ В УПАДОК



Стратегические направления конкуренции по М. Портеру

	Лидерство по издержкам	Дифференциация
Обслуживание всего рынка или больших частей (субрынков)	Лидерство по издержкам	Дифференциация по свойствам, услугам и т.д.
Обслуживание небольших сегментов рынка (фокусирование)	ФОКУСИРОВАНИЕ (КОНЦЕНТРАЦИЯ) и особое внимание снижению издержек	ФОКУСИРОВАНИЕ (КОНЦЕНТРАЦИЯ) и особое внимание дифференциации по свойствам

Фирмы, «застывшие на полпути»



Дифференциация / издержки





Ситуация «Дифференциация / издержки» в отрасли

- **1. Концентрированная деятельность.**
Дифференциация недостаточно стабильна и рентабельна, может быть использован лишь только эффект издержки/объем. У предприятия две стратегические альтернативы: следовать логике концентрации, что вынуждает наращивать мощности, поглощать конкурентов, или взять курс на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации.

- **2. Специализированная деятельность.** Оба эффекта сильны. Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация всех механизмов для снижения издержек (мотор, коробки передач) и дифференциация всего того, что "видимо": дизайн, оснащение, система сбыта.



Ситуация «Дифференциация / издержки» в отрасли

■ **3. Фрагментарная деятельность.**

3.1. Скрытое производство, или производство, которое только начинает налаживаться, где вся работа ещё впереди, начиная с создания рынка, так как по различным причинам рынок существует лишь потенциально (например, изготовление изделий на базе биотехнологии).

3.2. Промышленное производство, работающее "по заказу" и выпускающее пользующееся спросом изделие.



4. Бесперспективная конкурентная деятельность. Если вся отрасль находится в тяжелом положении, то очень плохо. Единственный выход из такого положения видится в изменении характера деятельности или в освоении иной деятельности, например по изготовлению того же самого продукта иными способами.



Расширение рынков

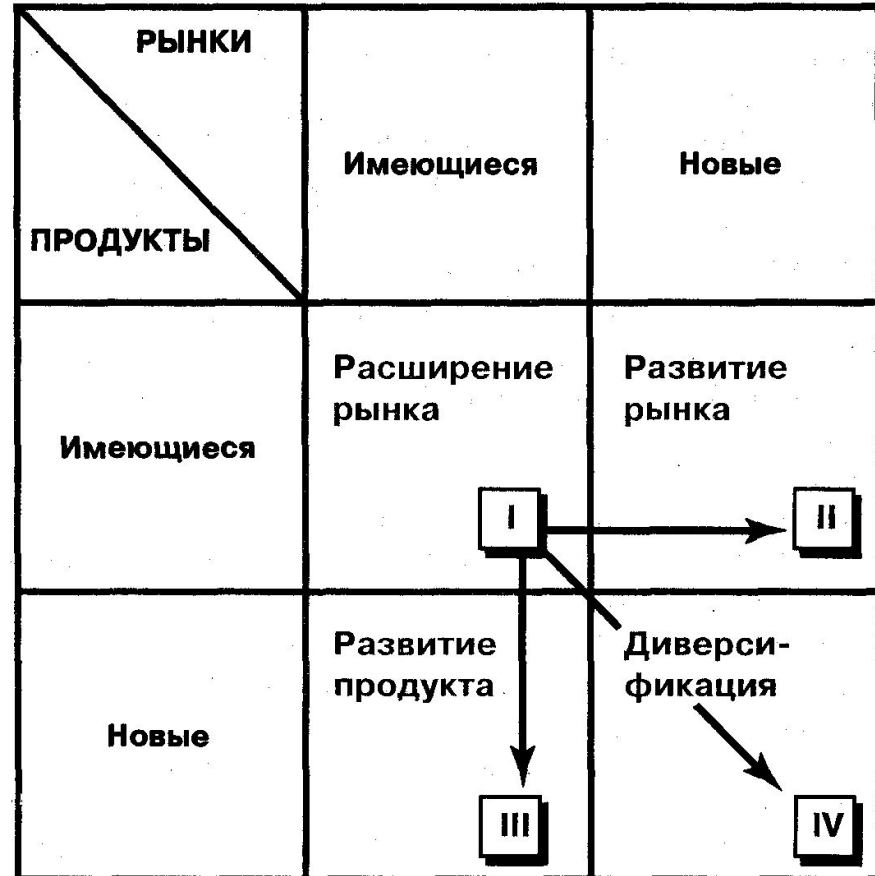
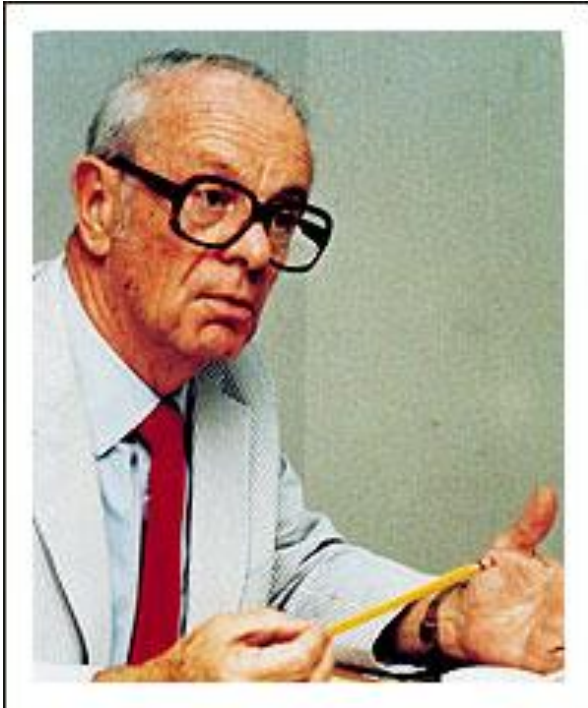
- **Диверсификация** - в широком смысле создание многопрофильного производства различной продукции, создание портфеля разнообразных ценных бумаг и т.д. (позднелат. *diversificatio* - изменение, разнообразие, от лат. *diversus* - разный и *facio* - делаю)



Entrepreneurship
and Commerce

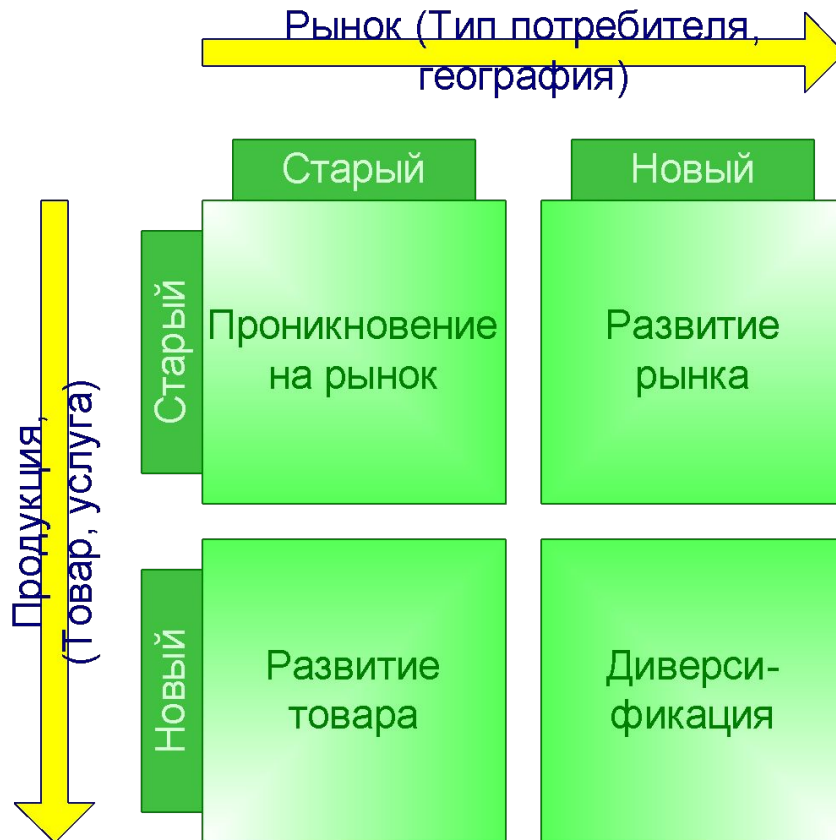
Климин А.И.

Игорь Ансофф (1918-2002)





Матрица Игоря Ансоффа



- Матрица Ансоффа состоит из четырех ячеек, объединенных в квадрат (по принципу 2x2). При этом ячейки разделены на две вертикальные колонки (старый рынок/новый рынок) и две горизонтальные строки (старый товар/новый товар). («Корпоративная стратегия», 1965 год и «Стратегический менеджмент», 1984 год)