

Бумажно-беловая промышленность: сегмент - тетради

Выполнили:
Богданова Е. П.
Дубинина С. А.
Назарова М. И.
Пасхина А. С.
Рябова Е. В.
Чекарев А. В.



Описание сегмента: *основные тенденции*

1. Переход от 12-листных «зелёных» тетрадей к тетрадям с глянцевыми обложками
2. Расширение ассортимента
3. Предложение превышает спрос в 1,5 раза
4. Нерентабельность производства
5. Модернизация производственных мощностей
6. Диверсификация (производство офисных принадлежностей)
7. Перераспределение рынка между основными игроками
8. Вытеснение зарубежных игроков
9. Чёткое деление на два сектора
10. Вертикальная интеграция

Описание сегмента:

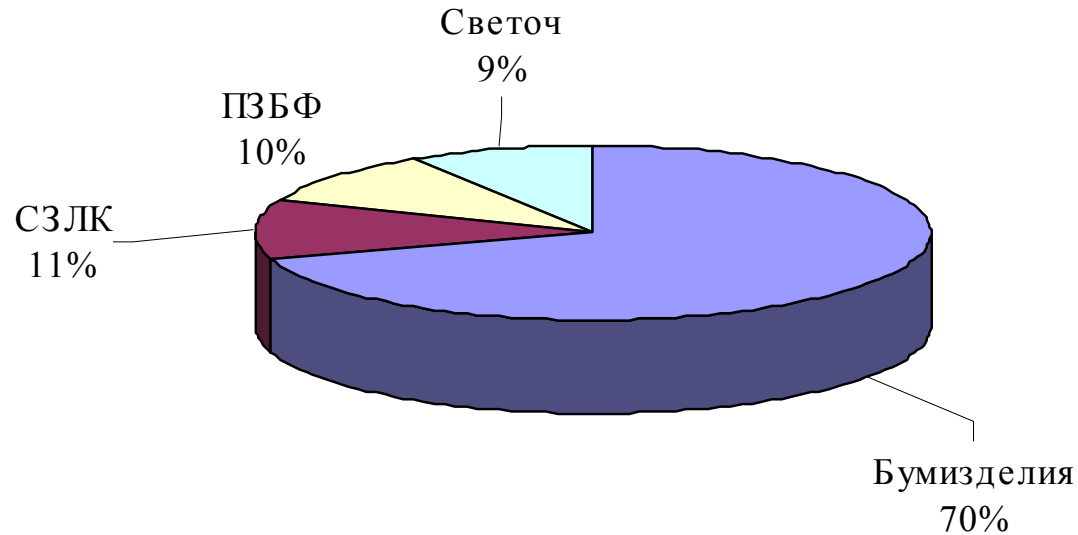
*Дешёвые «зелёные тетрадки» -
одноцветные*

Основной критерий – цена, которая зависит от цен на сырьё. Этот рынок остаётся самым объёмным, но при этом стремительно сокращается.



Сектор одноцветных тетрадей

Одноцветные тетради



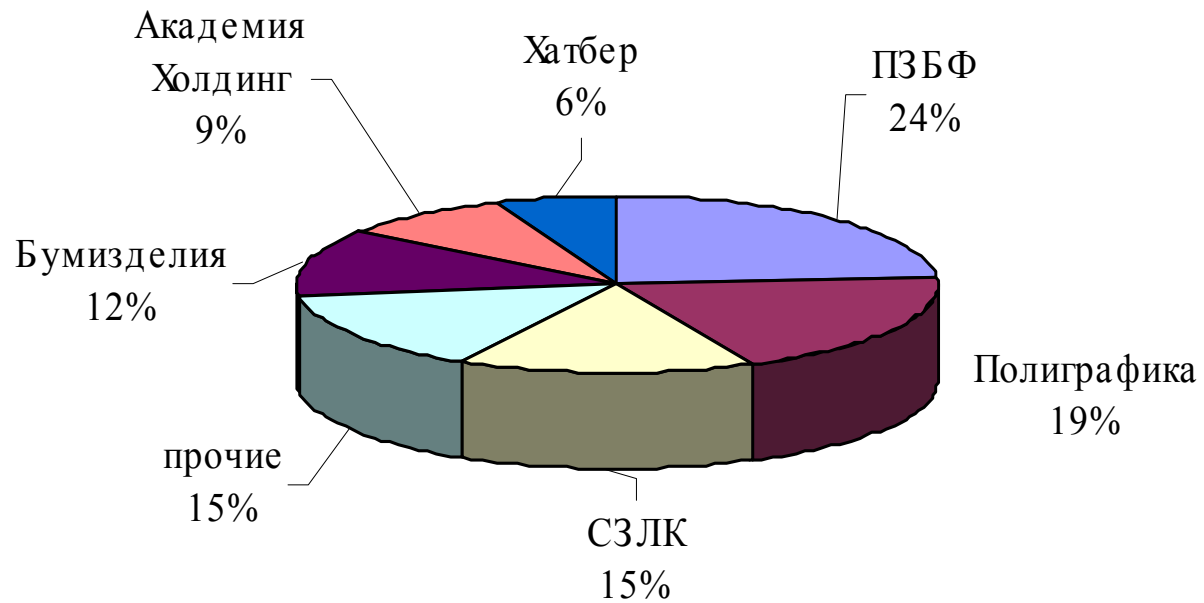
Описание сегмента:

цветные тетради

1. ***Тетради экстра-класса:*** высокое качество бумаги внутреннего блока, яркая красочная обложка с хорошим современным дизайном, напечатанная на плотной мелованной бумаге
2. ***Средний класс:*** хорошее качество бумаги, мелованная обложка, но не слишком плотная с полно красочной печатью. Уровень проработки сюжета и дизайна оставляет желать лучшего, качество цветоделения среднее, а качество печати слабое. Временное решение.
3. ***Тетради «экономического» класса:*** качество бумаги хорошее, обложка из немелованной бумаги, дизайн хорошо подобран, при этом цена ниже



Сектор цветных тетрадей





Ресурсная база:

1. Собственная: наличие ЦБК и производство гофртары (ЗАО «СЗЛК», ОАО «ПЗБФ»)
 2. Закупочная: бумага, гофртарара и спирали (все остальные).
-



Технологическая база:

1. Модернизированное оборудование (производство тетрадей с обложкой из мелованного картона): покупка новейшего немецкого оборудования с учётом пожеланий заказчика (ООО «Полиграфика», Хатбер, Академия Холдинг)
 2. «Модернизированное» и «советское» оборудование: нет возможности производства тетрадей экстра-класса. Износ оборудования составляет 70-80%.
-



Типичные стратегии участников отрасли:

1. *Вертикальная интеграция вперёд* (ЗАО «СЗЛК», ОАО «ПЗБФ», Хатбер)
 - покупка мелких компаний для продвижения своей продукции в регионах России
 - эксклюзивные договоры с крупными глобальными ритейлерами
2. *Вертикальная интеграция назад* (Хатбер, ЗАО «Бумизделия», Академия Холдинг)
 - покупка заводов, производящих сопутствующие материалы и упаковку.
3. *Стратегия дифференциации*
 - введение новых производственных мощностей для выпуска продукции, ориентированной на новые сегменты (Хатбер, ЗАО «Полиграфика», Академия Холдинг)
 - Изменение параметров продукции (все компании)
4. *Стратегия диверсификации*
 - производство офисных товаров (Хатбер, ЗАО «Полиграфика», Академия Холдинг, ОАО «ПЗБФ»)



Отраслевая стратегия:

*Снижение затрат за счет
вертикальной интеграции и выход
на новые рынки и сегменты.*



Построение отраслевого профиля.

Бессубъектные

1. *Международный контекст – глобальная конвергенция*

- Выход на разные рынки со стандартизированной продукцией
 - Стремление к интеграции вперёд
 - Основные движущие силы – технология и коммуникация
 - Стратегический фокус на эффекте от масштаба
 - Инновационный процесс – централизованный для всех
 - Организационная структура - централизованная
-



Построение отраслевого профиля.

2. Стратегические изменения – постепенное изменение

- Происходит непрерывное улучшение: модернизируются мощности, закупается новое оборудование, расширяется ассортимент
 - Процесс стратегических изменений основан на адаптации к потребностям рынка
 - Изменения умеренные, местные и недраматичные
 - Происходит постоянная перестройка и плавное развитие
 - Производители постепенно улучшают качество бумаги внутри тетради, дизайна и печати обложек.
-



Построение отраслевого профиля.

3. Стратегии на уровне куста – дискретная организация

- Структура сотрудничества ограничена и строится в основном на контрактной основе
- Структура окружения состоит из дискретных организаций, функционирующих разрозненно
- Можно сказать, что границы фирмы чётко определены
- Результат взаимодействия преимущественно нулевой, т.к. взаимодействия между компаниями не наблюдается
- Согласования стратегий отдельных фирм – нет, т.к. каждый выстраивает их отдельно, исходя из своих целей и возможностей
- Сотрудничества и партнёрства также нет



Построение отраслевого профиля.

4. *Отраслевой контекст – эволюция отрасли*

- Успех компании напрямую зависит от соответствия продукции потребностям потребителя
 - Рентабельность фирмы зависит от отрасли (низкая)
 - Все «играют по правилам» и в отрасли не имеют место инновации, поскольку технология, оборудование и продукт у всех практически на одном уровне
 - динамика изменений в отрасли определяет развитие фирмы (модернизацию, изменение параметров продукции)
 - Отраслевые изменения – это неконтролируемый эволюционный процесс (зависимость компании от потребностей потребителя)
-



Построение отраслевого профиля.

Корпоративные

1. Цели организации – стоимость для учредителей

- Упор на рентабельность
 - Организация видится как инструмент обслуживания собственников
 - Мерило успеха – экономические показатели
 - Служение обществу – преследование собственного интереса
 - Основная сложность – заставить наёмников следовать интересам владельцев
-



Построение отраслевого профиля.

2. *Корпоративная стратегия – корневые компетенции*

- Упор на синергию через приспособляемость
- Корпорации конкурируют поверх бизнесов
- Построение корпорации основано на единой базе компетенций
- КФУ – это усиление компетенций
- Главная задача корпоративного центра – развитие компетенций и их внедрение
- Бизнес единицы высоко интегрированы
- Координация между СБЕ высоко структурирована
- Стиль корпоративного контроля основан на совместном развитии стратегий



Построение отраслевого профиля.

3. *Конкурентные стратегии наружу – изнутри наружу*

- Ориентация на ресурсы (основная проблема – дешевое сырье, следовательно стратегия интеграции назад, дизайн обложки – как ресурс (лицензия на изображение звезд эстрады, кино – барьеры имитации)
- Точка отсчёта – структура ресурсов фирмы
- Сопряженность через приспособление окружения
- Стратегические действия – развитие ресурсной базы
- Оружие конкуренции – превосходство ресурсов



Построение отраслевого профиля

Личностные

1. Стратегическое мышление – рациональное мышление

- Упор на логику при принятии решений
 - Доводы опираются на формальные установленные правила (соответствие ГОСТам, правила для школьников)
 - Рассуждениям при принятии решений мешает неполнота информации
 - Решения основаны на расчётах (объем производства, потребления, демографическая ситуация)
 - Предположения о рентабельности – объективны и основаны на реальном положении дел
-



Построение отраслевого профиля

2. *Формулирование стратегии – инкрементализм*

- Отрасль диктует условия развития компании
- Стратегия не разрабатывается, а развивается исходя из находки
- Процесс формирования стратегии неструктурированный и фрагментарный
- Взаимопроникновение мышления и действий при формировании стратегии
- Стратегия – это система действий
- Процесс принятия решений основан на эксперименте (находка) и параллельном действии
- Взгляд на будущее развитие событий – частично неизвестен и непредсказуем
- Стратегические изменения требуют глубоких культурных и когнитивных перемен



Построение отраслевого профиля

3. *Организационный контекст – организационная динамика*

- Организационные изменения – это неконтролируемый эволюционный процесс
 - При процессе изменений стиль поведения задают предыдущие события
 - Детерминантами изменений являются политическая, культурная и образовательная динамика
 - «Податливость» организации – низкая и медленная
 - Стратегия зависит от структуры
 - Значимость нормативов – стратегия и организация взаимосвязаны
-

Профиль отрасли

