Оглавление

[Предисловие 4](#_Toc428722266)

[1. Методы маркетингового анализа 5](#_Toc428722267)

[1.1. PEST (LE)-анализ 5](#_Toc428722268)

[1.2. Анализ конкуренции на основе пяти рыночных сил по М. Портеру 11](#_Toc428722269)

[1.3. Анализ с помощью цепочки добавленной стоимости (ценности) по М. Портеру 16](#_Toc428722270)

[1.4. GAP-анализ 19](#_Toc428722271)

[1.5. SWOT-анализ 20](#_Toc428722272)

[1.6. Комплексные методы оценки рынка 27](#_Toc428722273)

[1.7. Определение целевого сегмента рынка 30](#_Toc428722274)

[1.8. Разработка товарной политики 33](#_Toc428722275)

[1.9. Разработка ценовой политики высокотехнологичного предприятия ……………………………………………………………………..41](#_Toc428722277)

[1.10. Разработка сбытовой политики высокотехнологичного предприятия ……………………………………………………………………..43](#_Toc428722278)

[1.11. Разработка политики интегрированных маркетинговых коммуникаций 46](#_Toc428722279)

[2. Требования к курсовой работе 54](#_Toc428722280)

[2.1. Общие положения 54](#_Toc428722281)

[2.2. Структура курсовой работы 54](#_Toc428722282)

[2.3. Оригинальность текста 58](#_Toc428722283)

[2.4. Оформление курсовой работы 58](#_Toc428722284)

[Литература 62](#_Toc428722285)

# Предисловие

Под влиянием возрастающей внутренней и внешней конкуренции инновации становятся важнейшим элементом для создания и развития производственного потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий. Новые продукты, прогрессивные технологии и организационные решения все в большей степени определяют финансовую устойчивость предприятий. В свою очередь, инновационная направленность производства предъявляет новые требования к содержанию и организации маркетинговой деятельности предприятия, вызывая необходимость совершенствования традиционного комплекса маркетинга.

Обеспечение максимально эффективного использования имеющихся у предприятия ресурсов и удовлетворение потребительских запросов требуют проведения глубокого анализа как протекающих на рынке процессов, так и ситуации внутри предприятия. Важной потребностью является экономическая обоснованность маркетинга.

Необходимо, чтобы студенты, изучающие дисциплину «Маркетинг в инновационной сфере» могли правильно рассчитать затраты, на реализацию комплекса маркетинга и оценить рентабельность этих затрат.

Представленные методические указания предназначены для формирования у студентов практических навыков анализа рынка, анализа внутренней среды предприятия, разработки маркетинговых мероприятий по продукту, цене, сбыту и продвижению.

В ходе выполнения курсовой работы студент получает комплексное представление о маркетинговой деятельности высокотехнологичного промышленного предприятия как совокупности взаимосвязанных исследований рынка, расчетов и анализа рыночных возможностей предприятия, выработки решений по удовлетворению спроса потенциальных покупателей и реализации этих решений.

При выполнении курсовой работы студенты должны научиться использовать различные методики анализа, прогнозирования, обработки и интерпретации данных, понимать аналитическую составляющую маркетинга, разрабатывать экономически обоснованные маркетинговые мероприятия.

Главная цель методических рекомендаций – применение инструментов маркетинга к инновационной деятельности предприятия для достижения высоких результатов. Главная задача – научить студентов необходимым технологиям, инструментам, с помощью которых они смогут в дальнейшем выполнять разные задачи в области маркетинга, разговаривать с финансовыми и производственными службами на одном языке, а предприятие сможет получать реальную прибыль от результатов их деятельности.

Первая часть настоящих методических рекомендаций посвящена собственно аналитическим инструментам маркетинга, а вторая – оформлению курсовой работы.

1. Методы маркетингового анализа
	1. **PEST (LE)-анализ**

Анализ макросреды включает в себя оценку всех значимых для промышленного предприятия факторов внешней среды. Цель анализа — поиск возможностей угроз, стратегических неопределенностей и стратегических альтернатив. Анализ влияния факторов макросреды на промышленное предприятие часто называют PEST-анализом – по заглавным буквам основных анализируемых факторов: political (политический), economical (экономический), social (социальный), technological (технологический). Иногда эту модель расширяют до PEST (LE), поскольку считается, что правовые (legal) и экологические (ecological) факторы нужно рассматривать отдельно.

При проведении PEST-анализа обычно заполняют шаблон (Табл.1.1), по результатам которого делают выводы о том, стоит ли менять стратегию предприятия (краткосрочную или долгосрочную), под влиянием каких-либо факторов макросреды.

**Таблица 1.1.**

**Шаблон для проведения PEST (LE)-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Относительная значимость влияния фактора | Влияние на стратегию предприятия |
| По времени | По типу | В динамике |
| Политические  |  |  |  |  |
| Экономические  |  |  |  |  |
| Социальные |  |  |  |  |
| Технологические  |  |  |  |  |
| Правовые  |  |  |  |  |
| Экологические  |  |  |  |  |

Относительную значимость влияния фактора рассматривают в нескольких аспектах.

***Длительность влияния фактора по времени.*** Выделяют следующие виды влияния:

* краткосрочное влияние – фактор внешней среды влияет на предприятие в настоящее время, но в скором времени влияние прекратится (прекращение влияния фактора в течение шести месяцев);
* среднесрочное влияние – фактор внешней среды влияет на предприятие в настоящее время и продолжит влиять в ближайшем будущем (фактор будет влиять на предприятие в течение 12 мес.);
* долгосрочное влияние – фактор внешней среды влияет на предприятие в настоящее время и продолжит влиять на него в течение неопределенного периода (более одного года).
* отсроченное влияние – фактор внешней среды в настоящее время не влияет на предприятие, но будет иметь значение в будущем (краткосрочный, среднесрочный, долгосрочный прогнозы).

***Тип влияния фактора на предприятие.*** Анализируют уровень силы, с которой рассматриваемый фактор воздействует на предприятие. Для оценки обычно разрабатывают шкалу с биполярными значениями, где отрицательные значения выражают отрицательное влияние фактора, а положительные — положительное влияние. Возможны несколько вариантов шкал:

бинарная (двоичная) — шкала, основанная на позиционной системе счисления с основанием 2; в нашем случае для представления чисел используют символы «+1» и «–1»: «+1» — положительное влияние, «–1» — отрицательное влияние. Такая шкала достаточно проста в использовании, но не позволяет произвести точную оценку — выявить, насколько сильно выражена степень влияния фактора на предприятие;

балльная — чем больше оценочное значения фактора, тем сильнее влияние на предприятие (оценка отрицательного влияния дается со знаком минус, оценка положительного влияния — со знаком плюс). Например, шкала семантического дифференциала представляет собой семибалльную шкалу с противоположными отметками в крайних точках (–3, –2, –1, 0, 1, 2, 3); чем больше делений в шкале, тем более точно можно выразить степень влияния рассматриваемого фактора.

***Степень влияния фактора в динамике.*** Оценивают изменения влияния фактора на предприятие:

* влияние фактора увеличивается (например, при росте дефицита бюджета пенсионного фонда);
* фактор влияет на предприятие с постоянной значимостью (при изменении законодательства);
* влияние фактора уменьшается (например, в период экономического кризиса).

Далее рассчитывают агрегированную оценку каждого фактора с помощью пятибалльной шкалы:

* 5 баллов (критическая ситуация) – существование предприятия под угрозой; требуется серьезный пересмотр его миссии и целей;
* 4 балла (серьезная ситуация) – в деятельности предприятия происходят изменения, но миссия и основные цели предприятия не меняются;
* 3 балла (неблагоприятная ситуация) - незначительные изменения в деятельности и структуре предприятия;
* 2 балла (незначительные изменения) – их влияние не оказывают существенного воздействия на деятельность предприятия;
* 1 балл (отсутствие изменение) - отсутствие угроз, оказывающих влияние на предприятие.

***Влияние на стратегию предприятия.*** Оценивают, как рассматриваемый фактор макросреды должен повлиять на существующую стратегию предприятия.

Анализ каждого из указанных факторов должен быть системным, поскольку изменение любого из них влияет на всю совокупность факторов. Стоит помнить о том, что реальная ситуация значительно сложнее и шире четырех основных составляющих PEST(LE)-анализа. Каждое предприятие выбирает и оценивает совокупность ключевых для себя факторов, которые по его представлениям влияют на сферу его рыночных интересов. Результаты анализа также необходимо дополнить экономическими характеристиками отрасли.

***Основные экономические характеристики отрасли***

Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли начинают с изучения основных экономических характеристик. Под термином «отрасль» понимают совокупность предприятий, обладающих общностью производимой продукции, технологий и удовлетворяемых потребностей. При анализе используют следующие показатели:

*Размер рынка* — суммарный годовой объем продаж предприятий, работающих в отрасли (рассматривают оборот в денежных единицах и количественном выражении):

*Рост рынка* — изменение совокупного годового объема продаж в отрасли (в процентах).

*Динамика продаж*. Это изменение темпа роста за несколько лет, определение тренда;

*Динамика рынка.* Это изменение спроса и предложения на рынке, измеряемое с помощью соответствующих индексов;

*Потенциальная емкость рынка*. Это оценка максимального объема (или предела), которого могут достичь продажи за исследуемый период при определенных условиях.

*Масштаб конкуренции* (локальный, региональный, национальный, международный, глобальный). Если предприятия, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность в пределах определенных населенных пунктов, то масштаб конкуренции считается локальным, если в пределах определенного географического региона — региональным, если на национальном рынке одной страны — национальным, при работе предприятия на нескольких внешних рынках, масштаб конкуренции — международный, при работе на рынках большинства стран — глобальный.

*Число предприятий в отрасли и рыночных ниш*. Разделенная на ниши отрасль, в которой ни одно из предприятий не занимает значительной доли рынка, характеризуется более жестокой конкуренцией, чем отрасль с рыночным лидером. Отрасли условно делят на два типа:

1. консолидированные — присутствуют несколько крупных игроков, при этом изменение стратегии или уход с рынка одного игрока вызывает изменение ситуации и перераспределение сил в отрасли;

2) фрагментарные — характеризуются отсутствием лидера, функционированием на рынке большого числа относительно мелких предприятий, низкими барьерами входа, отсутствием эффекта масштаба, высокой степенью дифференциации.

*Стадии жизненного цикла отрасли*. Под жизненным циклом отрасли (ЖЦО) понимают множество ее закономерных изменений во времени (фаз) от момента возникновения (появления) до момента её исчезновения (ухода). Предполагается, что ЖЦО имеет ряд определенных стадий:

* нулевая фаза (возникновение идеи первого продукта отрасли);
* рождение (разработка продукта);
* выпуск и становление (выход продукта на рынок);
* рост (когда продукт начинает завоевывать свою аудиторию);
* зрелость (продукты данной отрасли захватили всех клиентов отрасли);
* старение или упадок (чаще всего данный этап связан с выпуском продукта-заменителя).

Существует множество моделей жизненного цикла отрасли, предложенных в разное время различными исследователями. Наиболее удачной является модель ЖЦО американского маркетолога Р. Гранта (Табл. 1.2). В модели рассматриваются только четыре этапа ЖЦО: зарождение, рост, зрелость и упадок, но не рассматриваются этапы возникновения идеи продукта и его разработки.

**Таблица 1.2.**

**Эволюция отраслевой структуры и конкуренции**

**в течение ЖЦО по Р. Гранту**

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий | Этапы ЖЦО |
| Зарождение | Рост | Зрелость  | Упадок |
| Спрос | Покупатели с высоким доходом | Ускоряющийся рост охвата рынка | Массовый рынок, повторные покупки, замещение | Знающие потребители  |
| Технологии | Конкурирующие технологии | Стагнация, высокий темп инновации процесса  | Широкое распространение «ноу-хау», потребность в технологических усовершенствованиях |
| Товары | Низкое качество, разнообразие, частые изменения конструкции и дизайна | Совершенствование конструкции и повышение качества, появление доминирующей конструкции | Стандартизация в ущерб дифференциации, попытки дифференциации путем создания бренда | Превращение в товары широкого потребления |
| Производство и распределение | Малые партии продукции, высококвалифицированные рабочие, специализированные каналы распределения | Дефицит производственных мощностей, массовое производство, конкуренция за каналы распределения  | Избыточные мощности, снижение требований к квалификации рабочих, крупные партии товара, сокращение ассортимента продукции  | Бремя избыточных мощностей, возрождение специализированных каналов распределения  |
| Конкуренция | Немногочисленныеконкуренты | Вхождение в отрасль, слияние и уход из отрасли | Распределение доходов, усиление ценовой конкуренции | Ценовые войны, уход из отрасли |
| Ключевые факторы успеха | Инновация продукта, репутация компании и ее продукции  | Эффективная организация производства, доступ к каналам распределения, сильные бренды, инновация процесса | Низкие удельные затраты благодаря интенсивному использованию капитала, экономия масштаба, дешевые входные ресурсы, высокое качество, быстрая разработка новых товаров | Низкие накладные расходы, лояльность избранных покупателей, оптимизированные производственные мощности |

*Степень вертикальной интеграции основных конкурентов и ее направления по технологической цепочке («вперед» и «назад»).* Вертикальная интеграция — это расширение сферы деятельности предприятия внутри уже освоенной отрасли; объединение в один технологический процесс всех или основных звеньев производства и обращения под контролем одного центра:

* **вертикальная интеграция «вперед»** выражается в росте предприятия в результате приобретения структур, находящимися между предприятием и конечным потребителем, а именно структур распределения и продажи, или усиления контроля над ними. Такой тип интеграции выгоден, если посреднические услуги расширяются или же предприятие не может найти посредников, качественно выполняющих свою работу;
* **вертикальная интеграция «назад»** направлена на рост предприятия в результате приобретения поставщиков, либо усиления контроля над ними.

***Определение основных движущих сил отрасли***

Американский экономист М. Портер предложил классифицировать движущие силы отрасли с целью выявления важных и второстепенных причин изменений в ней. Основные движущие силы отрасли иногда называют доминантными. Движущие силы отрасли анализируют, чтобы выработать стратегию, позволяющую предприятию успешно действовать в условиях конкурентной среды. Влияние движущих сил отрасли не зависит от действий предприятий. Движущих сил довольно много, часть из них специфична и характерна только для отдельно взятых отраслей.

Анализ движущих сил включает два этапа:

1) определение основных движущих сил отрасли (табл. 1.3);

2) определение степени влияния движущих сил на отрасль (табл.1.4).

**Таблица 1.3.**

**Этап 1. Определение основных движущих сил отрасли**

|  |  |
| --- | --- |
| **Движущие****силы** | **Их влияние на отрасль** |
| Изменение долгосрочных темпов роста отрасли | Влияет на соотношение спроса и предложения*,* на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции. Устойчивый рост спроса привлекает новые предприятия и усиливает конкуренцию. На сужающемся рынке конкурентное давление усиливается, ожесточая борьбу за долю рынка и вызывая приобретения и слияния, в результате чего происходит консолидация отрасли при уменьшении участников. |
| Изменения в составе потребителей | При возникновении новых способов использования товаров, появляются новые потребители. Движущие силы изменяют характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта; возникают новые методы продвижения товаров. |
| Появление новых товаров | Укрепляет рыночную позицию предприятий, производящих новые товары, за счет тех предприятий, которые выпускают старую продукцию и запаздывают с выходом на рынок со своей новой продукцией. Появление новых товаров восстанавливает рост отрасли |
| Технологические изменения | Технологические новинки коренным образом изменяют ситуацию в отрасли, создавая возможности для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывая новые перспективы для отрасли в целом. |
| Маркетинговые инновации | Приемы маркетинга повышают интерес к товарам, увеличивают спрос в масштабах отрасли, усиливают дифференциацию предприятий и снижают себестоимость продукции. |
| Вход на рынок или уход с рынка крупных предприятий | Появление на рынке нового мощного конкурента всегда изменяет условия конкуренции: изменяется не только расстановка сил среди игроков, но и характер конкуренции. То же происходит и при выходе из отрасли крупного предприятия: меняется структура конкуренции в отрасли, сокращается число лидеров (при улучшении позиций остающихся игроков), обостряется конкурентная борьба оставшихся предприятий. |
| Распространение технического ноу-хау | Приводит к уменьшению преимуществ предприятий, владевших ранее этим ноу-хау. |
| Глобализация в отрасли | Глобализация может стать движущей силой, если:* для достижения экономии на масштабе предприятиям необходимо расширять рынок своей продукции и выходить за пределы страны;
* низкая цена является ведущим фактором захвата рынка;
* крупные предприятия в поисках новых рынков стараются закрепиться в как можно большем числе стран;
* основные природные ресурсы или материалы поставляются из разных стран.
 |
| Изменение в издержках и прибыли | Увеличение или сокращение разрыва между издержками и прибылью у основных конкурентов может радикально изменить характер конкурентной борьбы в отрасли. |
| Переход потребителей от стандартизированных товаров к дифференцированным | Развитие отрасли во многом определяется повышением или снижением интереса потребителей к персонализированным товарам. Заметив смещение покупательских предпочтений в сторону персонализированной продукции, поставщики могут расширить клиентскую базу за счет изготовления товаров на заказ, новых моделей, оригинального дизайна, дополнительных функций. В то же время потребители иногда считают, что стандартный товар по более низкой цене удовлетворяет их потребности ничуть не хуже, чем дорогостоящие товары с большим набором дополнительных свойств и индивидуальным обслуживанием. При сдвиге потребительских предпочтений в сторону стандартных товаров ценовая конкуренция обостряется. |
| Влияние административных органов и изменение политики правительства | Ослабление вмешательства государства в экономику может привести в ряде отраслей к ускоренному развитию и изменению стратегических подходов. |
| Изменение общественных ценностей и образа жизни | Возникновение новых социальных проблем, изменение общественного мнения и стиля жизни – мощный источник перемен в отрасли |
| Снижение неопределенности и риска в бизнесе | Растущая отрасль обычно характеризуется отсутствием подробной информации о параметрах рынка, поэтому привлекает склонных к риску игроков. Если предприятиям-пионерам сопутствует успех, в отрасль устремляются и более осторожные игроки (поздние последователи), обычно из числа крупных, финансово устойчивых предприятий, ищущих выгодные возможности для инвестирования в растущие отрасли. |

**Таблица 1.4.**

**Этап 2: Определение степени влияния движущих сил на отрасль**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Движущие силы** | **Тип влияния** | **Степень влияния** | **Оценка воплощения** |
| **1** | **2** | **3** | **4=(2х3)** |
| **1** |  |  |  |
| **2** |  |  |  |
| **3** |  |  |  |
| **4** |  |  |  |

Оценку воплощения определяют как произведение следующих двух характеристик: тип влияния и степень влияния.

Каждой из характеристик может быть предписан весовой коэффициент, определяющий ее важность для отрасли (как правило, вес задают в пределах от нуля (совершенно не важно) до единицы (абсолютно важно).

Чем ближе оценка воплощения характеристики к нулю, тем менее важна движущая сила для отрасли, поэтому доминантные движущие силы имеют оценку воплощения ближе к –1 или +1. Таким образом, многие движущие силы определяют особенности развития отрасли.

* 1. **Анализ конкуренции на основе пяти рыночных сил по М. Портеру**

Несмотря на разную интенсивность конкуренции в различных отраслевых сегментах, основные элементы конкуренции идентичны, что позволяет использовать общий подход для ее анализа. Эту идею впервые озвучил М. Портер, выделив пять рыночных сил:

1) прямая конкуренция – конкурентное давление, создаваемое борьбой за конкурентные преимущество и улучшение рыночного положения;

2) потенциальные конкуренты – конкурентное давление, создаваемое угрозой появления на рынке новых соперников;

3) товары заменители – конкурентное давление со стороны представителей других отраслей, пытающихся переманить покупателей;

4) рыночная власть поставщиков – конкурентное давление поставщиков;

5) рыночная власть покупателей – конкурентное давление покупателей.

Модель Портера известна довольно давно, поэтому выработалось множество способов исследования каждой рыночной силы, рассмотрим наиболее распространенный.

В рассматриваемом способе необходимо заполнитьпять таблиц (табл.1.5 – 1.9), каждая из которых позволяет оценить уровень угрозы одной из пяти рыночных сил по М. Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание.

***Прямая конкуренция*** (табл.1.5). Это конкуренция между предприятиями отрасли, которое можно охарактеризовать следующим образом:

• предприятия борются за наиболее выгодную позицию на рынке, используя разнообразные, периодически обновляемые стратегии;

• предприятия в процессе конкурентной борьбы воздействуют на рынок, изменяя условия спроса и предложения.

**Таблица 1.5.**

**Оценка уровня прямой конкуренции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | **Комментарии** |
| **3** | **2** | **1** |
| Число игроков | Высокий уровень насыщения рынка | Средний уровень насыщения рынка  | Небольшое число игроков | Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка |
| Темп роста рынка | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий | Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | Продажа предприятиями стандартизированного товара | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | Продукты предприятий существенно отличаются  | Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными предприятиями рынка |
| Ограничение в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности повышения цен | Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат | Всегда есть возможность повышения цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли | Чем меньше возможностей повышения цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат |
| Итоговый балл: **≥4 балла** – низкий уровень внутриотраслевой конкуренции  **5-8 баллов** – средний уровень внутриотраслевой конкуренции **9-12 баллов** – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции |

**Потенциальные конкуренты** (табл.1.6). Появление новых конкурентов на рынке приводит к перераспределению (уменьшению) долей рынка, принадлежащих ранее предприятиям, работающим на этом рынке (в анализируемом товарном сегменте). Ввод новых производственных мощностей влечет за собой обострение конкуренции и, как следствие, уменьшение цен и снижение рентабельности. Вероятность появления новых конкурентов в отрасли зависит от следующих двух основных факторов:

1) входные барьеры – невозможность экономии на масштабе, невыгодное положение по издержкам и ресурсам, отсутствие эффекта обучаемости персонала, приверженность потребителей определенным торговым маркам, отсутствие необходимого объема капиталовложений, недоступность каналов сбыта, действия контролирующих органов, тарифы и международные торговые ограничения и пр.;

2) ожидаемая ответная реакция со стороны действующих на рынке предприятий.

**Таблица 1.6.**

**Оценка угрозы входа потенциальных конкурентов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | **Комментарии** |
| **3** | **2** | **1** |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | значимая  | существует только у нескольких игроков рынка | отсутствует | Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции |
| Сильные марки с высоким уровнем приверженности покупателей | Два-три крупных игрока занимают более 80% рынка  | Два-три крупных игрока занимают около 50% рынка | отсутствуют крупные игроки | Чем сильнее существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить. |
| Дифференциация продукта | все возможные ниши заняты игроками  | существуют микро ниши | низкий уровень разнообразия товара | Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль | высокий (окупается более чем за 1 год работы) | средний (окупается за 6-12 месяцев работы) | низкий (окупается за  1-3 месяца работы) | Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам. |
| Доступ к каналам распределения | доступ к каналам распределения ограничен  | доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций | доступ к каналам распределения полностью открыт | Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли |
| Политика правительства | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения  | государство вмешивается в деятельность отрасли, но незначительно | нет ограничивающих актов со стороны государства | Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены  | крупные игроки не пойдут на снижение цен | игроки не пойдут на снижение цен | Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков |
| Темп роста отрасли | высокий и растущий | замедляющийся | стагнация или падение | Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают выйти на рынок |
| Итоговый балл:**≥8 баллов –** низкий уровень угрозы входа новых игроков**9-16 баллов –** средний уровень угрозы входа новых игроков**17-24 балла –** высокий уровень угрозы входа новых игроков |

***Товары-заменители*** (табл.1.7). Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей (субститутов) зависит от их наличия, их доступности, качества, готовности потребителей перейти на их использование. Конкуренция со стороны товаров-заменителей зависит от того, легко или трудно потребителям переориентироваться на них, а также от издержек переключения. Чем ниже цена товара-заменителя, меньше издержки переключения на него и выше качество, тем сильнее давление конкурентных сил со стороны заменителей (табл. 1.7).

Давление производителей товаров-заменителей на производителей исходных товаров проявляется в следующем:

• производители товаров-заменителей могут установить верхнюю границу цен, превышение которой чревато для производителя исходных товаров падением объемов продаж и, как следствие, недополучением прибыли;

• производители товаров-заменителей побуждают потребителей сравнивать эти товары с исходным товаром по цене, характеристикам и качеству. Если такое сравнение делается не в пользу производителя исходных товаров, то падают объемы продаж.

Таблица 1.7.

Оценка уровня конкуренции со стороны товаров-заменителей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | **Комментарии** |
| **3** | **2** | **1** |
| Качество | высокое  | среднее  | низкое | Чем выше качество товара-заменителя и ниже цена, тем больше ощущается давление на производителей исходных товаров. Требуются дополнительные денежные средства для удержания или увеличения существующей доли товаров  |
| Цена  | высокая  | средняя  | низкая | Чем лучше соотношение «цена-качество» товара-заменителя, тем в большей степени производители исходных товаров испытывают давление. Требуется пересмотр существующих ассортиментной и ценовой политики. |
| Издержки переключения с исходного товара на товар-заменитель | высокие  | средние  | низкие | Переход на товары-заменители возможен без существенных издержек. Необходимо создавать трудно копируемые конкурентные преимущества. |
| Итоговый балл:**≥8 баллов –** низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей**9-16 баллов –** средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей **17-24 балла –** высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |

***Рыночная власть поставщиков*** (табл.1.8). Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу в отрасли главным образом с помощью следующих средств: цена, качество, объем и сроки поставок товаров и услуг.

**Таблица 1.8**

**Рыночная власть поставщиков**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Оценка параметра, баллы** |  |
| **Параметр оценки** | **3** | **2**  | **1**  | **Комментарии** |
| Число поставщиков | Поставщик -монополист | Незначительное число поставщиков  | Широкий выбор поставщиков | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | Существенное ограничение объемов ресурсов | ограниченность в объемах ресурсов | неограниченность в объемах ресурсов | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен |
| Издержки переключения | высокие издержки приводят к переключению на других поставщиков | средние издержки приводят к переключению на других поставщиков | низкие издержки приводят к переключению на других поставщиков | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза роста цен |
| Приоритетность направления для поставщика | низкая приоритетность отрасли для поставщика | средняя приоритетность отрасли для поставщика | высокая приоритетность отрасли для поставщика | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы |
| Итоговый балл:**≥4 балла –** низкий уровень влияния поставщиков**5-6 баллов –** средний уровень влияния поставщиков**7-8 баллов –** высокий уровень влияния поставщиков |

***Рыночная власть покупателей.*** (табл.1.9). Потребители способствуют столкновению интересов конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг.

**Таблица 1.9.**

**Рыночная власть покупателей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | **Комментарии** |
| **3**  | **2**  | **1**  |
| Доля покупателей с большим объемом продаж | более 80% продаж приходится на нескольких потребителей | Незначительная часть потребителями держит около 50% продаж | Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями | Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, предприятие будет вынуждено постоянно идти им на уступки |
| Склонность к переключению на товары-заменители | товар предприятия не уникален, существуют полные аналоги | товар предприятия частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов | товар предприятия полностью уникален, аналогов нет | Чем ниже уникальность товара предприятия, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков |
| Чувствительность к цене | покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене | покупатель абсолютно не чувствителен к цене | Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов |
| Неудовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке товара | неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара | неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара | полная удовлетворенность качеством | Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом |
| Итоговый балл:**≥4 балла –** низкий уровень угрозы ухода потребителей**5-8 баллов** – средний уровень угрозы ухода потребителей **9-12 баллов –** высокий уровень угрозы потери потребителей |

Анализ рыночных сил по М. Портеру позволяет определить интенсивность конкурентной борьбы в отрасли. Чем больше товары предприятий схожи и взаимозаменяемы друг с другом, тем интенсивнее будет ценовая конкуренция.

* 1. **Анализ с помощью цепочки добавленной стоимости (ценности) по М. Портеру**

Модель цепочки добавленной стоимости основана на том, что всякий продукт покупается на рынке лишь потому, что он обладает некоторой ценностью, за которую покупатель готов заплатить запрашиваемую цену. С этой точки зрения любое производство можно рассматривать как процесс создания стоимости товара.

Цепочка добавленной стоимости предприятия (рис.1.1) отражает развитие деятельности предприятия и внутренних операций, стратегию и методы ее реализации, экономические принципы деятельности. На каждом предприятии цепочка добавленной стоимости индивидуальная, поэтому сравнивать и оценивать издержки конкурирующих предприятий очень трудно. Издержки промышленного предприятия, автономно производящего все комплектующие для своей продукции, выше, чем организаций, закупающих комплектующие и выполняющих лишь сборку готовой продукции.

****

Рис.1.1. Графическое изображение стандартной цепочки добавленной стоимости

М. Портер разделил деятельность предприятия на основные и поддерживающие виды деятельности.

К основным видам деятельности относятся:

*-* входящая логистика: включает получение, хранение, контроль товарно-материальных запасов, планирование транспортных перевозок;

- производство: преобразование поступивших ресурсов в готовый продукт.

- исходящая логистика: доставка готового продукта потребителям. Включает хранение на складах, выполнение заказа, управление сбытом.

- маркетинг и продажи: действия, связанные с побуждением покупателей к совершению покупки продукта, включая выбор канала сбыта, рекламу, продвижение, продажи, ценообразование и т.д.

- сервисные услуги: действия, которые поддерживают и повышают ценность продукта, включая клиентскую поддержку, ремонтные услуги, установку, и т.д.

К вспомогательным видам деятельности относятся:

- научные исследования и разработки: действия, издержки и активы, связанные с работами по созданию и совершенствованию продукции, технологических процессов и отдельных операций, технологий проектирования, систем телекоммуникаций и т.д.

- управление персоналом: действия, издержки и активы, связанные с наймом и подготовкой работников, развитием и социальным обеспечением персонала, трудовыми отношениями, с развитием навыков и опыта, повышением квалификации.

- инфраструктура (администрирование): действия, издержки и активы, относящиеся к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридической поддержке, информационной системе управления, заключению стратегических альянсов и развитию партнерских отношений, а также другим функциям высшего руководства.

Реализация модели цепочки добавленной стоимости состоит из четырех этапов:

На **первом этапе** выявляются виды деятельности предприятия, которые предопределяют конечную ценность продукта предприятия для покупателя. Наименование видов деятельности может отличаться от указанных на типовой схеме.  Основная сложность – выделить наиболее значимые виды деятельности.

На **втором этапе** – выявление сильных и слабых сторон – виды деятельности, определенные на предыдущей стадии, оцениваются с точки зрения качества выполнения.  Базой для сравнения могут быть собственные представления исследователя о сроках, качестве и затратах. По результатам планируются мероприятия по ликвидации слабых сторон.

На **третьем этапе** – виды деятельности оцениваются с точки зрения качества выполнения, но в качестве базы для сравнения выбирается конкурент. В этом случае цепочку добавленной стоимости можно рассматривать как форму представление результатов бенчмаркинга.

На **четвертом этапе** – собственная цепочка добавленной стоимости анализируется во взаимосвязи с предшествующими цепочками поставщиков и последующими цепочками потребителей. Производственная цепочка проясняет процесс создания общей стоимости товара. Общая стоимость товара состоит из издержек основных и вспомогательных производственных процессов и суммы прибыли, получающейся из разницы отпускной цены и себестоимости. Чем лучше предприятие знает производственную цепочку своих потребителей, тем лучше оно может понять, какой именно полезный эффект они ожидают получить от приобретения его товаров.

Таким образом, любое предприятие стремится занять место в тех звеньях цепочки создания добавленной стоимости, где прибыльность выше, или найти способы компенсации потери прибыли в этих цепочках на основе приобретения дополнительных ключевых компетенций. Для этого предприятиям необходимо выявить ключевые факторы успеха, в данной отрасли или на данном рынке. Анализ ресурсов предприятия позволяет выявить те виды деятельности, в которых предприятие превосходит своих конкурентов. Совпадение ключевых факторов успеха в выбранной отрасли и ресурсов предприятия приводит к созданию конкурентного преимущества. В этом случае роль предприятия в цепочке создания добавленной стоимости становится ключевой. Если предприятие не располагает необходимыми компетенциями, критичными для выбранной отрасли или рынка (либо эти компетенции не достаточно развиты), то предприятию необходимо приобрести отсутствующие или развить несовершенные на данный момент времени компетенции.

* 1. **GAP-анализ**

GАР-анализ(gap - разрыв) применяют в случаях, когда текущие результаты предприятия имеют расхождения с запланированными.

Ключевой вопрос GАР-анализа можно поставить следующим образом: какую стратегию должно избрать предприятие, чтобы активизировать свою деятельность? Ниже приведен пример GAP-анализа при оценке инвестиционной деятельности предприятия.

При GАР-анализе предполагается построение графика (рис. 1.2) с использованием двух важнейших экономических переменных – деньги (S) и время (T). Цель построения графика заключается в том, что спроецировать текущую тенденцию развития предприятия в будущее, а также найти способы оптимизации этой тенденции.



Рис.1.2. Графическая модель инвестиционного GAP-анализа

Значение  отражает текущий период развития предприятия, а линия  – тенденцию его стратегического развития, экстраполированную на основе предыдущих результатов деятельности. Линия  стремится к значениям инвестиционного эффекта , стратегического периода  (как минимум, пятилетнего), т. е. к тому сроку, когда реализация стратегической инвестиционной программы должна быть завершена.

Предприятие, функционирующее в условиях внутренней инвестиционной закрытости, в лучшем случае обречено на относительно стабильное положение на рынке. Лидерства на рынке и роста можно добиться только с помощью инвестиционных стратегий активизации (на рис. 1.2 - линии ), соединяющих текущую тенденцию развития предприятия с потенциальным, возможным путем его роста.

Линия  отражает ту тенденцию, которая возникнет в случае инвестиционных вливаний в ту или иную сферу деятельности предприятия. Существуют четыре основные стратегии инвестиционной деятельности, которые позволяют эту тенденцию реализовать. Стратегии различают по следующим параметрам:

* длительность ожидания базового инвестиционного эффекта;
* объем требуемых первоначальных и предполагаемых последующих вложений;
* степень риска и вероятность достижения стратегической инвестиционной цели (- *Strategic Goal of Investment*);
* оптимальный ожидаемый инвестиционный эффект.

В случае использования инвестиционной стратегии оптимизации (на рис.1.2 - линия ) предприятие инвестирует дополнительные средства в оптимизацию ныне существующих товаров (услуг, технологий). Выбирая инвестиционную стратегию инновации (на рис.1.2 - линия ), предприятие инвестирует средства в приобретение новых технологий, разработку новых товаров (услуг, технологий). Инвестиционная стратегия сегментирования (на рис.1.2 - линия  ) состоит в инвестировании финансовых ресурсов с целью охвата новых рынков. Инвестиционная стратегия диверсификации (на рис.1.2 - линия ) - наиболее дорогостоящая и рискованная стратегия, заключающийся во вложении значительных средств в расширение объектов деятельности, номенклатуры продукции и др.

Таким образом, стратегическая инвестиционная деятельность тесно связана с такими функциями управления предприятием (маркетинг, инновация, производство и др.). Это означает, что компетентность финансового менеджера, отвечающего за формулирование и реализацию инвестиционной стратегии, должна быть максимально широкой.

GAP-анализ может использоваться не только при оценке инвестиционной деятельности, но также и в любых других случаях, когда необходимо сравнить плановые показатели с фактическими (например, объем продаж).

* 1. **SWOT-анализ**

Одним из самых сложных качественных инструментов анализа, определяющих положение предприятия, является SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) - анализ, который позволяет исследовать внутреннюю среду предприятия, т.е. дать оценку сильных и слабых его сторон, и внешнюю среду, т.е. оценить возможности предприятия и угрозы ему. На основе SWOT-анализа можно оценить стратегическое положение предприятия.

Общий принцип таков: при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей предприятия (т.е. баланса его слабых и сильных сторон) внешней ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям предприятия на рынке, специфическим внешним угрозам).

SWOT-анализ можно проводить для разных иерархических уровней предприятия:

* по предприятию в целом;
* по отдельным стратегическим бизнес-единицам (СБЕ);
* по отдельным структурным подразделениям;
* по отдельным рынкам, на которых функционирует предприятие;
* по отдельным товарно-рыночным комбинациям.

При определении объекта анализа необходимо выявить исследуемый период, в рамках которого будет изучаться взаимодействие предприятия и внешней среды:

* текущий период – проводится исследование текущей рыночной ситуации;
* краткосрочная перспектива – традиционно исследуется период в пределах одного — двух лет, может быть изменен под влиянием турбулентности среды;
* среднесрочная перспектива — рассматривается период в пределах трех-пяти лет;
* долгосрочная перспектива — прогнозы составляют для долгосрочных стратегических планов, рассчитанных на период более пяти лет.

В зависимости от того, насколько велик горизонт перспективы, SWOT-анализ может носить ситуационный или стратегический характер.

SWOT-анализ включает следующие этапы:

1) анализ внутренней среды предприятия;

2) анализ внешней микро- и макросреды;

3) сопоставление основных стратегических целей предприятия;

4) определение основных стратегических целей предприятия.

В процессе SWOT-анализа проводят как качественный, так и количественный анализ деятельности предприятия и окружающей среды. В ходе анализа обычно применяют экспертное оценивание (к примеру, для оценки характеристик может быть использован метод Дельфи).

**Первый этап:** анализ внутренней среды предприятия. На этом этапе проводят исследование самого предприятия, его внутренней среды, процессов и характеристик, описывающих функционирование предприятия на рынке. Основой для оценки сильных и слабых сторон предприятия является анализ корпоративного профиля – совокупности характеристик, многоаспектно описывающих деятельность предприятия, ресурсы, компетенции и пр.

Ниже приведены примеры характеристик, которые рассматриваются при оценке сильных и слабых сторон.

**Инновационная политика предприятия:**

* уровень инноваций (от незначительных модификаций товара до принципиальных нововведений),
* частота внедрения инноваций,
* соответствие инноваций ожиданиям целевых потребителей (готовность потребителя к восприятию инноваций),
* ценность инновации для потребителя (готовность заплатить более высокую цену за нововведения),
* сроки окупаемости средств, вложенных в инновации и т.д.

**Ассортиментная политика предприятия:**

* широта и глубина товарного ассортимента (ее соответствие потребностям потребителя);
* гармоничность товарного ассортимента;
* оптимальность товарного ассортимента.

**Марочная политика предприятия (по каждой марке):**

* известность марки у целевых потребителей,
* уровень приверженности к марке,
* уровень привлечения марке,
* имидж марки в глазах целевых потребителей и контактных аудиторий,
* адекватность ассоциативного ряда, связанного с маркой и т.д.

**Продуктовая политика предприятия (по каждому товару):**

* соответствие уровня качества товара ожиданиям целевого потребителя,
* оценка рекламаций (число, частота, степень и содержание претензий),
* наличие уникальных характеристик товара,
* соответствие характеристик товара ожиданиям целевого потребителя.

**Ценовая политика предприятия (по каждому товару и в целом по ассортименту):**

* соответствие уровня цены товара ожиданиям потребителя;
* соответствие прочих ценовых факторов товара ожиданиям потребителя;
* оптимальность ценовой политики по всему ассортименту (создание основы для получения прибыли).

**Коммуникационная политика предприятия:**

* уровень адресности рекламы;
* уровень частоты рекламных сообщений;
* уровень информативности рекламы;
* соответствие рекламы действующему законодательству, нормам этики;
* уровень качества исполнения рекламы;
* оценка набора рекламных аргументов (соответствие характеристикам целевого потребителя);
* оценка коммуникативной эффективности рекламы;
* оценка набора инструментов стимулирования сбыта (соответствие характеристикам целевого потребителя, эффективность);
* оценка эффективности PR-акций;
* соответствие характеристик коммуникационной деятельности требованиям целевого потребителя .

**Сбытовая политика предприятия:**

* оценка эффективности сбытовых каналов и применяемых методов сбыта;
* соответствие характеристик сбыта требованиям целевого потребителя.

**Сервисная политика предприятия.**

* соответствие характеристик сервиса требованиям целевого потребителя;
* уровень индивидуализации обслуживания (подстройка под каждого конкретного потребителя);
* широта и глубина ассортимента сопутствующих услуг.

**Кадровая политика предприятия:**

* уровень квалификации персонала (опыт, образование, компетентность и пр.);
* характеристика общения персонала с потребителем (дружелюбие, приветливость, предупредительность и пр.);
* оценка претензий, предъявляемых потребителями к персоналу (число, частота, степень и содержание претензий) и т.д.

**Показатели рыночной деятельности предприятия (по каждому рынку):**

* доля рынка (абсолютная и относительная);
* динамика доли рынка;
* соответствие рыночной роли амбициям предприятия (лидер, претендент на лидерство и др.);
* уровень рыночной силы предприятия на данном рынке;
* рентабельность рынка для предприятия.

**Экономические и финансовые показатели деятельности предприятия:**

* уровень издержек;
* прибыльность;
* скорость оборота капитала;
* финансовая устойчивость и т.д.

**Характеристики организации производства:**

* ритмичность производства,
* технический уровень производства и т.д.

**Характеристики корпоративной культуры:**

* уровень бюрократичности / демократичности,
* уровень открытости / закрытости,
* гармоничность корпоративной культуры,
* уровень развития корпоративной культуры.

Каждой рассматриваемой характеристике присваивают вес и выполняют их оценки. Характеристики заносят в сводную таблицу, и для каждой рассчитывают взвешенную оценку (табл. 1.10).

**Таблица 1.10**

**Оценка сильных и слабых сторон предприятия**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Характеристики**  | **Оценка, баллы** | **Вес**  | **Взвешенная оценка**  |
| **1** | **2** | **3** | **4 (2х3)** |
| 1 |  |  |  |
| 2 |  |  |  |
| … |  |  |  |
| n |  |  |  |

Для оценки воплощения характеристик разрабатывают оценочную шкалу характеристики, где отрицательные значения отражают слабые стороны предприятия, а положительные значения — сильные стороны.

Каждой характеристике корпоративного профиля может быть предписан весовой коэффициент, определяющий ее важность для формирования конкурентоспособности предприятия. Как правило, вес задается в пределах от нуля (совершенно не важно) до единицы (абсолютно важно).

Взвешенную оценку каждой характеристики вычисляют как произведение оценки и веса, т.е. взвешенная оценка характеристики корпоративного профиля позволяет определить вклад характеристики в формирование конкурентоспособности предприятия с учетом важности этой характеристики. Чем больше значение характеристики, тем больше ее влияние на предприятие. Если знак ранга положительный, то это сильная сторона предприятия, если отрицательный, то — слабая.

В заключение первого этапа находят интегральную оценку конкурентоспособности предприятия, исходя из его сильных и слабых сторон.

**Второй этап:** анализ внешней среды предприятия. На этом этапе анализируют внешнюю среду предприятия и выявляют возможности и угрозы. Исследоваться может как текущая, так и прогнозируемая ситуация (в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе). Факторы внешней среды (ситуации, обстоятельства, явления, тенденции) могут быть сгруппированы следующим образом: факторы макросреды и факторы микросреды.

В процессе анализа внешней среды выполняют следующие действия:

1. Проводят диагностику внешней среды и дают прогноз развития в рамках исследуемого периода;

2. Выявляют вероятность влияния факторов внешней среды на предприятие;

3. Устанавливают характер влияния внешних факторов на предприятие (позитивное или негативное).

4. Определяют степень влияния внешних факторов на предприятие;

5. Определяют важность каждого фактора внешней среды для каждого предприятия.

Изучая факторы влияния внешней среды, анализируют факторы, уже влияющие на предприятие, и факторы, влияние которых может появиться в будущем (в краткосрочном, среднесрочном и долгосрочном периодах – табл.1.11). На практике обычно составляют таблицу только для того периода, который подвергают анализу (исходя из поставленной задачи).

**Таблица 1.11**

**Шаблон для диагностики и**

**прогнозирования развития внешней среды**

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы внешней среды**  |  |
| **Текущий период** | **Прогнозный период** |
| **Краткосрочный** | **Среднесрочный** | **Долгосрочный** |
| **Pп** | **Pв** | **Pп** | **Pв** | **Pп** | **Pв** | **Pп** | **Pв** |
| 1 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| 2 | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| … | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| M | 1 |  |  |  |  |  |  |  |
| Примечание: Рп – вероятность появления; Рв – вероятность влияния |

Оценки вероятности проявления и влияния фактора на предприятие в (диапазоне 0…1) проводят экспертным путем. Для текущего периода вероятность появления ситуации равна единице (т.е. фактор уже присутствует и влияет на предприятие). Вероятность влияния каждой ситуации на предприятие следует оценивать для каждого периода ее возможного возникновения, поскольку оценка может изменяться, если принимать во внимание развитие предприятия (например, планируемое расширение деятельности в рассматриваемой перспективе).

Последующий этап анализа состоит в выборе ситуации, исходя из следующих условий:

• появление ситуации наиболее вероятно в исследуемом периоде. Рассматривают порог вероятности события (0,6…1);

• ситуация может оказать влияние на предприятие, т.е. не является нейтральной по отношению к предприятию, исходя из специфики его деятельности и рынков, на которых предприятие представлено.

Для анализа внешней среды используют шаблон (табл. 1.12). Характер влияния определяют с помощью бинарной системы счисления: «+1» — положительное влияние, «–1» — отрицательное влияние.

Силу влияния, как правило, оценивают по той или иной балльной системе (5-, 10-, 100-балльной, но чаще всего используется 10-балльная система). Возможна также оценка по шкале семантического дифференциала [–3, +3]. Для удобства дальнейшего сопоставления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз силу влияния внешних факторов лучше проводить в той же системе счисления, которую использовали для оценки характеристик корпоративного профиля. Сила влияния позитивных факторов позволяет определить, насколько выгодно для предприятия сложившееся (или прогнозируемое) положение. Сила влияния негативных факторов – насколько оно опасно.

**Таблица 1.12**

**Шаблон для оценки влияния внешней среды**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | **Характер влияния** | **Сила влияния** | **Важность фактора**  | **Ранг (совокупная оценка)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5=2х3х4** |
| 1 |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |
| M |  |  |  |  |

Ранг факторов позволяет оценить уровень благоприятности или неблагоприятности каждого внешнего фактора с учетом его значения для предприятия. После определения ранга все ситуации делят на две группы: позитивного влияния (или позитивных возможностей) и негативного влияния (или угроз). В рамках каждой группы факторы ранжируют по убыванию рангов. Для дальнейшего анализа выбирают позитивные и негативные факторы, ранг которых достаточно велик.

Заключительной частью этапа анализа внешней среды является интегральная оценка (сумма рангов) исследуемых факторов внешней среды.

Если оценка внешней среды отрицательна, то среда в целом неблагоприятна, т.е. преобладают угрозы предприятию. В случае положительной оценки — среда благоприятна и преобладают возможности.

**Третий этап: сопоставление сильных и слабых сторон предприятия.**

На этом этапе анализа сильные и слабые стороны предприятия сопоставляют с факторами внешней среды и строят так называемую сопоставительную матрицу (рис.1.3).

*Характеристики корпоративного профиля*

*Факторы внешней среды*

Рис.1.3. Матрица SWOT-анализа

На третьем этапе выясняют следующее:

• позволяют ли сильные стороны предприятия воспользоваться открывающимися возможностями с выгодой для предприятия;

• способствуют ли сильные стороны предприятия защите от внешних угроз;

• насколько слабые стороны замедляют развитие предприятия и не дают использовать благоприятные ситуации с максимальной полезностью;

• насколько слабые стороны делают предприятие уязвимым для внешнего неблагоприятного воздействия;

• как в целом можно охарактеризовать взаимодействие предприятия с внешней средой и его способность достигать своих целей в сложившихся условиях.

В [5,6,10] авторы предлагают сосредоточиться на качественном анализе, перечисляя в соответствующих квадрантах матрицы:

• сильные стороны, позволяющие с наибольшей выгодой использовать возможности и позволяющие эффективно противостоять угрозам;

• слабые стороны, ограничивающие возможности предприятия во внешней среде и увеличивающие опасность ситуации для предприятия (табл.1.13).

**Таблица 1.13**

**Шаблон для SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  **Корпоративный профиль** | **Внешняя среда** | **Сумма балов** **по строкам** |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 1 | 2 | … | n | Сводные оценки | 1 | 2 | … | m | Сводные оценки |
| **Силы** | 1 |  |  |  |  | Сводная оценка по квадранту 1 |  |  |  |  | Сводная оценка по квадранту 2 |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| k |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Слабости** | 1 |  |  |  |  | Сводная оценка по квадранту 3 |  |  |  |  | Сводная оценка по квадранту 4 |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| … |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| p |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Сумма балов****по столбцам** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Сводная оценкаположения предприятия (сумма сводных оценок по каждому квадранту) |

**Четвертый этап:** определение основных стратегических целей предприятия.На этом этапе SWOT-анализа определяют основные стратегические действия, актуальные при том или ином сочетании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (табл.1.14)

Таблица 1.14

Поле стратегий для SWOT-анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Сильный стороны | Слабые стороны |
| Возможности | Поле «Сильные стороны и Возможности» (СИВ) | Поле «Слабые стороны и Возможности» (СЛВ) |
| Угрозы | Поде «Сильные стороны и Угрозы» (СИУ) | Поле «Слабые стороны и Угрозы» (СИУ) |

Приведенные в таблице стратегии характеризуются следующим образом:

* + стратегия СИВ — стратегия использования сильных сторон предприятия для того чтобы получить отдачу от внешних возможностей;
	+ стратегия СЛВ — стратегия преодоления слабых сторон при использовании внешних возможностей;
	+ стратегия СИУ — стратегия использования сильных сторон для преодоления угроз;
	+ стратегия СЛУ — стратегия, направленная на избавление от слабых сторон и предотвращение угроз.
	1. **Комплексные методы оценки рынка**

В маркетинге под ***рынком***  понимают совокупность существующих или потенциальных покупателей, объединенных либо географическим положением, либо потребностями, породившими соответствующий спрос. В маркетинге рынок характеризуется следующими параметрами: границы, месторасположение, размер, емкость. Существует достаточно много методов определения емкости рынка и его доли. Ниже представлены наиболее часто используемые.

Расчет емкости и доли рынка.

Оценку емкости рынка можно проводить по различным основаниям:

* по структурным характеристикам;
* по объемам производства;
* по объемам потребления;
* по объемам продаж.

Кроме того используют комплексные методы, сочетающие несколько из вышеперечисленных.

**Расчет емкости рынка по структурным характеристикам** выполняют по формуле:



где  - объем производства данного товара (усл. ед.);  - объем импорта (усл.ед.);  - объем экспорта (усл. ед.);   - объем остатков соответственно на начало и конец исследуемого периода; ,  - объем запасов соответственно на начало и конец исследуемого периода.

Под остатками подразумевают фактически подтвержденные остатки на складах предприятий; под запасами - означают объем товаров, предназначенных для госрезерва или других государственных нужд.

Объем импорта определяют по формуле:



где - официально подтвержденный объем импорта;  - косвенный импорт, (поставляемый товар, применяемый в качестве комплектующих в других изделиях);  - возможный «серый» импорт.

Объем экспорта определяют аналогичным образом.

**Расчет емкости рынка по объемам производства**



где  - объемы производства производителей; $n$ - число производителей.

**Расчет емкости рынка по объемам потребления**



где  - норма потребления на одного потребителя;  - общее число потребителей.

Если всех потребителей формально разбить на несколько характерных групп, оценку емкости рынка проводят таким образом:



где $i$ - номер характерной группы потребителей;  - средняя норма потребления в группе;  - число потребителей в группе.

Разбиение потребителей на группы осуществляют на основе соответствующих признаков, в числе которых - нормы потребления.

При расчете емкости рынка по объемам продаж используют ряд инструментов:

**суммирование продаж**. При проведении анализа всех потребителей условно можно разделить на три группы: те, кто приобретает товар в первый раз; те, кто совершает повторные покупки; те, кто приобретает товары чаще других. Тогда



где  - объем первичных продаж;  - объем повторных продаж;  - объем дополнительных продаж.

**использование коэффициентов приведения объема продаж**. Объем продаж вычисляют так:



где  - емкость известного рынка, с которым можно сравнивать рынок изучаемый;  - коэффициенты приведения продаж (например, коэффициенты поправки на число населения; на покупательную способность и т.д.); $n$ - число коэффициентов.

На практике перечисленные методы расчета емкости рынка могут применяться одновременно. В результате обработки оценок емкости рынка, полученных разными методами, их значения можно усреднять или проводить стандартную процедуру взвешивания. Взвешенную среднюю оценку рассчитывают по формуле:



где  - средние оценки для разных подгрупп предприятий;  - веса отдельных подгрупп, характеризующие долю каждой подгруппы в совокупности.

Информационной основой для расчета доли рынка товара являются показатели объема продаж (в денежных единицах) конкурирующих товаров. Возможен охват не всех товаров-конкурентов, а только товаров главных конкурентов.

При определении доли рынка можно использовать формулу:



где  - доля рынка;  - объем продаж  товара;  - совокупный объем продаж предприятий, работающих на данном рынке.

* 1. **Определение целевого сегмента рынка**

Проблемы сегментирования рынка являются ключевыми при анализе маркетинговой деятельности предприятия. Предприятие ищет доходный сегмент рынка, который соответствует его ресурсам и возможностям. Практическая полезность выделения доходных сегментов очевидна, однако при этом возникают трудности. Выбор методики сегментирования – сложная задача, что обусловлено разнообразием известных подходов.

При сегментировании рынка выделяют три области задач:

1. разделение общего рынка на гомогенные частичные рынки;
2. выбор целевых рыночных сегментов;
3. разработка стратегии для конкретного рыночного сегмента.

В мировой практике используют два основных подхода к сегментированию:

1. ***a priori*** - если все возможные потребители рынка известны и можно составить их «перечень» (т.е. их число не превышает 50);
2. ***post hoc*** – если необходимы поиск признаков сегментирования и последующий отбор сегментов.

При сегментировании на основе подхода ***a priori*** основными критериями являются:

* географический – деление рынка на географические единицы;
* демографический – деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как возраст, пол, семейное положение, жизненный цикл семьи, религия, национальность, раса;
* социально-экономический – деление потребителей по уровню дохода, роду занятий, уровню образования;
* психографический – деление рынка на различные группы в зависимости от социального класса, жизненного стиля или личностных характеристик потребителей;
* поведенческий – деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей как уровень знаний, характер использования продукта или реакции на него.

Использование указанных подходов позволяет предприятию определить, какие виды продуктов следует предложить при выборе той или иной группы потребителей в качестве целевой аудитории. Сегментация дает возможность предприятию найти новые целевые рынки и таким образом расширить предложение инновационных товаров и услуг.

Процесс сегментирования включает следующие этапы:

1. *Проведение опроса*. На этом этапе составляют опросный лист и проводят опрос. Цель опроса - отнесение каждого потребителя к определенным дифференцированным пунктам. Указанное условие обусловливает необходимость формирования только закрытых вопросов.
2. *Выделение сегментов*. На основе полученных признаков сегментирования можно сформировать сегментные группы. Обычно их число не превышает пяти-шести.
3. *Описание сегментов*. Выделенным сегментам дают описание и присваивают специальные маркетинговые названия. На основе выделенных сегментов можно выполнить дальнейшее проектирование, модернизацию или позиционирование продукта.
4. *Критериальная оценка перспективных сегментов*. Это завершающая стадия формирования сегментных групп, в рамках которой рассматривают их соответствие маркетинговым критериям успешности позиционирования в них продуктов.

***Анализ потребительских ценностей на основе Шета-Ньюмана-Гросса***

Изучение поведения потребителя – важнейшая функция маркетинга. Здесь маркетинг пересекается с психологией, социологией и экономикой. Чем лучше предприятие понимает своего потребителя, тем выше его доход. Люди не всегда делают и оплачивают покупки, которые сами будут использовать. Потребитель далеко не всегда покупатель, и тем более плательщик. И эти роли влияют на решение о покупке. Удовлетворение потребностей лежит в основе теории маркетинга и рыночной экономики.

Для анализа потребностей используют ценности, сформулированные в теории потребительских ценностей Шета-Ньюмана-Гросса. Шет, Ньюман и Гросс описали рыночный выбор как некое многомерное явление, включающее множество ценностей. Данные ценности определяются ими следующим образом:

Функциональная ценность – воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью играть свою утилитарную или физическую роль. Блага приобретают функциональную ценность в результате наличия функциональных или физических свойств.

Социальная ценность – воспринимаемая полезность блага, обусловленная его ассоциацией с какой-либо социальной группой или группами. Блага приобретают социальную ценность посредством ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп.

Эмоциональная ценность – воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью затрагивать те или иные чувства.

Эпистемическая ценность – воспринимаемая полезность блага, обусловленная его способностью создавать новизну или удовлетворять стремление к знаниям. Блага приобретают эпистемическую ценность, когда они способны обеспечить что-либо новое или отличное от известного.

Условная ценность – воспринимаемая полезность блага, обусловленная специфической ситуацией, в которой действует совершающий выбор. Блага приобретают условную ценность при наличии чрезвычайных физических и социальных условий, подчеркивающих функциональную или социальную значимость данных благ.

Пять указанных ценностей вносят дифференцированный вклад в определенный рыночный выбор. Данные ценности независимы, т.е. соотносятся аддитивно.

Для оценки ценностей используют экспертные оценки.

***Прогнозирование развития рынка и оценка спроса***

При прогнозировании развития рынка решают три основные задачи:

1. определение краткосрочных (конъюнктурных) и долгосрочных (стратегических) тенденций изменения покупательского спроса или товарооборота, которые можно распространить на будущие периоды;
2. выявление и моделирование влияния комплекса социально-экономических и торгово-организационных факторов на динамику и структуру покупательского спроса или товарооборота;
3. изучение возможностей и перспектив конкурентных преимуществ.

Для решения этих задач используют стандартные методы статистического моделирования: экстраполяцию; регрессионные модели; метод сценариев (табл. 1.15).

Таблица 1.15

**Статистические функции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Функция** | **Аналитическое выражение функции** | **Преобразование функции** |
| Линейная |   | Не требуется |
| Полулогарифмическая |   | То же |
| Парабола n-порядка |   | То же |
| Степенная |  |   |
| Показательная |   |   |
| Показательно-степенная |  |   |
| Логистическая |  |   |
| Гомперца |   |   |

Примечание. Выбор функции будет зависеть от анализа конкретного рынка, вида товара и т.д.

Необходимо также проверить достоверность прогноза рынка. Для этого применяют метод Г. Тейла, позволяющий оценить качество прогноза:



где  - качество прогноза;  и  - соответственно прогнозируемое и фактическое значение тенденции изменения изучаемого показателя конъюнктуры.

Если , то прогноз абсолютно точен; если  прогноз близок к простой экстраполяции; при , прогноз показывает результат худший, чем предположение о неизменности тенденций исследуемого явления.

Прогноз развития рынка также позволяет оценить изменения спроса на продукцию высокотехнологичного предприятия.

Спрос - экономическая категория, характеризующая объем товаров, которые потребитель желает и в состоянии приобрести по определенной цене на протяжении определенного периода времени на определенном рынке.

На уровень спроса влияют многие факторы: цены на предлагаемый товар, его качество, доходы покупателей, потребительские предпочтения, цены на сопряженные (взаимозаменяемые) товары, ожидание потребителями изменения их доходов и цен на товары, насыщенность рынка, процентные ставки по вкладам и т.д.

*Степень чувствительности спроса к изменению цены* измеряют с помощью коэффициента ценовой эластичности*:*



где  - эластичность спроса по цене;  - процентное изменение объема приобретаемого товара,  - процентное изменение цены на приобретаемый товар;  - изначальный объем приобретаемого товара;  - изначальная цена на приобретаемый товар.

Спрос эластичный, если значение этого коэффициента больше единицы, и неэластичный — если меньше единицы. При значении коэффициента эластичности, равном нулю, спрос абсолютно неэластичен: никакое изменение цены не влечет за собой изменение спроса на продукцию. Если коэффициент эластичности равен единице (единичная эластичность), то это означает, что темп роста спроса равен темпу снижения цены. Абсолютно эластичным спрос бывает, когда при неизменной цене или ее росте спрос на продукцию увеличивается до предела покупательских возможностей, что чаще всего бывает в условиях инфляции.

Рост цены при снижении объема продаж эффективен до тех пор, пока дополнительный доход на единицу продукции превышает дополнительные издержки на единицу продукции.

* 1. **Разработка товарной политики**

Основой создания и выпуска продукта является удовлетворение каких-либо потребностей покупателей, т.е. потребитель приобретает продукт не как таковой, имеющий определенный набор свойств, а его способность удовлетворять конкретную потребность. Разрабатывая инновационные товары, предприятие определяет набор свойств, позволяющих удовлетворить определенную потребность.

Важнейшей задачей любого предприятия является формирование ассортимента. Ассортимент – это совокупность товаров, котореы связаны между собой и имеют одни и те же функции, адресованные одним и тем же потребителям, продаются по одним и тем же каналам сбыта или в одних и тех же ценовых зонах.

Для анализа ассортиментной политики высокотехнологичного предприятия используют ряд инструментов, позволяющих определить сбалансированность ассортиментного портфеля. Одним из наиболее известных инструментов является матричный метод BCG (Boston Consulting Group). На рис. 1.4. представлена матрица, в которой используются показатели относительной доли рынка (ось Х) и относительного темпа роста рынка (ось Y) для отдельных оцениваемых товаров (услуг, технологий).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тем п роста | высокий | **Звезды**  | **Вопросительные знаки** |
| низкий | **Дойные коровы** | **Собаки**  |
|  высокая | низкая |
| Относительная доля рынка |

Рис.1.4. Матрица БКГ

Для определения темпа роста рынка используют формулу:



где  - рост рынка; - оборот рынка за текущий год;  - оборот рынка за предыдущий год.

При  рынок является быстрорастущим; при  говорят о низких темпах роста.

Относительную долю рынка анализируемых товаров (услуг, технологий) рассчитывают как:



где  - относительная доля рынка  продукта;  - продажи  за анализируемый период (месяц, квартал, год);  - продажи аналогичного товара крупнейшего конкурента за исследуемый период.

Если значение относительной доли рынка товара предприятия больше единицы, то товар занимает сильное положение в ассортиментном портфеле предприятия.

Если значение относительной доли рынка меньше единицы, то товар предприятия имеет более слабые позиции по сравнению с другими товарами предприятия.

Определение радиуса окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение товара в матрице, отражает вклад товара (услуги, технологии) в общий объем продаж предприятия:



где  - радиус окружности,  - объем продаж  товара;  - общий объем продаж предприятия за исследуемый период.

По результатам расчетов строят матрицу, состоящую из четырех квадрантов: «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса», «Звезды». Для каждой группы существует приоритетная стратегия дальнейшего развития.

 **«Дойные коровы»** — товары, требующие мало инвестиций, но приносящие много прибыли. Это лидеры стагнирующего рынка. Такие товары становятся источником средств для развития предприятия. Оптимальная стратегия развития — «сбор урожая», т.е. минимальные вложения при максимальной отдаче.

**«Собаки»** — товары, характеризующиеся низкой нормой прибыли. Возможности роста их продаж ограничена. В эту категорию могут попасть новые товары, потерпевшие неудачу на рынке, социально-значимые товары (цены на которые регулируются) и сопутствующие товары. По возможности, инвестиции в эти товары стоит прекратить.

**«Знаки вопроса»** — товары с самой неопределенной позицией. Это начальная позиция для новых товаров. Им присущ высокий темп роста продаж при маленькой доле рынка. Рыночная доля этих товаров может увеличиваться при развитии рынка, однако для этого требуются значительные инвестиции.

**«Звезды»** — лидеры быстро растущей отрасли. Предприятие должно поддерживать и укреплять данные товары, а значит, не снижать, а, возможно, увеличивать инвестиции. На развитие этих товаров должны быть выделены лучшие ресурсы предприятия (персонал, научные разработки, денежные средства), что послужит залогом будущих стабильных денежных потоков предприятия.

Матрица BCG позволяет оценить эффективность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий, чтобы исправить неблагоприятную тенденцию.

***Анализ ассортимента по методу Дибба — Симкина***

Получаемая в результате такого анализа классификация товаров позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оце­нить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используют данные о динамике продаж и себестои­мости продукции (включающей только переменные затраты). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар отно­сят к одной из четырех групп (рис.1.5.).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объем продаж  | В1 | А |
| С | В2 |
| Маржинальная прибыль |

1.5. Матрица Дибба-Симкина

*А* — наиболее ценная для предприятия группа; товары, входящие в эту группу, могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Необходимо стремиться к увеличению числа товарных позиций в этой группе, так как увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль предприятия.

*В1* — следует выявлять пути повышения доходности этой продук­ции (возможность повышения цен, поиск более выгодных постав­щиков для снижения себестоимости и т.д.), так как благодаря высоким объемам продаж даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия.

*В2* — необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции этой товарной группы (проведение промоакций, реклама и т.д.). Благодаря высокой рентабельности продукции этой группы темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

*С —* наименее ценные для предприятия товары; необходимо рас­смотреть возможность замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

При анализе ассортимента необходимо также учитывать:

* время присутствия товара на рынке, так как спрос на товары-новинки и уже утвердившиеся на рынке товары, у потребителей различен. Новому товару нужно дать время (два-три месяца) для того, чтобы потребитель узнал его и имел возможность принять эффектив­ное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и собственном доходе;
* анализ наличия у конкурентов аналогичной продукции. При более широком ассортименте у конкурентов потребители могут в будущем отдать предпочтение им. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия;
* существующие рыночные тенденции (например, растущая по­пулярность приверженности здоровому образу жизни диктует производителям необходимость включения в ассортимент специальных продуктов).

***АВС-анализ***

В основе АВС-анализа лежит правило итальянского математика В. Парето, формулируемое так: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». В настоящее время это правило известно как правило «20 на 80»: 20% усилий обеспечивают 80% результата.

АВС-анализ строится по принципу классификации анализируемых товаров на 3 группы А, В и С:

**А –** обеспечивает 80% продаж/прибыли и обычно составляет около 20% от всех товаров;

**В –** обеспечивает 15% продаж/прибыли и обычно составляет около 30% от всех товаров;

**С –** обеспечивает 5% продаж/прибыли и обычно составляет около 50% от всех товаров.

Границы групп (например, 80%, 15%, 5%) могут изменяться и устанавливаться индивидуально каждым предприятием. Ряд исследователей определили процентные соотношения групп А, В, С (табл. 1.16).

**Таблица 1.16**

**Процентные отношения групп А, В и С**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Исследователи, (страна) | А | В | С |
| m\*\*,% | d\*,% | m\*\*,% | d\*,% | m\*\*,% | d\*,% |
| А.М. Гаджинский, (Россия) | 10% | 75% | 25% | 20% | 65% | 5% |
| Д.Д. Бауэрсокс, (США)Д.Дж. Клосс, (США) | 20% | 80% | 30% | 15% | 50% | 5% |
| В.И. Сергеев, (Россия) | 10-15% | 75-80% | 20-25% | 15-20% | 60-70% | 5-10% |
| Б.А. Аникин (Россия) | 15-20% | 80% | 30% | 10-15% | >50% | 5-10% |
| Дж. Р.Сток, (США)Д. М. Ламберт, (США) | 5% | 70% | 10% | 20% | 85% | 10% |

\* d – доля запаса каждой позиции ассортимента в общем запасе, исчисленная нарастающим итогом;

\*\* m – позиции ассортимента, выстроенные в порядке убывания доли в общем запасе (в процентах к общему числу позиций ассортимента).

АВС анализ широко применяется не только в ассортиментной политике, но и в других видах деятельности благодаря своей универсальности.

***XYZ-анализ***

XYZ-анализ предназначен для учета неопределенности спроса на продукцию и неопределенности поставок и производства. В основе анализа лежит коэффициент вариации – отношение среднего квадратического отклонения к математическому ожиданию случайной величины:



где  - коэффициент вариации;  - величина продаж или прибыли от товара в одном из периодов;  - количество периодов;  - среднее арифметическое показателя.

В качестве случайной величины в зависимости от задачи могут выступать, потребление сырья в производстве, поставки или продажи (табл.1.17).

**Таблица 1.17**

**Коэффициенты XYZ-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Группа | Количество | Коэффициент вариации |
| Х | Не менее 50% | 0 – 10% |
| Y | От 30% | 10 – 25% |
| Z | Менее 20% | >25% |

При анализе ассортимента товаров можно одновременно применять АВС- и XYZ-анализ (табл.1.18).

**Таблица 1.18**

**Совмещение АВС- и XYZ-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **ABC анализ** |
|  |  | А | В | С |
| **XYZ анализ** | X | AX | BX | CX |
| Y | AY | BY | CY |
| Z | AZ | BZ | CZ |

Совмещение АВС- и XYZ - анализа дает возможность по-разному управлять различными группами товаров.

1) Товары групп АХ и ВХ отличают высокий товарооборот. Необходимо обеспечить постоянное наличие товара, но для этого не нужно создавать избыточный страховой запас. Расход товаров этой группы стабилен и хорошо прогнозируем.

2) Товары групп AY и BY при высоком товарообороте имеют недостаточную стабильность расхода, и, как следствие, чтобы обеспечить постоянное наличие товаров, нужно увеличить страховой запас.

3) Товары групп AZ и BZ при высоком товарообороте отличаются низкой прогнозируемостью расхода. Попытка обеспечить гарантированное наличие всех товаров этих групп только за счет избыточного страхового товарного запаса приведет к тому, что средний товарный запас предприятия значительно увеличится. В связи с этим для товаров данных групп следует пересмотреть систему заказов:

* перевести часть товаров на систему заказов с постоянной суммой (объемом) заказа;
* обеспечить более частые поставки некоторых товаров;
* выбрать поставщиков, расположенных близко к складу, тем самым снизив страховой товарный запас;
* повысить периодичность контроля запасов.

4) По товарам группы СХ можно использовать систему заказов с постоянной периодичностью и снизить страховой товарный запас.

5) По товарам группы CY можно перейти на систему с постоянным объемом заказа, но при этом формировать страховой запас, исходя из имеющихся у предприятия финансовых возможностей.

6) В группу товаров CZ попадают все новые товары, товары спонтанного спроса, поставляемые под заказ и т. п. Часть этих товаров можно безболезненно выводить из ассортимента, а другую часть нужно регулярно контролировать, так как именно из товаров этой группы возникают неликвидные или труднореализуемые товарные запасы, в связи с чем предприятие несет убытки. Выводить из ассортимента необходимо остатки товаров, взятых под заказ или уже не выпускающихся, т. е. товаров, обычно относящихся к категории стоков.

***Анализ конкурентоспособности товара (услуги, технологии)***

В современных рыночных условиях потребители диктуют участникам рынка правила игры, и в том числе определяют конкурентные преимущества тех продуктов и услуг, которые обеспечивают предприятию необходимый уровень конкурентоспособности.

Под **уровнем конкурентоспособности** товара понимают относительную характеристику товара (услуги, технологии) какпродукции, выражающей степень ее предпочтения на данном рынке товару-конкуренту (аналогу).

Критерием конкурентоспособности может служить относительная доля продаж оцениваемого продукта по сравнению с продажами продукта-конкурента:



где  и  — объем продаж соответственно оцениваемого продукта и *i*-го аналога.

Уровень конкурентоспособности товара можно рассмотреть как оценку

вероятности  который предпочтет потребитель *i*-му конкуренту-аналогу на данном рынке. Такую априорную оценку можно получить и с помощью экспертных методов.

Рассмотрим этапы известного алгоритма расчета конкурентоспособности:

1. разработать на основе знания рынка и требований к продукции совокупность показателей ее конкурентоспособности;
2. выбрать из этой совокупности несколько параметров конкурентоспособности;
3. получить количественные оценки значимости каждого параметра путем опроса экспертов при соблюдении условия ; ;
4. сформировать модель эталона — образца продукции на основе выбранных параметров с позиции покупателей, задав его количественные оценки ;
5. разработать количественные оценки тех же параметров конкурентоспособности по своему изделию  и по изделию-конкуренту ();
6. оценить уровень конкурентоспособности продукции  и продукции-конкурента  по формулам:

; 

где  - количественная оценка значимости -го параметра;  - количественная оценка $i$-го параметра по своему изделию () и по изделию-конкуренту ;

1. рассчитать цену  потребления продукции и установить цену  потребления продукции-конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в период пользования продуктом;
2. рассчитать интегральный показатель  конкурентоспособности своего продукта по отношению к продукту-конкуренту:



1. если продукцию планируется экспортировать, то необходимо проверить выбранные параметры качества на соответствие интернациональным или национальным стандартам пред­полагаемого импортера. Если хотя бы один нормативный параметр не соответствует сравниваемому стандарту, необходимо это несоответствие устранить. Тогда конечная формула для показателя  примет такой вид:



где  - произведение всех ;  - параметр качества, учтенный в зарубежном стандарте;  - несоответствие стандарту;  - соответствие стандарту.

Если хотя бы один параметр качества будет равен нулю, то показатель конкурентоспособности не будет иметь смысла. Считается, что если , то предприятие предлагает рынку явно неконкурентоспособный продукт и необходимо изменить его технические и экономические характеристики. Более того, считается, что превышение показателя конкурентоспособности на 10…20 % слишком мало, чтобы быть уверенным в успехе продукта на рынке. Однако если превышение составляет 30…50%, то положение предприятия на рынке достаточно устойчивое.

Превышение показателя конкурентоспособности в 50…70% свидетельствует о лидерстве предприятия на рынке, но достижения необходимо наращивать и думать об их сохранении.

Параметры, участвующие в оценке, определяют на основе результатов изучения рынка и требований покупателей. При этом должны использоваться критерии, которыми оперирует потребитель при выборе товара. Степень важности каждого критерия можно определить с помощью экспертных методов.

***Анализ стоимости бренда (методика Interbrand)***

Модель оценки стоимости бренда предприятия*,* предложенная компанией Interbrand(США), основана на методе чистой приведенной стоимости бренда и состоит из четырех последовательных этапов.

На **первом этапе** прогнозируют денежный поток, который создается всеми нематериальными активами (НМА). Денежный поток рассчитывают следующим образом: прогнозируемые совокупные доходы уменьшают на операционные расходы. Из полученной операционной прибыли вычитают произведение величины капитала, который был бы необходим для производства аналогичного по свойствам небрендированного товара, и безрисковой ставки доходности:



где *—* добавленная прибыль нематериальных активов;  — операционная прибыль за вычетом налогов; ** — задействованный капитал; — безрисковая ставка доходности.

Для расчета величины задействованного капитала  используется среднеотраслевой показатель отношения задействованного в отрасли капитала к показателю дохода*.* При умножении указанного выше соотношения на объем продаж оцениваемого предприятия получают искомое значение, которое признают «естественным» для производства небрендированной продукции.

За уровень доходности работы материальных факторов в моделипринимают безрисковую ставку доходности государственных казначейских облигаций. Экономический смысл этой ставки заключается в следующем: такую доходность принесут материальные активы, если будут работать без использования какого бы, то ни было нематериального капитала.

На ***втором этапе***в денежном потоке, созданном нематериальными активами, выделяют долю, созданную именно брендом. Для этого определяют, в какой степени бренд воздействует на ключевые факторы спроса. Расчет производится в процентном соотношении.

Анализ бренд-риска на **третьем этапе** позволяет определить норму, по которой прогнозируемый доход дисконтируется к его чистой текущей стоимости. Ставка дисконта основана на безрисковой ставке, представляющей собой доходность по государственным облигациям на прогнозный период, и на премии, определяемой на основе анализа силы бренда*,* которую характеризуют семь показателей (табл.1.19).

**Таблица 1.19**

**Характеристика силы бренда**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Показатель силы бренда** | **Максимальный балл** |
| 1. | Рынок | 10 |
| 2. | Стабильность | 15 |
| 3. | Лидерство | 25 |
| 4. | Интернациональность | 25 |
| 5. | Тенденции | 10 |
| 6. | Поддержка | 10 |
| 7. | Защита | 5 |

**Четвертый этап** *– оценка силы бренда -* заключается в расчете стоимости бренда. Она равна произведению добавленной стоимости бренда и бренд-мультипликатора.

Существуют и другие методики оценки стоимости бренда, однако ни одна из них не идеальна. Стоимость бренда изменяется со временем, зависит от многих факторов, но при этом является индикатором успешности предприятия.

* 1. **Разработка ценовой политики высокотехнологичного предприятия**

Ценообразование – важная область маркетинга, которая взаимосвязана с бухгалтерским и управленческим учетом; требует понимания существующего на предприятии порядка распределения затрат. Цена является надежным показателем качества товара, особенно если информация о различии качественных характеристик отсутствует.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке необходимо выбрать тот или иной метод ценообразования:

а) расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль»;

этот метод основан на добавлении стандартных наценок, обеспечивающих получение определенной прибыли, к себестоимости продукта. Так, производство какого-то продукта характеризуется следующими показателями

Переменные затраты — 100 долл.

Постоянные затраты — 3 000 000 долл.

Ожидаемый объем продаж — 5 000 шт.

Затраты на производство единицы товара рассчитывают так:



где  - себестоимость товара;  - переменные затраты;  - постоянные затраты;  - планируемый объем продаж.

Себестоимость единицы товара составит 700 долл.

Если производитель желает достичь 20%-ной наценки за счет отпускной цены, эту наценку исчисляют так:



где  - цена;  - себестоимость товара; - наценка.

;

Таким образом, производитель получает прибыль: 175 долл.

б) расчет цены, ориентированный на желаемый возврат от инвестиций;

Предприятие определяет цену, обеспечивающую желаемый возврат от инвестиций. Исходя из выше приведенного примера, представьте, что производитель вложил 5 миллионов долл. в дело и ожидает 20%-ного возврата с инвестиций, т.е. 1 000 000 долл. Расчет цены, ориентируемой на желаемый возврат, таков:



где  - желаемый возврат от инвестиций.

Производителю удастся реализовать 20%-ного возврата от инвестиций только в том случае, если затраты и объем продаж совпадут с ожидаемыми, а цена за единицу товара составит 900 долл. Многое зависит от реакции покупателя на установленную цену товара.

в) установление цены на основе конкурентных преимуществ товара.

За основу определения цены берется степень готовности потребителя купить товар по предлагаемой цене. Ключевым фактором установления цены на основе данного метода является восприятие покупателя ценности товара, а не издержки.

г) установление цены на основе цен конкурентов.

За основу определения цены берутся цены конкурентов и учитывается их возможная реакция на изменение цен на рынке. В данном методе цены устанавливаются либо исходя из традиций, сложившихся на отраслевом рынке, либо исходя из цен рыночного лидера. Так как рыночные позиции других участников рынка слабее позиций лидера, то цены, ими устанавливаемые, обычно ниже цен лидера. В результате производители, даже специально не договариваясь, продают товары в определенном диапазоне цен.

Установление цен является единственным элементом комплекса маркетинга, непосредственно определяющим доход. Ценовые решения имеют огромное влияние на кратко- и долгосрочные доходы предприятия. Долговременное поддержание максимально высоких цен достижимо только при наличии выгоды для потребителя.

* 1. **Разработка сбытовой политики высокотехнологичного предприятия**

Выбор структуры канала сбыта сводится к решению вопроса о распределении обязанностей между участниками процесса товарообмена. Существует четыре класса посредников, которые могут быть включены в канал сбыта: оптовые торговцы, розничные торговцы, агенты и дистрибьюторы (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Схема канала сбыта с участием посредников

Вертикальная структура канала характеризуется числом уровней, отделяющих производителя от конечного потребителя. По этому критерию можно различать прямые и непрямые каналы.

В прямом канале нет посредника, приобретающего права собственности, и изготовитель продает товар непосредственно потребителю. В непрямом канале имеется один или несколько посредников. В зависимости от числа посредников между изготовителем и конечным пользователем такой канал называют длинным или коротким.

С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем труднее его контролировать. Обычно предприятие прибегает к использованию нескольких каналов сбыта с целью либо создать конкурентную ситуацию, соперничество между торговцами, либо занять несколько сегментов рынка, характеризующихся различными покупательскими привычками.

Выбор конкретного канала сбыта определяется, прежде всего, ограничениями, накладываемыми целевым рынком, факторами поведения покупателей, а также особенностями товара и предприятия, например доступными ему ресурсами (табл. 1.20).

**Таблица 1.20.**

**Критерии выбора канала сбыта**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | **Прямой канал** | **Непрямой канал** | **Комментарии** |
| **короткий** | **длинный** |
| покупатели: |  |  |  |  |
| - многочисленные | \* | \*\* | \*\*\* | важную роль играет принцип сокращения числа контактов  |
| - совершают крупные покупки | \*\*\* | \* | \* | издержки на установление контакта быстро амортизируются |
| -совершают нерегулярные покупки | \* | \*\* | \*\*\* | повышенные издержки при частых и малых заказах |
| -требуют оперативной поставки | \* | \*\* | \*\*\* | наличие запасов вблизи точки продажи |
| Товары: |  |  |  |  |
| расходуемые  | \*\*\* | \* | \* | необходимость быстрой доставки |
| технически несложные | \* | \*\* | \*\*\* | низкие требования к обслуживанию |
| нестандартизованные | \*\*\* | \* | \* | товар должен быть адаптирован к специфичным потребностям |
| в стадии запуска | \*\*\* | \*\* | \* | Необходим тщательный мониторинг за новым товаром |
| обладающие высокой ценностью | \*\*\* | \* | \* | издержки на установление контакта быстро амортизируются |
| Предприятие: |  |  |  |  |
| ограниченные финансовые ресурсы | \* | \*\* | \*\*\* | сбытовые издержки пропорциональны объему продаж |
| полный ассортимент товаров | \*\*\* | \*\* | \* | предприятие может предложить полное обслуживание |
| отлаженный контроль сбытом | \*\*\* | \* | \* | минимизация числа контактов между предприятием и рынком |
| широкий охват рынка | \* | \*\* | \*\*\* | сбыт должен быть интенсивным |
| Примечание. Звездочками обозначена степень предпочтения канала сбыта |

При разработке политики сбыта необходимо провести анализ по следующим направлениям:

* анализ выполнения договорных обязательств перед покупателями по поставкам продукции;
* анализ показателей результативности сбытовой деятельности;
* анализ влияния сбытовой деятельности на прибыль предприятия.

При анализе выполнения договорных обязательств по поставкам продукции определяют долю выполнения договорных обязательств:



где  - объем поставок продукции предприятием за определенный период в соответствии с заключенными договорами;  - объем недопоставки продукции за определенный период.

Для анализа коммерческой деятельности отдела сбыта предприятия целесообразно использовать показатели ее результативности (табл.1.21).

**Таблица 1.21.**

**Шаблон расчета показателей результативности сбытовой деятельности предприятия (в сопоставимых ценах)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **Год** | **ХХХ2 ХХХ1, %** |
| **ХХХ1** | **ХХХ2**  |
| Фактический объем реализованной продукции, тыс. руб. |  |  |  |
| Число договоров, заключенных с покупателями, шт. |  |  |  |
| Число полностью выполненных договоров с покупателями, шт. |  |  |  |
| Средняя стоимость выполненного договора, тыс. руб. |  |  |  |
| Коэффициент оборачиваемости запасов готовой продукции, отн. ед. |  |  |  |
| Объем реализованной продукции на одного сотрудника отдела сбыта, тыс. руб. |  |  |  |
| Объем реализованной продукции на 1 руб. затрат на маркетинговые коммуникации, тыс. руб. |  |  |  |

К показателям результативности сбытовой деятельности относится объем реализации продукции. Этот показатель рассчитывают или в натуральных единицах измерения, или в сопоставимых ценах, чтобы исключить влияние цен на рост объема реализации продукции.

Изменение средней стоимости одного выполненного договора показывает, как изменилась доля покупателей (крупных, средних, мелких) в общем объеме сбыта продукции предприятия. Определяют этот показатель делением объема реализованной продукции за определенный период число выполненных за этот период договоров с покупателями.

* 1. **Разработка политики интегрированных маркетинговых коммуникаций**

В настоящее время различия межу четырьмя основными элементами коммуникативной политики (реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи) стираются, к ним добавляются новые виды коммуникаций (интернет), что позволяет говорить об интегрированных маркетинговых коммуникациях (ИМК).

Политика ИМК начинается с формирования бюджета. В табл. 1.22 представлена структура предварительной ведомости доходов и расходов.

**Таблица 1.22.**

**Шаблон предварительной ведомости доходов и расходов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель  | Товар | Вид маркетинговой деятельности |
| Год 1 | Год 2 | Год 3 | Текущий год | Год + 1 | Год + 2 |
| Бюджет | Оценка |
| Суммарный рынок: |  |  |  |  |  |  |  |
| единицы товара |  |  |  |  |  |  |  |
| выручка, руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| Продажи фирмы: |  |  |  |  |  |  |  |
| единицы товара |  |  |  |  |  |  |  |
| доля рынка, % от общих продаж |  |  |  |  |  |  |  |
| Прямые издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| Валовая прибыль: |  |  |  |  |  |  |  |
| в денежном выражении, руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| в процентах от выручки |  |  |  |  |  |  |  |
| Издержки, пропорциональные продажам: |  |  |  |  |  |  |  |
| стимулирующие скидки  |  |  |  |  |  |  |  |
| скидки в конце года  |  |  |  |  |  |  |  |
| рекламные издержки  |  |  |  |  |  |  |  |
| прочие издержки  |  |  |  |  |  |  |  |
| всего пропорциональных издержек |  |  |  |  |  |  |  |
| Прочие издержки, зависящие от продаж: |  |  |  |  |  |  |  |
| содержание рекламных каналов |  |  |  |  |  |  |  |
| издержки на другие виды рекламы |  |  |  |  |  |  |  |
| издержки на связи с общественностью  |  |  |  |  |  |  |  |
| прочие издержи  |  |  |  |  |  |  |  |
| всего издержек, зависящих от продаж |  |  |  |  |  |  |  |
| Постоянные сбытовые издерж­ки: |  |  |  |  |  |  |  |
| содержание служб маркетинга  |  |  |  |  |  |  |  |
| содержание торгового персонала |  |  |  |  |  |  |  |
| затраты на исследование рынка |  |  |  |  |  |  |  |
| затраты на образцы |  |  |  |  |  |  |  |
| прочие издержки |  |  |  |  |  |  |  |
| всего постоянных издержек |  |  |  |  |  |  |  |
| Суммарные сбытовые издерж­ки: |  |  |  |  |  |  |  |
| в денежном выражении, руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| в процентах от чистого дохода |  |  |  |  |  |  |  |
| Чистая прибыль: |  |  |  |  |  |  |  |
| в денежном выражении, руб. |  |  |  |  |  |  |  |
| в процентах от чистого дохода |  |  |  |  |  |  |  |

Для определения необходимой суммы бюджета ИМК можно использовать следующие методы:

* метод фиксированного бюджета – предприятие отводит на ИМК возможную для него сумму;
* остаточный метод – бюджета ИМК корректируется рекламодателем по остаточному принципу;
* определение бюджета на основе процента от продаж – позволяет достаточно гибко реагировать на текущую ситуацию;
* определение бюджета на основе процента от продаж, принятого у конкурентов – заставляет предприятие подтягиваться за лидером или отслеживать текущую рыночную реальность;
* определение бюджета на основе доли рынка ИМК, равной доле товарного рынка, занимаемого предприятием – заставляет предприятие постоянно отслеживать рыночную ситуацию;
* метод Дорфмана - Стэймана – синхронизирует коммуникационную и ценовую стратегии предприятия;
* определение бюджета на основе целей и задач ИМК.

**Метод Дорфмана - Стэймана** основан на положении, что отношение бюджета к общему объему продаж равно отношению эластичности спроса по ИМК к эластичности спроса по цене.



где  - бюджет ИМК предприятия;  - общий объем продаж компании;  - эластичность спроса по ИМК;   - эластичность спроса по цене.

Сложность метода заключается в том, что необходимо правильно определить два показателя эластичности спроса: по ИМК и по цене.

Таким образом, бюджет по ИМК:



**Метод целей и задач.**

Это метод используют крупные промышленные предприятия. В нем анализируется текущая ситуация на рынке, устанавливаются цели, идентифицируются задачи по продвижению товаров, подсчитывается, во сколько это обойдется, а также рассчитывается общий бюджет. Увеличение бюджета ИМК дает возможность предприятию: 1) при господствующей цене продавать больше; 2) продать данный объем продукции по более высокой цене; 3) реализовать больший объем по более высокой цене.

В формализованном линейном виде метод определения объема бюджета ИМК с учетом целей и задач выглядит следующим образом:



где  - цена одной рейтинговой единицы\*;  - число рейтинговых единиц, необходимых для 100% охвата целевой аудитории;  - желаемый уровень объема продаж;  - максимальный уровень объема продаж.

В основе любого метода расчета бюджета ИМК лежит процедура медиапланирования. М*едиапланирование* — это выбор оптимальных каналов размещения рекламы (средств массовой информации) для достижения максимальной эффективности коммуникативной кампании. Медиапланирование включает в себя:

* анализ рынка, целевой аудитории и маркетинговой ситуации;
* постановку целей рекламной кампании;
* определение приоритетных категорий СМИ;
* определение оптимальных значений показателей эффективности;
* планирование этапов рекламной кампании во времени;
* распределение бюджета по категориям СМИ.

В медиапланировании используется система взаимосвязанных показателей и определенной терминологии:

* целевая аудитория – определенная труппа потенциальных покупателей, которую необходимо охватить;
* тираж – число физических объектов, используемых для передачи рекламных сообщений;
* контакт – возможность «увидеть» или «услышать» (это, однако не означает, что человек действительно увидит или услышит рекламу);
* аудитория – число людей, контактирующих с рекламоносителем;
* эффективная аудитория – число людей, контактирующих с рекламоносителем и имеющих характеристики потенциальных покупателей;
* время – сезоны, дни недели, даты и т.д.;
* охват — число представителей целевой аудитории, по меньшей мере, хотя бы раз контактирующих с рекламоносителем в течение определенного периода.

Показатель охвата целевой аудитории определяют как в абсолютных величинах, так и в процентах:



где  - количество читателей (телезрителей), обративших внимание на рекламу;  - общее количество читателей (телезрителей).

При анализе этого показателя возникает наложение аудиторий (А1, А2), использующих два средства информации (рис.1.8), т.е. аудитории частично пересекаются, поскольку люди читают или слушают оба источника информации (журнал, телерадиоканал и др.):



Рис.1.8 – Наложение аудиторий, использующих два средства информации

Важной задачей в медиапланировании является расчет совокупного рейтинга (GRP – Gross Rating Point), который используют как оперативный показатель весомости, обеспечивающий рекламному обращению использование конкретного графика на конкретном рынке на протяжении определенного времени в СМИ. Его определяют как сумму оценочных коэффициентов при неоднократном показе одного ролика или передаче его несколькими радиостанциями.

Важной задачей является написание коммуникативного обращения к целевой аудитории. Есть ряд вопросов, на которые рекламодателю необходимо ответить (табл. 1.23).

**Таблица 1.23.**

**Схема подготовки коммуникативного обращения**

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос**  | **Детализация вопроса** |
| **Продукт** |
| **Что предлагается?** | Товар, услуга, технология?Является ли товар единственным или имеет аналоги?Имеет ли он торговую марку или создан никому неизвестным предприятием? |
| **В чем заключается основная ценность товара?** | Каковы основные технические и коммерческие характеристики товара?В чем товар лучше конкурирующих?Вызывает ли товар интерес у клиента?Какую выгоду товар сулит клиенту? |
| **Предприятие** |
| **Кто продает?** | Имеются ли у предприятия сбытовые возможности? Свои каналы сбыта? Договоренности с посредниками? Проводились ли коммуникативные кампании ранее? На кого ориентированы? На физических или юридических лиц? |
| **Рынок** |
| **Кто потребляет?** | Физические или юридические лица? Каков их демографический состав? Образовательный уровень? Географическое положение? Пристрастия и привычки? |
| **Где продают?** | Сколько предприятий продвигают товар? Насколько они доступны территориально? Как осуществляется доставка? |
| **Цель коммуникации** |
| **Какова основная цель?** | К чему нужно вызывать интерес? Надо ли показать клиенту, в чем он нуждается? Надо ли научить клиента пользоваться товаром или услугой? |
| **Коммуникативные средства** |
| **Какой вид коммуникативных средств используется?**  | Реклама? Пиар? Стимулирование сбыта? Интернет-продвижение? |
| **Обращение**  |
| **В чем заключается?** | К каким чувствам обращается? |
| **Технические параметры** |
| **Какие факторы определяют выбор цветовой гаммы, размер шрифта, использование иллюстративных средств и т.д.** | Будет ли коммуникация представлена в печатной форме, т.е. текстом? В виде иллюстрации? В звуковом формате? |

Для определения эффективности коммуникативных кампаний используется сводный показатель медиаактивности — Media Presence Index (далее — МРI), включающий такие элементы как:

*1. Общее число упоминаний о предприятии.* Цель ИМК – достижение лидерства по общему количеству упоминаний в СМИ.

*2. Эмоциональная окраска (учет позитивных и негативных публикаций).* Цель ИМК — максимизация числа позитивных и минимизация числа негативных публикаций.

*3. Число упоминаний в центральной прессе.* Цель – достижение лидерства по числу упоминаний в центральной прессе.

*5. Число упоминаний в региональной прессе.* На этапе активного развития региональных рынков важно отслеживать и стимулировать уровень медиаактивности в регионах. Цель – достижение лидерства по присутствию в региональной прессе.

*6. Число упоминаний в ведущих деловых изданиях.* В качестве одного из приоритетных направлений является взаимодействие с ведущими деловыми изданиями. Цель – лидерство по присутствию в деловой прессе.

При расчете MPI учитывают коэффициент значимости (табл. 1.24).

**Таблица 1.24.**

**Пример расчета MPI**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| MPI | Абсолютное значение | Распределение баллов | Коэффициент значимости публикаций\* | Итоговый индекс |
| 1-е предприятие | 2-е предприятие | 3-е предприятие | 1-е предприятие | 2-е предприятие | 3-е предприятие |  | 1-е предприятие | 2-е предприятие | 3-е предприятие |
| Общее число упоминаний |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Эмоциональная окраска (позитивная) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Эмоциональная окраска (негативная) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число упоминаний в центральной прессе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число упоминаний в региональной прессе |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Число упоминаний в ведущих изданиях |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итоговый индекс |  |  |  |  |  |  |  | … | …. | … |

\*Для расчета коэффициента значимости публикаций, используют экспертные оценки в баллах от 1 до 5 и, таким образом, каждый из них получает свой коэффициент значимости — от 1 до 5.

Заключительный этап при разработке комплекса маркетинга – расчет эффективности предложенных мероприятий, а также обоснование реализуемости.

Для определения эффективности маркетинговой деятельности предприятия нужно проанализировать ее с разных сторон, при этом особенно важен анализ продаж. Объем продаж – это основной показатель успешности предприятия, дающий возможность определить эффективность маркетинга в целом, работы менеджеров, уровень рентабельности и прибыльности предприятия.

Анализ продаж продукции проводят в определенной последовательности:

**Первый этап** — анализ динамики и структуры продаж продукции. На этом этапе оценивают динамику продаж в целом по предприятию и по отдельным группам продукции. Необходимо отследить тенденции, складывающиеся в отношении продаж продукции (рост, стабильность, спад), а также оценить долю продаж в кредит, необходимость и обоснованность кредитования покупателей, определить эффект от кредитования. На первом этапе рассчитывают следующие основные показатели:

*Темп роста выручки от продаж:*

**

где  - выручка от продаж в отчетном периоде, - выручка от продаж в предыдущем (базисном) периоде.

Коэффициент показывает, сколько процентов составляет оборот (выручка от продаж) отчетного периода в отношении к предшествующему (базисному) периоду.

*Доля продаж в кредит:*



где - выручка от продаж по продукции, реализованной в кредит;  - общий объем продаж.

Коэффициент анализируется в динамике; отражает удельный вес продукции, реализованной в кредит (на условиях последующей оплаты), в общей выручке от продаж.

**Второй этап** — оценка равномерности продаж продукции. Определяют коэффициент вариации неравномерности, и делают выводы о причинах, вызывающих неравномерность продаж. Если она обусловлена внутренними причинами, то разрабатывают мероприятия по их устранению и повышению ритмичности продаж. На этом этапе рассчитывают:

*Коэффициент вариации (неравномерности) продаж*:

**

где  - процент реализации продукции за *i*-й период в отношении к итоговой величине продаж,  - порядковый номер периода,  - средний процент продаж,  - число анализируемых периодов.

Коэффициент анализируется в динамике; отражает степень неравномерности продаж (чем выше коэффициент вариации, тем менее равномерны продажи по отдельным периодам, и наоборот).

**Третий этап** — определение критического объема продаж и оценка запаса прочности. Основным показателем на этом этапе:

*Критический объем продаж*:

**

где  - постоянные затраты на производство и сбыт продукции;  - уровень маржинального дохода (выручка минус переменные затраты)

Четвертый **этап** — определение доходности (рентабельности) продаж для оценки эффективности функционирования предприятия. На этом этапе рассчитывают:

*Рентабельность продаж*:

**

где  - прибыль от продаж;   - выручка от продаж. Показатель анализируют в динамике.

Темпы роста, средние темпы роста и рентабельность продаж, как и многие другие показатели, целесообразно анализировать не только в динамике, но и в сравнении со среднеотраслевыми показателями и показателями конкурентов, что позволяет оценить деловую активность и эффективность профилирующих видов деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

При определении эффективности разработанного комплекса маркетинга невозможно анализировать маркетинговые мероприятия в отрыве от коммерческого результата. Если какой-либо показатель является одновременно и важной и неизвестной величиной, то существует, в случае ошибочной его оценки, вероятность убытков. Кроме того, подкрепление любого результата маркетингового анализа его финансовым обоснованием позволяет сделать его понятным для любых производственных и финансовых служб предприятия.

# 2. Требования к курсовой работе

## 2.1. Общие положения

Цель курсовой работы - обобщение теоретических знаний и проработка практических навыков расчетов по дисциплине «Маркетинг в инновационной сфере». Курсовая работа представляет собой логически завершенное исследование маркетинговой деятельности высокотехнологичного промышленного предприятия и является самостоятельной работой студента. Он несет ответственность за правильность используемых данных и качество оформления. В курсовой работе студент должен показать навыки и приемы аналитической работы при решении конкретных маркетинговых задач, стоящих перед промышленным предприятием.

Выполнение курсовой работы состоит из следующих этапов:

1) выбор темы и объекта исследования;

2) составление плана проекта;

3) подбор и изучение литературы;

4) сбор практического материала и проведения исследования, связанного с темой работы;

5) написание текста работы;

6) оформление курсовой работы;

7) оформление списка источников;

8) защита курсовой работы.

При выборе темы курсовой работы студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

1. объектом исследования в курсовой работе является маркетинговая деятельность высокотехнологичного предприятия машиностроительного комплекса;
2. предметом исследования может являться товар, услуга, технология, которую выпускает, оказывает или разрабатывает высокотехнологичное предприятие машиностроительного комплекса.

## 2.2. Структура курсовой работы

Курсовая работа должна состоять из следующих разделов:

1. **Введение.** Обосновывают актуальность выбранной темы исследования. Описывают проблемы, связанные с исследуемым товаром (услугой, технологией). Формулируют цель и задачи курсовой работы. Определяют методы, которые будут использованы в курсовой работе.
2. **Первая глава.** Проводят анализ деятельности промышленного предприятия. С помощью известных инструментов анализируют внешнюю и внутреннюю среду предприятия; организационную структуру; финансовую устойчивость, степень реализации маркетинговых задач на предприятии. В качестве исходных данных рекомендуется использовать бухгалтерскую и управленческую отчетность конкретного предприятия. В конце главы дают краткие выводы по результатам анализа деятельности предприятия.
3. **Вторая глава.** Анализируют рынок. Определяют целевой рынок и анализируют покупателей. Определяют конкурентоспособность предмета исследования (товара, услуги, технологии); оценивают его рыночный потенциал; рассчитывают потенциальный и реальный виды спроса на продукцию. Если предметом исследования является технология, то проводят патентный поиск с целью установления уровня новизны. Определяют целевой рынок и описывают целевую аудиторию покупателей (т.е. проводят сегментационный анализ). Анализируют ассортимент и, если товар достаточно известный на рынке, рассчитывают стоимость бренда. В конце главы дают краткие выводы, касающиеся исследуемого товара (услуги, технологии).
4. **Третья глава.** Разрабатывают комплекс маркетинга по товару (услуге, технологии); предлагают стратегию развития товара. Приводят обоснование ее осуществимости. Разрабатывают план мероприятий по товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политике. В конце главы дают краткие выводы по разработанному комплексу мероприятий.
5. **Выводы.** В конце работы представляются общие выводы по заявленной теме курсовой работы.
6. **Заключение.** Описывают уровень исследуемой проблемы и приводят рекомендации по дальнейшему развитию товара/услуги/технологии.
7. **Список литературы.** Приводят источники, которые были использованы в работе. Минимальное число – 30-35 источников.
8. **Приложения.** Все громоздкие таблицы, графики, расчеты выносятся в приложение.

В табл.2.1. представлен сводный перечень методов расчетов, которые необходимо применить при выполнении курсовой работы.

Таблица 2.1.

Перечень методов расчетов

|  |
| --- |
| **Первая глава** |
| ***Объект анализа*** | ***Инструмент анализа***  | ***Исходные данные для расчета*** | ***Технология расчета*** | ***Рекомендуемая литература***  |
| Макросреда (внешняя)предприятия | PEST (LE)-анализ | Управленческая отчетность | На основе взвешенных коэффициентов | [10] |
|  | Модель пяти рыночных сил по М. Портеру | Результаты маркетинговых исследований, отчеты по сбыту | Факторный анализ | [14] |
| Микросреда (внутренняя) предприятия | SWOT-анализ | Управленческая отчетность | На основе взвешенных коэффициентов | [10] |
| Центры прибыли/центры затрат предприятия | Модель цепочки добавленной стоимости | То же | То же | [15] |
| Организационная структура | **Матричный метод; дескриптивный метод** | Устав организации | Анализ организационной структуры; определение ее соответствия маркетинговым задачам предприятия | [2,5] |
| Финансовое состояние предприятия | Вертикальный анализ;Горизонтальный анализ;Трендовый анализ;Факторный анализ;Анализ с помощью финансовых коэффициентов | Финансовая отчетность  | Выявление финансовой устойчивости предприятия; определение возможности финансирования маркетинговых мероприятий | [4, 8] |
|  | GAP-анализ | Управленческая отчетность; отчет о продажах | Выявление несоответствий между фактическими и плановыми показателями | [17] |
| **Вторая глава** |  |
| Конкурентоспособность товара/услуги/технологии | Анализ уровня конкурентоспособности товара (услуги, технологии) | Отчет о продажах  | Определение уровня конкурентоспособности товара (услуги, технологии) | [10, 12] |
| Ассортимент | АВС-анализ | То же | Расчет рентабельности продаж | [10, 12] |
|  | XYZ – анализ | То же | То же | [10, 12] |
|  | BCG-анализ | То же | Расчет доли рынка | [10, 12] |
|  | Метод ДИББА-СИМКИНА | То же | По динамике продаж/ по себестоимости продукции | [12] |
| Бренд  | Методика Interbrand | То же | На основе расчета чистой приведенной стоимости бренда | [12] |
| Целевой рынок | Метод Шета-Ньюмана-Гросса | Результаты опроса потребителей | На основе экспертных оценок | [12] |
|  | Эластичность спроса | Отчет о продажах; результаты опроса потребителей  | Расчет эластичности спроса | [1] |
| Третья глава |
| Товарная стратегия | Анализ жизненного цикла товара (услуги, технологии) | Отчет о продажах; результаты BCG-матрицы | Расчет объемов продаж; прибыли | [2] |
| Анализ уровня новизны товара (услуги, технологии) | Экспертные оценки | Балльный метод | [12] |
| Стратегия ценообразования | Определение базисной цены | Калькуляция себестоимости товара (услуги, технологии) | Расчет точки безубыточности | [2] |
| Анализ ценовых стратегий конкурентов | Результаты маркетинговых исследований,  | Расчет и анализ цен конкурентов | [6] |
| Стратегия сбыта | Анализ каналов распределения товара (услуги, технологии) | Отчет о продажах | Сравнительный анализ каналов сбыта | [2] |
| Анализ видов транспорта (для материального товара) | Отчет о продажах | Сравнительный анализ видов транспорта | [2] |
| Коммуникативная стратегия | Анализ эффективности маркетинговых коммуникаций | Отчеты о рекламных кампаниях | Расчет объема рекламного бюджета  | [12] |
| Анализ медиаактивности | Отчеты о медиапланировании | Расчет рентабельности маркетинговых мероприятий; расчет сводного показателя медиаактивности;  | [12] |

## 2.3. Оригинальность текста

Оригинальность текста курсовой работы должна составлять не менее 40%. Перед сдачей текста работы научному руководителю необходимо проверить текст на сайте [www.antiplagiat.ru](http://www.antiplagiat.ru) и предоставить отчет о проверке.

## 2.4. Оформление курсовой работы

Первой страницей курсовой работы является титульный лист.

 На нем приводят следующие сведения:

– наименование вуза, где выполнена работа;

– фамилия, имя, отчество студента;

– шифр и наименование специальности;

– фамилия, имя, отчество, учёная степень и учёное звание научного

руководителя;

– место и год написания курсовой работы.

Оглавление – перечень основных частей (глав, параграфов) курсовой работы с указанием страниц, на которых они помещаемы. Перечень обязательных глав курсовой работы определяет научный руководитель. Число глав и их содержание студент согласовывает с научным руководителем. Заголовки в оглавлении должны точно повторять заголовки в основном тексте курсовой работы. Не допускается сокращать или давать заголовки в другой формулировке.

Основной текст курсовой работы должен быть разделен на главы и параграфы, которые нумеруются арабскими цифрами, проставляемыми перед заголовками глав и параграфов. Заголовки должны чётко и кратко отражать содержание. Если заголовок состоит из двух предложений, то их отделяют точкой. В конце каждой главы делается. Все главы и параграфы в курсовой работе должны быть логически связаны. Как правило, повествование в тексте курсовой работы ведётся от первого лица множественного числа (например: Мы полагаем, по нашему мнению) или от имени третьего лица (например: автор полагает, по мнению автора).

Каждую главу курсовой работы начинают с новой страницы. Заголовки располагают посередине страницы без точки на конце и печатают заглавными буквами жирным шрифтом. Переносить слова в заголовке не допускается. Заголовки отделяют от текста сверху и снизу интервалом в одну строку.

При оформлении формул используют программу Math Type.

Нумеровать следует формулы, на которые имеются ссылки в тексте. Порядковые номера формул обозначают арабскими цифрами сквозной нумерацией или двойной нумерацией в пределах главы. Номер заключают в круглые скобки и записывают на уровне формулы справа. При этом формулу располагают в центре страницы отдельной строкой. Сразу под формулой расшифровывают буквенные обозначения, входящие в формулу. Последовательность расшифровки обозначений должна соответствовать порядку их приведения в формуле. Расшифровка формулы должна начинаться со слова «где» (без двоеточия или запятой). Каждое буквенное обозначение необходимо указывать с новой строки. При ссылке на формулу в тексте следует писать, например: «в формуле (1.2) ….». Если одно и то же обозначение в одинаковом смысловом значении встречается в нескольких формулах, его достаточно расшифровать там, где оно встретилось впервые.

В тексте следует применять стандартизованные единицы физических величин.

Ссылки на источники приводят в квадратных скобках в строке с текстом. Номер ссылки должен соответствовать номеру источника в списке литературы.

Иллюстративный материал может быть представлен рисунками, фотографиями, графиками, схемами, диаграммами. Все иллюстрации называют рисунками. Подписи к рисункам размещают по центру страницы. Не допускается перенос подписей.

 Иллюстрации, используемые в курсовой работе, размещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на них, или на следующей странице, а при необходимости – в приложении.

 Иллюстрации нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией или двойной нумерацией в пределах главы.

На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте курсовой работы. При ссылке следует записывать: Рис. с указанием номера (например: Рис. 1. Циклограмма). Точку в конце подрисуночной подписи заголовка рисунка не ставят.

Таблицы, используемые в курсовой работе, размещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на них, или на следующей странице, при необходимости – в приложении к курсовой работе.

Таблица является особой формой подачи цифровых или словесных сведений, в которой они расположены в определённом порядке.

Каждая таблица имеет номер и название. Таблицы нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией или двойной нумерацией в пределах главы. Заголовок таблицы должен быть чётким и кратким. Заголовок размещают над таблицей справа. На все таблицы должны быть ссылки в тексте курсовой работы. При ссылке на таблицу следует писать: Табл. с указанием номера (например: Табл. 1. Комментарий к программе). Точку в конце заголовка таблицы не ставят.

В заключении должны быть изложены итоговые выводы теоретического и практического характера, к которым автор пришёл в ходе выполнения курсовой работы, даны рекомендации и перспективы дальнейшей разработки рассмотренной темы.

Список источников должен включать библиографическое описание документов, использованных автором при работе над курсовой работой (монографии, сборники статей, учебники, учебно-методические пособия, периодическая литература, Интернет – источники, статистические материалы и т.п.). Список должен быть размещён после заключения.

Приложения – это материал, дополняющий основной текст курсовой работы. В качестве приложения могут быть использованы рисунки, фотографии, таблицы, чертежи, схемы и другой иллюстративный материал. Каждое приложение начинают с новой страницы с указанием в верхней части страницы по центру слова «Приложение». Приложение должно иметь тематический заголовок, который записывается строкой ниже тоже по центру страницы.

Приложения обозначаются заглавными буквами русского алфавита, начиная с буквы А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, M. Пример обозначения приложения:

**Приложение А.**

**Экспериментальные данные**

Допускается использование приложений нестандартного размера, которое в сложенном виде соответствует формату А4.

Приложения оформляют как продолжение работы и располагают после списка литературы.

Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц. В тексте курсовой работы на все приложения должны быть ссылки.

Приложения должны быть перечислены в оглавлении курсовой работы с указанием их номеров, заголовок и страниц, на которых они размещены.

Рекомендуемый объём курсовой работы 60-65 страниц (без приложений). Объём графического и иллюстративного материала, согласованный с научным руководителем, не должен превышать 12 страниц. Работа должна быть выполнена печатным способом с использованием компьютера и принтера на одной стороне листа белой бумаги одного сорта. Оформление курсовой работы ориентировано на текстовый редактор Microsoft Word:

 Параметры страницы: формат А4 (210х297 мм); ориентация книжная;

поля страницы: верхнее и нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм; нумерация страниц – внизу в правом углу.

 Шрифт: Times New Roman; 14 пунктов; обычный; расстановка переносов автоматическая.

Выравнивание по ширине страницы.

Абзацный отступ 1,27 (пять знаков) по всему тексту курсовой работы.

Межстрочный интервал – полуторный.

В курсовой работе разрешается использование только чёрного цвета, в том числе и для оформления титульного листа. Исключение составляют иллюстрации. Все страницы курсовой работы, включая иллюстрации, таблицы (если они даны на отдельной странице после текста) и приложения, нумеруются по порядку без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на котором нумерацию страницы не ставят, на следующей странице курсовой работы ставят номер 2 и т. д. В курсовой работе не допускается использование сокращений слов кроме общепринятых в литературе аббревиатур (например: мм, млн и др.). Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита (за исключением букв I и O). В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

Следует обратить внимание на особые случаи проставления пунктуации. Не ставят точку в конце

- заголовков;

- в общепринятых сокращениях.

- при перечислении.

 Если после цифры ставят точку, то затем идёт заглавная буква и в конце ставят точку.

Например: 1. П…

 2. С…

 Если при перечислении ставится скобка после цифры или буквы, то после неё записывают строчную (маленькую) букву и в конце ставят точку с запятой.

Например: 1) п…;

 2) с…;

 а) р…;

 б) т…;

Если ставят знак тире или знак маркированного текста, то далее идёт строчная буква и в конце – точка с запятой.

Например: – к…;

 – д…;

• ж…;

• з…; .

После знака номера (№) делают пробел и затем ставят цифру: № 1.