



# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ



**к.э.н., доцент Голлай И.Н.**



# МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ – АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ

2

**Маркетинговая среда** – это совокупность субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

**Маркетинговая среда** **слагается из микросреды и макросреды.**





# ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЙ МИКРО- И МАКРОСРЕДЫ

3

**Микросреда** представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и её возможностям по обслуживанию клиентов, сотрудничества с поставщиками, маркетинговыми посредниками, взаимодействия с конкурентами и контактными аудиториями.

**Макросреда** представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду посредством факторов демографического, экономического, технического, политического, культурного характера.





# **ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА**





# ЦЕЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

5

**Маркетинговый анализ (анализ рынка) – market analysis –**

исследование рынка товаров и услуг (спроса и предложения, поведения потребителей, рыночной конъюнктуры, динамики цен и пр.), являющееся основой для разработки обоснованной стратегии и тактики поведения фирмы на рынке.

**Цель маркетингового анализа –**

сбор и обобщение информации необходимой для принятия решений, касающихся формирования маркетинговой политики фирмы (комплекса маркетинга), а также поиск необходимых резервов повышения конкурентоспособности продукции (работ, услуг) и фирмы в целом.





# ЗАДАЧИ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

6

- 1) Изучение потенциальной и фактической ёмкостей рынка, платёжеспособного спроса на продукцию (товары, работы, услуги), тенденций и перспектив развития рынка;
- 2) Анализ рыночной конъюнктуры (соотношения спроса и предложения на рынке);
- 3) Выявление потенциальных рисков и возможностей, а также прогнозирование возможных вариантов развития событий на исследуемом рынке;
- 4) Анализ текущей маркетинговой политики фирмы, её сильных и слабых сторон, оценка её эффективности;
- 5) Анализ клиентской базы (анализ целевых рыночных сегментов), поведения потребителей на рынке;
- 6) Диагностика конкурентной среды и конкурентный анализ;
- 7) Анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и оценка степени риска невостребованной продукции;
- 8) Оценка конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения её уровня и т.п.



# ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

- Данные об объёмах продаж в физическом и стоимостном выражении (с разбивкой по времени, ассортиментным группам, клиентам, продавцам), данные о продажах сопутствующих товаров и услуг;
- Данные по каждому товару (услуге) в пределах выделенных ассортиментных групп (время выпуска на рынок каждого товара (услуги), себестоимость, цену и их изменения, стадии жизненного цикла);
- Данные о клиентах (клиентская база);
- Информация об основных поставщиках;
- Подробная информация о каждом из основных конкурентов;
- Бухгалтерская (финансовая), статистическая и управленческая отчётность фирмы;
- Данные о продвижении (рекламные бюджеты с подробной разбивкой, сведения о рекламных акциях, участии в выставках и т.п.);
- Результаты ранее проводимых фирмой маркетинговых исследований (данные выборочных опросов покупателей, характеризующие: покупательские предпочтения, уровень покупательской удовлетворённости, критерии взаимозаменяемости товаров);
- Экспертные оценки по интересующим вопросам маркетинговой сферы;
- Открытые источники информации (информационные бюллетени, открытые результаты исследований рынков полученные по различным каналам (СМИ, Интернет и пр.) и т.п.



# ОБЩЕДОСТУПНЫЕ ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

- **Федеральная служба государственной статистики**

Сайт: <http://www.gks.ru>

- **Территориальный орган  
Федеральной службы  
государственной  
статистики по Челябинской  
области (Челябинкстат)**

Сайт: <http://chelstat.gks.ru>





# СТАТИСТИЧЕСКИЕ ЕЖЕГОДНИКИ

9



## Транспорт в России

В сборнике публикуются статистические данные, характеризующие состояние транспорта. Представлены данные о работе железнодорожного, автомобильного, водного, воздушного, трубопроводного и других видов транспорта, протяжённости транспортных коммуникаций, наличии, производстве и импорте подвижного состава, финансовом состоянии, трудовых ресурсах транспорта, изменениях отношений собственности, развитии предпринимательства, об аварийности на транспорте. Ряд показателей приведён в разрезе субъектов Российской Федерации, а также в сравнении с зарубежными странами.





# СТАТИСТИЧЕСКИЕ ЕЖЕГОДНИКИ (продолжение)

10

## Основные показатели транспортной деятельности в России



В сборнике публикуются статистические данные, характеризующие деятельность транспортного комплекса страны в целом и по отдельным видам транспорта. Представлены сведения о работе железнодорожного, автомобильного, водного, воздушного, трубопроводного и других видов транспорта.

Приведены показатели, характеризующие протяжённость путей сообщения, наличие, производство и импорт подвижного состава, деятельность, финансовое состояние и кадры организаций транспорта, а также изменение отношений собственности и развитие предпринимательства в сфере транспорта.

По ряду показателей даны международные сопоставления.



# СТАТИСТИЧЕСКИЕ ЕЖЕГОДНИКИ (окончание)

11

## Регионы России. Социально-экономические показатели

Публикуются основные показатели, характеризующие социально-экономическое развитие субъектов Российской Федерации.

Сборник содержит данные о демографической и экологической ситуации в регионах, о занятости и безработице, о денежных доходах и потребительских расходах населения; охране здоровья, образовании и культуре, жилищном фонде, криминогенной обстановке; инвестициях, индексах цен (тарифов) на товары и услуги. Представлена статистика, освещающая положение в организациях отдельных видов экономической деятельности и сведения о доходах бюджетов субъектов Российской Федерации, кредитных вложениях и финансовом состоянии организаций.





# РЕЗУЛЬТАТЫ СТАТИСТИЧЕСКИХ НАБЛЮДЕНИЙ ПО ЧЕЛЯБИНСКУ И ЧЕЛЯБИНСКОЙ ОБЛАСТИ, НАХОДЯЩИЕСЯ В ОТКРЫТОМ ДОСТУПЕ

12

## Основные показатели:

- Густота автомобильных дорог общего пользования с твёрдым покрытием (1990 – 2009 гг.);
- Перевозки грузов автомобильным транспортом организаций всех видов деятельности (1990 – 2009 гг.);
- Перевозки пассажиров автобусами общего пользования (1990 – 2009 гг.) и пр.

## Оперативная информация 2011 г.:

- Грузооборот транспорта на коммерческой основе, январь – июль 2011 г.;
- Перевозка грузов на коммерческой основе, январь – май 2011 г.;
- Пассажирооборот транспорта общего пользования, январь – июнь 2011 г. и т.п.

## Динамические таблицы:

- Число собственных легковых автомобилей на 1000 человек населения по субъектам РФ;
- Число автобусов общего пользования на 100 тыс. чел. населения по субъектам РФ



**ИСТОЧНИК:** сайт Челябинскстата – <http://chelstat.gks.ru>



# **ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА**

13

- 1. Анализ рыночной конъюнктуры: тенденции и перспективы развития рынка (мониторинг рынка).**
- 2. Анализ маркетинговой деятельности и положения предприятия на рынке (оценка и анализ рыночного потенциала предприятия).**
- 3. Анализ деятельности основных конкурентов на рынке.**
- 4. Выводы и рекомендации по результатам маркетингового анализа (разработка и/или корректировка маркетинговой стратегии и маркетинговой политики предприятия).**

# 1 ЭТАП



## **АНАЛИЗ РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА (МОНИТОРИНГ РЫНКА)**





# РЫНОЧНАЯ КОНЪЮНКТУРА

15

**Рыночная конъюнктура (конъюнктура рынка)** – это экономическая ситуация, сложившаяся на рынке.

**Конъюнктура характеризуется такими параметрами, как:**

- уровень спроса и предложения, их соотношение между собой;
- рыночная активность субъектов;
- динамика развития рынка и его структура;
- динамика оптовой и розничной торговли;
- динамика инвестиций в отрасль и т.п.

**Факторы, которые могут влиять на изменение конъюнктуры рынка:**

- уровень развития экономики;
- характер производства и потребления (например, сезонная продукция);
- социальные и политические конфликты;
- стихийные бедствия и форс-мажорные обстоятельства и пр.





# МЕТОДИКИ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ

16

- Методика анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках

«Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках», утверждён приказом Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства от 20 декабря 1996 г. № 169.

- Методика диагностики конкурентной среды в системе маркетинга

Багиева Г.Л., Тарасевича В.М., Анн Х.

Источник: Багиев, Г.Л. Маркетинг: Учебник для вузов. – 3-е изд. / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн. – Спб.: Питер, 2007. – 736 с. [с. 153 – 172].



# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА РЫНОЧНОЙ КОНЪЮНКТУРЫ (ПОДЭТАПЫ)



17

- 1.1. Определение продуктовых (товарных) и географических (территориальных) границ исследуемого рынка;
- 1.2. Анализ и оценка состояния конкурентной среды на исследуемом рынке (диагностика состояния конкурентной среды);
- 1.3. Определение среднеотраслевых показателей (рентабельности, объёма первоначальных инвестиций, величины активов и пр.);
- 1.4. Оценка и анализ эластичности спроса;
- 1.5. Оценка перспективности, инвестиционной привлекательности рынка.



# 1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ РЫНКА: определение продуктовых (товарных) границ рынка

18

**Продуктовые (товарные) границы товарного рынка** – группа (набор) взаимозаменяемых товаров (группы товаров, рынки которых расцениваются как один товарный рынок).

В процессе анализа **следует рассматривать (сопоставлять) товары (услуги) одной товарной группы, т.е. товары-заменители**, способные удовлетворить одну и ту же потребность потребителей.

**Методы оценки взаимозаменяемости товаров:** экспертные оценки, интервью с покупателями и специалистами той или иной отрасли.

**Критерии взаимозаменяемости товаров (услуг):**

- функциональная взаимозаменяемость различной продукции, которая устанавливается путём сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей (оптовые и розничные закупки следует рассматривать обособленно);
- сходство потребительских свойств товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и его предполагаемых заменителей.



# 1.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГРАНИЦ РЫНКА: определение географических (территориальных) границ рынка

19

**Географические (территориальные) границы товарного рынка** – территория, на которой покупатели приобретают или могут приобрести изучаемый товар (товары-заменители) и не имеют такой возможности за её пределами.

**При определении географических границ рынка** учитывается возможность перемещения спроса между территориями, предположительно входящими в единый географический рынок.

При этом **должны приниматься в расчёт следующие факторы:**

- доступность транспортных средств для перемещения покупателя к продавцу, перемещения товара между территориями и незначительность транспортных расходов на подобные перемещение;
- сохранность уровня качества и потребительских свойств товара в процессе его транспортировки;
- отсутствие на данной территории административных ограничений на ввоз или вывоз товаров;
- сопоставимый уровень цен на соответствующие товары внутри границ этого рынка.





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: понятие «анализ конкурентной среды»

20

Следует различать понятия «анализ конкурентной среды» и «конкурентный анализ».

**Анализ конкурентной среды** –  
маркетинговый анализ,  
направленный на исследование  
макροокружения предприятия.



**Анализ конкурентов  
(конкурентный анализ)** –  
инструмент для изучения  
микроокружения предприятия.





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: последовательность проведения

21

### Последовательность проведения оценки и анализа состояния конкурентной среды:

- определение ёмкости рынка;
- анализ структуры рынка;
- оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке;
- определение типа рынка («рынок продавца» или «рынок покупателя»).





# 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: определение ёмкости рынка

22

## Ёмкость рынка:

- количественная характеристика рынка, представляющая собой общий объём реализации (поставки) товара в географических границах рынка выделенной группе покупателей в стоимостных и (или) натуральных показателях;
- общий объём реализации товара (услуги) при существующем уровне и соотношении цен.

## Расчёт ёмкости рынка:

ёмкость рынка определяется как сумма реализации (поставки) товара на данном рынке всеми продавцами:

$$V_m = \sum_{i=1}^N V_i$$

где  $V_m$  – общий объём реализации (поставки) товара (ёмкость рынка);

$V_i$  – объём реализации (поставки) товара  $i$ -ым продавцом товара;

$N$  – количество продавцов, действующих в географических границах рынка.



# 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/1)

23

**Структура рынка** – совокупность количественных и качественных характеристик рынка, к которым относятся:

количественные  
характеристики

- число хозяйствующих субъектов и доли, занимаемые ими на данном рынке;
- показатели рыночной концентрации;

качественные  
характеристики

- условия входа на рынок (барьеры (ограничения) входа на рынок);
- открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/2)

**Рыночная доля хозяйствующего субъекта-продавца** на рассматриваемом рынке ( $D_i$ ) определяется как отношение реализованной им на рынке продукции (товаров, работ, услуг) к общему объёму реализации (поставки):

$$D_i = \frac{V_i}{V_m}$$

где  $D_i$  – доля хозяйствующего субъекта-продавца на рассматриваемом рынке;

$V_i$  – объём реализации (поставки) товара (работ, услуг)  $i$ -ым продавцом;

$V_m$  – общий объём реализации (поставки) товара (работ, услуг) (ёмкость рынка).





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/3)

25

### **На основе полученных результатов расчётов рыночных долей:**

- составляется ранжированный перечень хозяйствующих субъектов-продавцов, функционирующих на исследуемом рынке (сводная таблица распределения рыночных долей);
- оценивается существенность разброса долей участия продавцов на исследуемом рынке и делается вывод о равнозначности (равномерности) присутствия продавцов на рынке (на основе показателей рыночной концентрации).



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/4)

26

*Рекомендуемая форма*

Сводная таблица распределения рыночных долей –  
ранжированный перечень (по мере убывания рыночной  
доли)

| <b>№ фирмы</b> | <b>Фирма</b> | <b>Рыночная доля<br/>на конец<br/>базисного<br/>периода</b> | <b>Рыночная доля<br/>на конец<br/>анализируемого<br/>периода</b> |
|----------------|--------------|---|--|
| <b>1</b>       |              |   |  |
| <b>2</b>       |              |   |  |
| <b>3</b>       |              |   |  |
| <b>...</b>     |              |   |  |
| <b>...</b>     |              |   |  |
| <b>N</b>       |              |   |  |
| <b>Итого:</b>  |              | <b>1,0</b>  | <b>1,0</b>   |



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/5)

27

### Показатели рыночной концентрации:

**а) Коэффициент рыночной концентрации (CR)** – рассчитывается как процентное отношение реализации (поставки) продукции определённым числом крупнейших продавцов к общему объёму реализации (поставки) на данном товарном рынке.

Рекомендуется использовать уровень концентрации трёх (CR-3), четырёх (CR-4), шести (CR-6), восьми (CR-8), десяти (CR-10), двадцати пяти (CR-25) крупнейших продавцов.

Чаще всего используются трёхдольный показатель концентрации (CR-3):  
**CR-3 – трёхдольный показатель концентрации** – характеризует общую (суммарную) долю трёх фирм в максимальном объёме реализуемых товаров (работ, услуг) на анализируемом рынке.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/6)

28

### Показатели рыночной концентрации:

б) *Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана (Херфиндаля-Хирштана) (ИНН)* – рассчитывается как сумма квадратов долей, занимаемых на рынке всеми действующими на нём продавцами:

$$ИНН = \sum_{i=1}^N D_i^2 ,$$

где  $D_i$  – доля  $i$ -й фирмы на рынке, %;  
 $N$  – общее число фирм на рынке.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/7)

29

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и индексов Герфиндаля-Гиршмана выделяются три типа рынка:

**I тип – высококонцентрированные рынки:**

при  $70\% < CR-3 < 100\%$ ;

$2000 < ИИ < 10000$ ;

**II тип – умеренно концентрированные рынки:**

при  $45\% < CR-3 < 70\%$ ;

$1000 < ИИ < 2000$ ;

**III тип – низкоконцентрированные рынки:**

при  $CR-3 < 45\%$ ;

$ИИ < 1000$ .



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/8)

30

### Показатели рыночной концентрации:

**в) Индекс Линда ( $L$ )** – определяет степень неравенства между лидирующими на рынке продавцами товара (работ, услуг) и используется в качестве определителя «границы» олигополии:

$$L = \frac{\sum_{i=1}^K Q_i}{K(K-1)},$$

где  $K$  – число крупных продавцов (от 2 до  $N$ );

$Q_i$  – отношение между средней долей рынка  $i$  продавцов и долей  $(K - i)$  продавцов;

$i$  – число ведущих продавцов среди  $K$  крупных продавцов.





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/9)

При этом отношение между средней долей рынка  $i$  продавцов и долей  $(K - i)$  продавцов ( $Q_i$ ) рассчитывается следующим образом:

$$Q_i = \frac{A_i}{i} \cdot \frac{A_k - A_i}{K - 1},$$

где  $A_i$  – общая доля рынка, приходящаяся на  $i$  продавцов;  
 $A_k$  – доля рынка, приходящаяся на  $K$  крупных продавцов.

Рассчитывается  $L$  для  $K = 2, K = 3$  и так далее до тех пор, пока  $L_{K+1} > L_K$ , то есть не будет получено первое нарушение непрерывности показателя  $L$ . «Граница» считается установленной при достижении значения  $L_K$  минимального значения по сравнению с  $L_{K+1}$ .



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/10)

### Интерпретация результатов расчёта Индекса Линда (L)\*:

- если 1 фирма господствует на рынке – это монополия;
- если 2 – 3 фирмы господствуют на рынке – это «жёсткая» олигополия;
- если 6 – 10 фирм занимают 70 – 80% рынка – это «расплывчатая» олигополия.

\* Пример расчёта Индекса Линда см. в Методике анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках («Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках», утверждён приказом Министерства Российской Федерации по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства от 20 декабря 1996 г. № 169).



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/11)

33

- Показатели рыночной концентрации дают возможность сделать вывод о степени монополизации рынка, равномерности (или неравномерности) присутствия на нём хозяйствующих субъектов.
- Чем больше продавцов с равномасштабным уровнем реализации (поставки) продукции (товаров, работ, услуг) действует на рынке, тем меньше значение показателей рыночной концентрации, а значит тем равномернее рынок и ниже уровень концентрации на нём.
- Показатели рыночной концентрации позволяют оценить долю на данном рынке, занимаемую более мелкими субъектами, и определить – есть ли предпосылки при данной структуре рынка для противодействия более мелких субъектов рыночной силе крупнейших субъектов.
- Степень монополизации рынка обратно пропорциональна интенсивности конкуренции.



## **1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/12)**

34

**Анализ структуры рынка дополняется анализом качественных критериев (показателей).**

**Качественными показателями, характеризующими структуру товарного рынка, являются:**

- наличие (или отсутствие) барьеров входа на рынок для потенциальных конкурентов, степень их преодолемости;
- открытость рынка для межрегиональной и международной торговли.

**Перечень факторов, анализируемых в процессе выявления барьеров входа на исследуемый рынок, определяется с учётом отраслевых и региональных особенностей.**



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/13)

**Рекомендуется анализировать следующие барьеры входа на рынок потенциальных конкурентов\*:**

- 1) Экономические и организационные ограничения;
- 2) Административные ограничения;
- 3) Незрелость рыночной инфраструктуры;
- 4) Влияние вертикального объединения действующих организаций на рынке;
- 5) Стратегия поведения действующих на рынке хозяйствующих субъектов;
- 6) Барьеры, связанные с эффектом масштаба;
- 7) Барьеры, основанные на абсолютном превосходстве в уровне затрат;
- 8) Экологические ограничения;
- 9) Ограничения по спросу;
- 10) Барьеры капитальных затрат или объёмы первоначальных инвестиций, необходимых для входа на рынок.

*\* Источник: «Порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на товарных рынках», утв. Приказом МАП России от 20.12.1996 г. № 169.*



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: анализ структуры рынка (1/14)

36

**Степень открытости рынка для участия в межрегиональной и международной торговле** можно оценить по доле импортной (ввезённой) продукции в общем объёме реализации (поставки) на конкретном рынке.

**Объём рынка определяют расчётным способом по формуле:**

$$V_m = V_p + V_{im} - V_{ex} ,$$

где  $V_m$  – общий объём реализации (поставки) товара (работ, услуг);

$V_p$  – объём производства товара (выполнения работ, оказания услуг) местными фирмами;

$V_{im}$  – объём ввоза на территорию изучаемого рынка (объём реализации продукции (товаров, работ, услуг) продавцами из других регионов на исследуемом рынке);

$V_{ex}$  – объём вывоза за пределы изучаемого рынка (объём реализации продукции (товаров, работ, услуг) местными продавцами на иных рынках, за пределами географических границ исследуемого рынка).

**Слабая включённость рынка в межрегиональный (международный) обмен усиливает концентрацию на рынке и увеличивает долю, занимаемую на нём местными (отечественными) продавцами.**





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке

37

Для определения динамики рынка рассчитывается **показатель динамики рынка** ( $T_m$ ), характеризующий годовой темп прироста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах:

$$T_m = \frac{V'_m - V_m}{V_m} \times \frac{12}{t} + 1$$

где  $V'_m$ ,  $V_m$  – объёмы рынка в конце анализируемого и базисного периодов соответственно;

$t$  – длительность периода.

### Интерпретация значений показателя:

- если  $T_m > 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста;
- если  $0,7 < T_m < 1,4$ , то рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания;
- если  $T_m < 0,7$ , то ожидается кризис рынка.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

38

### 3 вида рынка в зависимости от динамики его развития:

| Вид рынка в зависимости от динамики его развития | Характерные черты рынка   | Перспективные направления развития бизнеса  |
|--|---|---|
| Быстрорастущий рынок                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• Неопределённость правил игры;</li><li>• Нестабильность технологий, стандартов и предпочтений клиентов;</li><li>• Фирмы скорее заняты разработкой услуг и технологии, чем анализом намерений конкурентов;</li><li>• Нет входного барьера для конкурентов;</li><li>• Высокие стартовые издержки, но есть резервы снижения себестоимости услуг</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Инновационный стиль ведения бизнеса;</li><li>• Закрепление преимуществ и приоритета;</li><li>• Расширение границ рынка и поиск новых групп клиентов;</li><li>• Формирование приверженности потребителей;</li><li>• Быстрое реагирование на новые технологии;</li><li>• Защита позиций к моменту прихода крупных конкурентов</li></ul> |



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

39

### 3 вида рынка в зависимости от динамики его развития:

| Вид рынка в зависимости от динамики его развития | Характерные черты рынка  | Перспективные направления развития бизнеса  |
|--|--|---|
| Рынок замедленного роста                         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Усиление борьбы за долю рынка и снижение цен;</li><li>• Насыщение рынка;</li><li>• Разборчивость клиентов к цене и сервису;</li><li>• Необходимость в привлечении внешних источников ресурсов для инноваций;</li><li>• Появление межрегиональной конкуренции;</li><li>• Падение рентабельности рынка;</li><li>• Рост эластичности спроса по цене</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ и сокращение издержек;</li><li>• Учёт ценообразования конкурентов;</li><li>• Инновации, снижающие издержки;</li><li>• Увеличение продаж услуг старым клиентам;</li><li>• Поиск конкурентов – кандидатов на вывод с рынка;</li><li>• Выход на внешние рынки</li></ul> |



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

40

### 3 вида рынка в зависимости от динамики его развития:

| Вид рынка в зависимости от динамики его развития | Характерные черты рынка   | Перспективные направления развития бизнеса  |
|--|---|---|
| Застойный или сокращающийся рынок                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Рост агрессивности конкуренции;</li><li>• Стабилизация или падение спроса/предложения;</li><li>• Стабилизация цен</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Выделение растущего сегмента внутри застойного рынка и концентрация на нём;</li><li>• Инновации, отрывающие неценовую конкуренцию услуг;</li><li>• Снижение себестоимости услуг</li></ul> |



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

41

**Интенсивность конкуренции** – комплексный показатель, определяемый тремя группами факторов – характеризующих динамику роста рынка, уровень его рентабельность и распределение рыночных долей среди конкурентов:

**1) интенсивность конкуренции по динамике рынка ( $U_r$ )** характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов:

**2) интенсивность конкуренции по рентабельности рынка ( $U_p$ )** характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и тем слабее влияние конкурентов;

**§ интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей ( $U_d$ )** характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и, вероятно, аналогичной стратегией.

**Обобщающий показатель интенсивности конкуренции ( $U_c$ )** характеризует общую меру привлекательности анализируемого рынка.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

42

### Расчёт промежуточных показателей интенсивности:

#### 1) Показатель интенсивности конкуренции по динамике рынка ( $U_t$ )

определяется на основе значения показателя динамики рынка ( $T_m$ ):

- если  $T_m > 1,4$ , то  $U_t = 0$ ;
- если  $0,7 < T_m < 1,4$ , то  $U_t = (1,4 - T_m) / 0,7$ ;
- если  $T_m = 0,7$ , то  $U_t = 1$ .

Показатель интенсивности конкуренции по динамике рынка характеризует остроту конкуренции: так, при  $U_t = 1$  конкуренция максимальна.





## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

43

Расчёт промежуточных показателей интенсивности:

**2) Показатель интенсивности конкуренции по рентабельности рынка ( $U_r$ )**

определяется на основе показателя рентабельности рынка ( $R_m$ ).

Рентабельность рынка может быть определена по формуле:

$$R_m = \frac{P_r}{A_m'} \times \frac{12}{t}$$

где  $P_r$  – суммарная прибыль, полученная конкурентами в рассматриваемом периоде;

$A_m'$  – активы конкурентов в конце анализируемого периода;

$t$  – длительность анализируемого периода, мес.

Если имеется неравенство  $0 < R_m < 1$ , то  $U_r = 1 - R_m$  ;

если  $R_m < 0$ , то  $U_r$  стремится к 1.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

44

Расчёт промежуточных показателей интенсивности:

3) Показатель интенсивности конкуренции по распределению рыночных долей ( $U_d$ ) рассчитывается на основе данных о количестве конкурентов на исследуемом рынке:

$$U_d = 1 - \frac{\sigma_D}{\overline{D}_m}$$

,

где  $\overline{D}_m$  – средняя рыночная доля на исследуемом рынке;  
 $\sigma_D$  – среднеквадратическое отклонение рыночных долей.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

45

На основе сводной таблицы распределения рыночных долей (ранжированный перечень конкурентов) предварительно рассчитывается **среднерыночная доля**  $(\overline{D}_m)$ , приходящая на одну фирму:

$$\overline{D}_m = \frac{1}{N}$$

где  $N$  – общее количество фирм, конкурирующих между собой на исследуемом рынке.

**Среднеквадратическое отклонение рыночных долей** на исследуемом рынке рассчитывается на основе следующей формулы:

$$\sigma_D = \sqrt{\frac{\sum (D_i - \overline{D}_m)^2}{N}}$$

где  $D_i$  – доля хозяйствующего субъекта-продавца на рассматриваемом рынке;

$\overline{D}_m$  – средняя рыночная доля на исследуемом рынке;

$N$  – общее количество фирм, конкурирующих между собой на исследуемом рынке.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (продолжение)

46

### Обобщённая характеристика интенсивности конкуренции ( $U_c$ )

рассчитывается по данным показателей  $U_t$ ,  $U_r$ ,  $U_d$  как среднее геометрическое значение этих показателей:

$$U_c = \sqrt{U_t \times U_r \times U_d}$$

где  $U_t$  – интенсивность конкуренции по динамике рынка;

$U_r$  – интенсивность конкуренции по рентабельности рынка;

$U_d$  – интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей.

При стремлении  $U_c$  к 1 конкуренция обостряется.

В случае, если  $U_t$  и  $U_r$  неизвестны, то  $U_c$  не рассматривается.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: оценка и анализ динамики развития рынка и интенсивности конкуренции на рынке (окончание)

47

Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей ( $U_d$ ) тем выше, чем ниже **коэффициент вариации рыночных долей ( $V_D$ )**:

$$V_D = \frac{\sigma_D}{\overline{D}_m} \times 100\%$$

где  $V_D$  – коэффициент вариации рыночных долей;

$\sigma_D$  – среднеквадратическое отклонение рыночных долей;

$\overline{D}_m$  – средняя рыночная доля на исследуемом рынке.



## 1.2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ НА ИССЛЕДУЕМОМ РЫНКЕ: определение типа рынка

48

**Состояние (тип) рынка определяется экспертным путём.**

**Рынок продавца** – ситуация на рынке, при которой спрос значительно опережает предложение, вследствие чего для организации сбыта не требуется значительных усилий, отмечается низкий уровень конкуренции на рынке.

**Рынок покупателя** – ситуация на рынке, когда предложение на товары и услуги превышает спрос и потребитель побуждает производителей производить товары (предоставлять услуги) в соответствии со своими потребностями.







## 1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРЕДНЕОТРАСЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

49

Сравнительный внутриотраслевой анализ позволяет оценить эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия, найти резервы оптимизации его деятельности.

**Наибольшую информативность имеют следующие среднеотраслевые показатели:**

- рентабельность активов (по балансовой прибыли);
- рентабельность деятельности (по балансовой прибыли);
- рентабельность собственного капитала (по балансовой прибыли);
- структура затрат и уровень коммерческих расходов;
- коэффициенты ликвидности;
- период оборачиваемости средств в расчётах (дни);
- удельный вес не денежных форм расчётов в общей сумме;
- период оборачиваемости запасов (дни);
- средние запасы и их уровень;
- коэффициент концентрации заёмного капитала;
- доля внеоборотных активов в общей величине активов и др.



**Расчёт показателей производится как средневзвешенное значение по всем предприятиям-конкурентам.**



# 1.3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ СРЕДНЕОТРАСЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ (окончание)

**Возможные источники получения сведений о среднеотраслевых значениях показателей деятельности:**

**1) Бесплатные каналы** – Интернет-сайты:

например, <http://www.sibprice.ru/iratos>

(содержит сведения о финансовых коэффициентах по отраслям Российской экономики)

**2) Платные каналы:**

- Челябинскстат;
- Печатное справочное издание: «Среднеотраслевые характеристики финансовой деятельности предприятий. Справочник»



# 1.4. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА

51

1) **Степень чувствительности спроса к изменению цены** измеряется при помощи коэффициента ценовой эластичности:

$$E_p = \frac{\% \Delta S}{\% \Delta P}$$

где  $E_p$  – коэффициент ценовой эластичности;

$\% \Delta S$  – процентное изменение количества спроса  $i$ -го товара (работы, услуги);

$\% \Delta P$  – процентное изменение цен на товар (работу, услугу).

2) Коэффициент эластичности спроса по доходу характеризует **степень чувствительности спроса при изменении дохода потребителей**:

$$E_d = \frac{\% \Delta S}{\% \Delta D}$$

где  $\% \Delta D$  – процентное изменение доходов потребителей.

**Если  $E > 1$ , то спрос эластичный;**

**если  $E < 1$ , то спрос неэластичный;**

**если  $E = 0$ , то спрос абсолютно неэластичный (никакое изменение цены не влечёт за собой изменение спроса на продукцию);**

**если  $E = 1$ , то это означает что темп роста спроса равен темпу снижения цены (дохода).**



# 1.4. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА: пример определения степени эластичности спроса по цене (ценовой эластичности) (1/1)

Основываясь на нижеприведённых данных, следует определить коэффициенты ценовой эластичности по товару «А» при условии:  
• что целью предприятия является извлечение максимальной прибыли;  
• что цель предприятия – завоевание и удержание новых клиентов (закрепление на рынке)

52

| Цена, тыс. руб. | Объём продаж (спроса), шт. | Темп прироста, % |               | Коэффициент эластичности спроса | Величина показателей, тыс. руб. |         |                  |
|-----------------|----------------------------|------------------|---------------|---------------------------------|---------------------------------|---------|------------------|
|                 |                            | цены             | объёма продаж |                                 | выручка                         | затраты | прибыль (убыток) |
| 6,00            | 3000                       | -                | -             | -                               |                                 | 13 250  |                  |
| 6,25            | 2850                       | +4,17            | -5,26         |                                 |                                 | 12 837  |                  |
| 6,50            | 2700                       | +4,00            | -7,00         |                                 |                                 | 12 425  |                  |
| 7,00            | 2400                       | +7,70            | -11,10        |                                 |                                 | 11 600  |                  |
| 7,50            | 2150                       | +7,14            | -10,40        |                                 |                                 | 10 912  |                  |
| 7,80            | 2050                       | +4,00            | -4,65         |                                 |                                 | 10 638  |                  |
| 8,00            | 1950                       | +2,56            | -4,87         |                                 |                                 | 10 360  |                  |
| 8,20            | 1870                       | +2,50            | -4,10         |                                 |                                 | 10 142  |                  |



# 1.4. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА: пример определения степени эластичности спроса по цене (ценовой эластичности) (1/2)

Основываясь на нижеприведённых данных, следует определить коэффициенты ценовой эластичности по товару «А» при условии:  
• что целью предприятия является извлечение максимальной прибыли;  
• что цель предприятия – завоевание и удержание новых клиентов (закрепление на рынке)

53

| Цена, тыс. руб. | Объём продаж (спроса), шт. | Темп прироста, % |               | Коэффициент эластичности спроса | Величина показателей, тыс. руб. |               |                  |
|-----------------|----------------------------|------------------|---------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------|------------------|
|                 |                            | цены             | объёма продаж |                                 | выручка                         | затраты       | прибыль (убыток) |
| <b>6</b>        | <b>3000</b>                | -                | -             | -                               | <b>18 000</b>                   | <b>13 250</b> | <b>4 750</b>     |
| 6,25            | 2850                       | 4,17             | -5,00         | 1,20                            | 17 813                          | 12 837        | 4 976            |
| 6,5             | 2700                       | 4,00             | -5,26         | 1,32                            | 17 550                          | 12 425        | 5 125            |
| 7               | 2400                       | 7,69             | -11,11        | 1,44                            | 16 800                          | 11 600        | 5 200            |
| 7,5             | 2150                       | 7,14             | -10,42        | 1,46                            | 16 125                          | 10 912        | 5 213            |
| <b>7,8</b>      | <b>2050</b>                | <b>4,00</b>      | <b>-4,65</b>  | <b>1,16</b>                     | <b>15 990</b>                   | <b>10 638</b> | <b>5 352</b>     |
| 8               | 1950                       | 2,56             | -4,88         | 1,90                            | 15 600                          | 10 360        | 5 240            |
| 8,2             | 1870                       | 2,50             | -4,10         | 1,64                            | 15 334                          | 10 142        | 5 192            |



## 1.4. ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ЭЛАСТИЧНОСТИ СПРОСА: пример определения степени эластичности спроса по цене (ценовой эластичности) (1/3)

54

### **Вывод по результатам оценки и анализа уровня эластичности спроса по цене:**

- Сравнив полученные результаты, нетрудно заметить, что темп снижения спроса значительно опережает темп прироста цен. Поэтому можно сделать вывод об относительной эластичности спроса на данную продукцию, хотя в условиях инфляции эластичность спроса снижается, т.к. возникает психологическая адаптация к росту цен.
- Предприятию следует выбрать вариант цены в 7800 руб., хотя спрос при такой цене и выручке ниже, чем при цене 6000 руб. Но поскольку целью данного предприятия является не завоевание рынков сбыта, а получение максимума прибыли, то этот вариант цены более выгодный, потому что он позволяет получить большую сумму прибыли, чем по другим вариантам.
- Рост цены при снижении объёма продаж эффективен до тех пор, пока величина дополнительного дохода на единицу продукции превышает величину дополнительных издержек на единицу продукции.



# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: критерии и индикаторы

## Основные индикаторы привлекательности и перспективности развития рынка:

- степень доступности рынка;
- темп роста (динамика развития рынка);
- длительность жизненного цикла товара (работы, услуги) и стадия на которой он находится на момент проведения анализа;
- потенциал валовой прибыли;
- острота конкуренции (структурированная олигополия / неструктурированная олигополия / распылённая конкуренция);
- возможности неценовой конкуренции (товар стандартизирован / слабо дифференцирован / сильно дифференцирован);
- уровень концентрации рынка и пр.





# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: основные инструменты

Перспективность и инвестиционная привлекательность рынка для ведения бизнеса оценивается обычно с двух позиций: макро- и микроокружения фирмы.

**Наиболее часто применимыми методами для целей оценки и анализа степени привлекательности рынка являются:**

- PEST-анализ – инструмент для оценки и анализа макроокружения;
- концепция конкурирующих сил М. Портера (модель 5 сил М. Портера) – инструмент для оценки и анализа микроокружения фирмы.





# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: PEST-анализ

57

**PEST-анализ** (иногда обозначают как **STEP-анализ**) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

PEST-анализ чаще всего применяется при разработке плана маркетинга или бизнес-плана в качестве инструмента макроэкономического анализа факторов окружающей среды компании и доступных ресурсов.

## **Факторы макросреды, рассматриваемые в ходе проведения PEST-анализа:**

- **Политико-правовые факторы (P-сфера)** – регулирование деятельности коммерческих организаций со стороны государства (P-сфера).
- **Экономические факторы (E-сфера)** – формирование и распределение основных экономических ресурсов на уровне государства, тенденции развития экономики страны.
- **Социокультурные факторы (S-сфера)** – формирование потребительских предпочтений населения, возможный спрос на продукт компании в стратегической перспективе.
- **Технологические факторы (T-сфера)** – используемые технологии, их уникальность, доступность технологии для конкурирующих между собой субъектов на рынке, быстрота технологических изменений.



# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: группировка факторов для проведения PEST-анализа

| <p><b>Политические факторы</b></p>   | <p><b>Влияние экономики</b></p>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Текущее законодательство на рынке</li> <li>• Будущие изменения в законодательстве</li> <li>• Европейское/международное законодательство</li> <li>• Регулирующие органы и нормы</li> <li>• Правительственная политика, изменение</li> <li>• Государственное регулирование конкуренции</li> <li>• Торговая политика</li> <li>• Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции</li> <li>• Выборы на всех уровнях власти</li> <li>• Финансирование, гранты и инициативы</li> <li>• Группы лоббирования/давления рынка</li> <li>• Международные группы давления</li> <li>• Экологические проблемы</li> <li>• Прочее влияние государства в отрасли</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Экономическая ситуация и тенденции</li> <li>• Динамика ставки рефинансирования</li> <li>• Уровень инфляции</li> <li>• Инвестиционный климат в отрасли</li> <li>• Заграничные экономические системы и тенденции</li> <li>• Общие проблемы налогообложения</li> <li>• Налогообложение, определенное для продукта / услуг</li> <li>• Сезонность / влияние погоды</li> <li>• Рынок и торговые циклы</li> <li>• Специфика производства</li> <li>• Товаропроводящие цепи и дистрибуция</li> <li>• Потребности конечного пользователя</li> <li>• Обменные курсы валют</li> <li>• Основные внешние издержки               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Энергоносители</li> <li>- Транспорт</li> <li>- Сырье и комплектующие</li> <li>- Коммуникации</li> </ul> </li> </ul> |
| <p><b>Социокультурные тенденции</b></p>  | <p><b>Технологические инновации</b></p>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Демография</li> <li>• Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы</li> <li>• Структура доходов и расходов</li> <li>• Базовые ценности</li> <li>• Тенденции образа жизни</li> <li>• Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии</li> <li>• Модели поведения покупателей</li> <li>• Мода и образцы для подражания</li> <li>• Главные события и факторы влияния</li> <li>• Мнения и отношения потребителей</li> <li>• Потребительские предпочтения</li> <li>• Предпочтения СМИ</li> <li>• Точки контакта покупателей</li> <li>• Этнические / религиозные факторы</li> <li>• Реклама и PR</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Развитие конкурентных технологий</li> <li>• Финансирование исследований</li> <li>• Связанные / зависимые технологии</li> <li>• Замещающие технологии / решения</li> <li>• Зрелость технологий</li> <li>• Изменение и адаптация новых технологий</li> <li>• Производственная емкость, уровень</li> <li>• Информация и коммуникации, влияние интернета</li> <li>• Потребители, покупающие технологии</li> <li>• Законодательство по технологиям</li> <li>• Потенциал инноваций</li> <li>• Доступ к технологиям, лицензирование, патенты</li> <li>• Проблемы интеллектуальной собственности</li> </ul>  |

**PEST-анализ**



# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: пример сокращённого варианта PEST-анализа (PEST-анализ ОАО «Хлебпром», 2009 год)

| Фактор   | Значение фактора по шкале<br>от -3 до +3 * |
|--|--|
| <b>1 Политика</b>  |  |
| 1.1 Угрозы со стороны контролирующих органов                       | - 2  |
| 1.2 Нестабильность политической и экономической ситуации в стране  | - 1  |
| <b>2 Экономика</b>   |  |
| 2.1 Рост цен на сырье  | - 3  |
| 2.2 Снижение рынка в связи с мировым финансовым кризисом           | - 2  |
| 2.3 Неблагоприятные изменения в обменных курсах валют              | - 2  |
| 2.4 Возможность создания новых бизнесов                            | + 1  |
| 2.5 Выгодное географическое положение                              | + 2  |
| <b>3 Социальная сфера</b>  |  |
| 3.1 Бренд, репутация компании                                      | + 2  |
| 3.2 Потребительские предпочтения                                   | + 2  |
| 3.3 Религиозные праздники (пост)                                   | - 1  |
| <b>4 Технология</b>  |  |
| 4.1 Высокие затраты на создание передового технологического уровня | - 1  |
| 4.2 Возросшие требования к качеству продукции                      | + 2  |
| 4.3 Рост количества «суррогатов» продукции                         | - 1  |

\* **Примечание:** В данном примере сила влияния фактора устанавливается по трёхбалльной системе, исходя из усиления степени влияния соответствующего фактора, т.е. чем больше сила воздействия – тем выше балл.

Если влияние фактора носит отрицательный характер, то значение для соответствующего фактора становится отрицательным, при положительном воздействии фактора – значение его является положительным.



## 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: пример подробного PEST-анализа (вариант 2 – рынок страховых услуг Северо-Западного Федерального Округа, 2006 год)

60

| Факторы  | Вероятность       | Влияние   | Ответная реакция   |
|--|-------------------|---|--|
| <b>ПОЛИТИКА</b>  |                   |   |  |
| 1. <b>Вступление в ВТО: захват рынка западными компаниями</b>  | Высокая, 1–2 года | Угроза захвата рынка иностранными компаниями  | Опередить возможных конкурентов  |
| а. <b>Крупные корпорации будут активно скупать местные компании.</b>   | Высокая, 2–3 года | Угроза захвата рынка иностранными компаниями  | Опередить, но в случае необходимости – предложить сотрудничество         |
| 2. <b>Государственное регулирование: выдавливание серых схем, главный критерий вхождения в большой страховой бизнес – достаточность капитала</b>   | Высокая, 2–3 года | Оздоровление рынка  | Благоприятная возможность для большой компании для выхода на новые рынки |
| 3. <b>Обязательное страхование:</b><br>а. Упорядочивание введения новых видов<br>б. Расширение перечня<br>с. Реформа ОМС<br>д. Ограничение допуска иностранных компаний на ближайшие 5 лет | Высокая, 1–3 года | Существенный рост рынка ОС на несколько миллиардов долларов. Защита от иностранных компаний | Благоприятная возможность – выход на рынок и захват доли рынка           |





## 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: примеры PEST-анализа (вариант 2 – рынок страховых услуг Северо-Западного Федерального Округа, 2006 год) (продолжение)

61

| Факторы  | Вероятность       | Влияние  | Ответная реакция   |
|--|-------------------|--|--|
| <b>ЭКОНОМИКА</b>   |                   |  |  |
| 1. Северо-Западный федеральный округ сохраняет лидирующие позиции на страховом рынке России. При этом самый привлекательный сегмент – Санкт-Петербург и Ленинградская область. Учитывая выгодное приграничное положение, регион будет активно экономически развиваться в обозримой долгосрочной перспективе.         | Высокая, 5–10 лет | Высокая экономическая активность способствует развитию страхования             | Благоприятная возможность для развития                         |
| 2. В 2004 г. из \$16,4 млрд. официальных премий реальное конкурентное страхование, по оценке исследователей, составило только \$4,5 млрд. Тем не менее, эта доля постоянно растёт. По оценке исследователей, рост доли реального страхования в официальных сборах продолжится, и к 2010 г. она может достичь 45–60%. | Высокая, 5–10 лет | Рост конкурентной составляющей даёт реальные возможности для развития компании | Благоприятная возможность для развития                         |
| 3. Эксперты ожидают <u>резкий рост розничного страхования</u><br>а. Имущество<br>б. Квартиры<br>в. Дачи<br>г. Дома и т.д.  | Высокая, 2–5 лет  | Рост в несколько раз   | Благоприятная возможность – выход на рынок и захват доли рынка |
| 4. <u>ОСАГО</u> – рынок насыщен  | Высокая, 1–2 года | Грядёт передел рынка   | Мало перспектив  |
| 5. <u>Рентабельность</u> падает. Рост рынка демонстрирует замедление второй год подряд. Выживать будут активно развивающиеся большие компании.   | Высокая           | Мировая тенденция  | Для выживания нужен экспансивный рост                          |



## 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: примеры PEST-анализа (вариант 2 – рынок страховых услуг Северо-Западного Федерального Округа, 2006 год) (продолжение)

62

| Факторы   | Вероятность                | Влияние                                   | Ответная реакция  |
|---|----------------------------|---|---|
| <b>СОЦИОКУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b>  |                            |   |   |
| 1. Рост культуры страхования приводит к <u>страхованию жизни</u> . Прирост премий по классическому страхованию жизни в 2005 году, составил примерно 30–35% и будет расти далее. | Средне-высокая<br>5–10 лет | Быстро развивается                        | Разные формы страхования жизни будут привлекательны в долгосрочной перспективе. |
| 2. Растут денежные доходы, что обусловлено как ростом цен на нефть, так и ростом реального сектора экономики. Особенно важно, что растёт доля «среднего класса».                | Средне-высокая<br>5–10 лет | Рост интереса к добровольному страхованию | Благоприятная возможность для развития розничного страхования.                  |
| 3. Растёт доля доходов от собственности.  | Средне-высокая<br>5–10 лет | Рост интереса к добровольному страхованию | Благоприятная возможность для развития розничного имущественного страхования.   |





## 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: примеры PEST-анализа (вариант 2 – рынок страховых услуг Северо-Западного Федерального Округа, 2006 год) (продолжение)

63

| Факторы  | Вероятность                | Влияние                    | Ответная реакция  |
|--|----------------------------|----------------------------|---|
| <b>ТЕХНОЛОГИИ</b>  |                            |                            |   |
| 1. ИТ-технологии способствуют снижению общих объёмов выплат                        | Средне-высокая<br>5–10 лет | Снижение цен               | Благоприятная возможность для развития розничного страхования.                |
| 2. Интернет позволяет повышать продажи путём информирования, Он-лайн продаж и т.д. | Средне-высокая<br>5–10 лет | Расширение клиентской базы | Благоприятная возможность для развития розничного имущественного страхования. |



## 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: примеры PEST-анализа (вариант 2 – рынок страховых услуг Северо-Западного Федерального Округа, 2006 год) (окончание)

64

### Выводы по результатам PEST-анализа:

- Выбор Северо-Западного округа обусловлен следующими соображениями:
  - Высокая экономическая активность, особенно учитывая высокую деловую активность и выгодное приграничное расположение;
  - Один из наиболее развитых рынков страхования;
  - Высокая культура населения.
- Вступление России в ВТО. Необходимо использовать преимущество «первого хода» в преддверии вероятного захвата рынка крупным зарубежными операторами после вступления России в ВТО. Для этого успеть не только захватить, но и закрепиться на новых рынках.
  - Инвестиции в имидж, в Бренд: создание лояльности целевых клиентов;
  - Необходимо обеспечить системный доступ к крупнейшим интересующим клиентским сегментам;
  - Накапливать информацию о рынке и потребителях выбранных сегментов;
  - Договориться о «правилах игры» с органами власти в интересующих регионах;
  - Приоритет долгосрочным договорам.
- Учитывая историю компании, «кэптивный» профиль деятельности, одним из наиболее привлекательных направлений можно считать страхование имущества, так как это ближе всего по профилю деятельности, большой накопленный опыт, высокая компетентность именно в этой сфере. То есть при прочих равных (в смысле доходности и прочих рыночных параметров) приоритет.
- По мере «созревания» российский рынок страхования постепенно приближается к стадии развития, характерной для рынков Польши, Чехии и Венгрии 4–5 лет назад. Эпоха становления рынка постепенно сменяется эпохой конкуренции за потребителя.
- Для занятия лидерских позиций компания должна инвестировать в привлечение и обучение лучших профессионалов отрасли, отстройку бизнес-процессов, строительство масштабной системы дистрибуции и формирование сильного бренда.
- В перспективе рентабельность будет падать, поэтому оптимальна стратегия экспансивного роста за счёт покупки местных страховых компаний.
- Учитывая вышесказанное основной проблемой будет соблюдение разумного баланса между поиском альянса с крупным оператором с одной стороны (в случае нехватки собственных средств) и приобретением небольших местных компаний с их структурой управления и клиентурой.
- Общая тенденция на сегодня такова, что будет развиваться сектор конкурентного страхования и сокращаться сектор «оптимизационных» схем. Учитывая, что большая часть рынка находится «в тени» – «налоговое» страхование.



## 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: принципы проведения PEST-анализа

65

### **Основные принципы проведения PEST-анализа:**

- PEST-анализ не заключается в простом перечислении факторов по каждой из четырёх групп. Необходимо проанализировать влияние этих факторов на предприятие и определить общую ситуацию во внешней среде предприятия.
- PEST-анализ может содержать различные факторы в зависимости от специфики предприятия, которое анализируется.
- На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании.



# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: модель 5 сил М. Портера

66

«**Модель 5 сил Портера**» – инструмент маркетингового анализа, который используется для анализа привлекательности структуры рынка (отрасли), в ходе которого выделяются пять сил, определяющие уровень конкуренции в конкретной отрасли.

«Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность деятельности.

Достаточная привлекательность отрасли не означает, что любая компания в ней будет получать одинаковую прибыль.

**Компании должны так применять свои бизнес-стратегии, чтобы получить прибыль больше, чем в среднем по отрасли.**





# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: описание пяти сил М. Портера

67



## 1) Угроза появления новых игроков (новых конкурентов)

Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции.

### Направления проведения анализа (с позиции исследуемой фирмы):

- Экономия от масштаба.
- Требования к капиталу/инвестициям.
- Затраты от перехода клиентов.
- Доступ к каналам сбыта на рынке.
- Доступ к технологиям.
- Преданность бренду, уровень лояльности клиентов.
- Вероятность ответных мер со стороны существующих игроков на рынке.
- Регулирование отрасли со стороны органов власти.



# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: описание пяти сил М. Портера

68



## 2) Угроза появления продуктов-заменителей

Существование заменяющих продуктов – серьёзная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и её прибыльность.

### Направления проведения анализа (с позиции исследуемой фирмы):

- Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей.
- Сравнение цены и качеств продуктов-заменителей, степени их взаимозаменяемости.
- Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя.
- Уровень восприятия дифференциации продукта со стороны потребителей.





# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: описание пяти сил М. Портера

69



## 3) Рыночная власть поставщиков

Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

### Направления проведения анализа (с позиции исследуемой фирмы):

- Сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании.
- Степень дифференциации сырья и исходных материалов (широта представленного на рынке ассортимента сырьевых ресурсов).
- Наличие заменителей поставщиков.
- Сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании.
- Сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании.





# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: описание пяти сил М. Портера

70



## 4) Рыночная власть потребителей

Потребители требуют постоянного снижения цен, повышения качества продуктов (услуг), повышения качества обслуживания. Возможность потребителей «торговаться» представляет угрозу для бизнеса, т.к. это вынуждает компанию снижать цены с целью удержания клиентов, а значит снижается уровень рентабельности деятельности.

### Направления проведения анализа (с позиции исследуемой фирмы):

- Количество продавцов и покупателей на рынке и их соотношение.
- Степень зависимости от существующих каналов сбыта (дистрибуции).
- Сравнение стоимости переключения для потребителя и для компании.
- Доступность информации для потребителей.
- Доступность существующих продуктов-заменителей.
- Ценовая чувствительность потребителей.
- Отличительные преимущества продуктов компании (уникальность, конкурентоспособность).



# 1.5. ОЦЕНКА ПЕРСПЕКТИВНОСТИ И ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ РЫНКА: описание пяти сил М. Портера

71



## 5) Уровень конкурентной борьбы (уровень конкуренции)

Определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Компании-конкуренты пытаются занять лучшую позицию на рынке за счёт: ценовых войн, рекламных кампаний, новой продукции, улучшению обслуживания потребителей, повышению гарантии на продукт и др. Всё это ведёт к снижению уровня рентабельности в отрасли.

### Направления проведения анализа (с позиции исследуемой фирмы):

- Количество конкурентов.
- Динамика развития рынка (уровень роста рынка).
- Критерии насыщения рынка.
- Барьеры входа в отрасль.
- Барьеры выхода из отрасли.
- Отличительные черты конкурентов и их конкурентоспособность.
- Уровень затрат конкурентов на рекламу и другие инструменты продвижения.
- Степень дифференциации продукции.

## 2 ЭТАП



# АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ



# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РЫНКЕ (ПОДЭТАПЫ)

73

- 2.1. Экспресс-анализ экономических показателей исследуемой организации.
- 2.2. Аудит системы маркетинга (маркетинг-аудит).
- 2.3. Портфельный анализа для стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек.
- 2.4. SWOT-анализ (анализ сильных и слабых сторон деятельности фирмы).
- 2.5. Разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении).



## 2.1. ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ: описание специфики деятельности предприятия

74

Прежде чем проводить экспресс-анализ основных экономических показателей исследуемого предприятия требуется дать **описание его специфических характеристик**:

- произвести описание организационно-правовой формы предприятия;
- дать описание профиля работы (основные виды деятельности);
- дать описание миссии, целей развития предприятия в целом и маркетинговых целей и задач в частности;
- определить какой маркетинговой концепции придерживается предприятие;
- провести анализ организационной структуры хозяйствующего субъекта (описать её и охарактеризовать, отметив её достоинства и недостатки и наметить пути устранения последних);
- дать описание применяемого (-ых) предприятием режима (-ов) налогообложения;
- указать основных поставщиков и оценить стабильность взаимоотношений с ними и пр.



## 2.1. ЭКСПРЕСС-АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ: анализ основных показателей

75

**Экспресс-анализ экономических показателей деятельности исследуемого хозяйствующего субъекта строится на основе анализа следующих основных показателей за последние 3–5 лет :**

- объём продаж (выручка от продаж);
- финансовые результаты;
- структура и величина издержек;
- инвестиционные возможности (основные источники финансирования: собственные и заёмные; долгосрочные и краткосрочные и пр.);
- анализ производственных возможностей (технологические возможности и ограничения, потенциал производства; наличие «ноу-хау» и пр.);
- общая стоимость имущества (активов);
- занимаемая рыночная доля.

**Конкретные показатели, характеризующие основные аспекты хозяйственной деятельности, определяются исходя из специфики функционирования предприятия (отраслевых и региональных особенностей).**

**Показатели группируются и представляются в табличном виде, проводится анализ изменения показателей (рассчитываются абсолютные и относительные изменения). Даётся краткий комментарий по каждой группе показателей, проводится оценка выявленной динамики.**



## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): методология маркетинг-аудита

**Аудит (в широком смысле)** – это вид деятельности, осуществляемый компетентным независимым лицом, заключающийся в сборе и оценке фактов, информации, касающихся функционирования и положения экономического объекта (самостоятельного хозяйственного подразделения), и в подготовке на основе установленных критериев вывода о качественной стороне экономического поведения этого объекта.

**Аудит в сфере маркетинга (маркетинг-аудит, стратегический контроль системы маркетинга):**

– это процесс независимого наблюдения за состоянием всей маркетинговой системы в условиях постоянно меняющейся окружающей среды;

– это всеобъемлющая, систематическая, независимая и периодическая ревизия (проверка) среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности фирмы и её подразделений.

**Предмет маркетинг-аудита:** цели, программы маркетинга (маркетинговая политика), их осуществление, деятельность службы маркетинга, состояние факторов внутренней и внешней среды, маркетинговые решения.

**Цель маркетинг-аудита:** обнаружение «узких мест» в системе маркетинга, а также формирование комплекса рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности и принятию маркетинговых решений.





## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): схема проведения

### Последовательность проведения маркетинг-аудита:

77

1. Аудит организации маркетинговой деятельности (службы маркетинга)
2. Аудит информационных систем маркетинга
3. Аудит политики фирмы в отношениях с клиентами
4. Аудит стратегии маркетинга
5. Аудит маркетинга-микса (комплекса маркетинга)
6. Аудит результативности маркетинга
7. Формирование предложений по итогам проведения аудита маркетинговой деятельности предприятия



## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/1)

### 1. Аудит организации маркетинговой деятельности (службы маркетинга)

- Производится описание и анализ организационных аспектов маркетинговой деятельности на предприятии:
  - при наличии службы маркетинга: описание её оргструктуры (оценка соответствия оргструктуры задачам маркетинга), функционала (должностных обязанностей), изучение и оценка эффективности бизнес-процессов маркетинга и продаж и пр.;
  - при отсутствии службы маркетинга: описание функций маркетинга, фактически реализуемых на предприятии и ответственных лиц за совершение маркетинговых действий;
  - оценка наличия и полноты документов, определяющих функции и зоны ответственности каждого сотрудника, отвечающего за реализацию функций маркетинга)



## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/2)

79

### 2. Аудит информационных систем маркетинга

- Производится оценка состояния информационного обеспечения (не как наличие модного или мощного программного продукта, а как функционирование единой внутрифирменной информационно-аналитической системы):
  - состояние клиентской базы данных (структура, возможность её использования для оперативного проведения аналитической и отчётной работы по продажам);
  - состояние системы управленческого учёта и отчётности; наличие информации о продажах (оказываемых услуг) (по подразделениям, ассортименту, клиентам, регионам, менеджерам);
  - наличие информации о наличии и движении товаров;
  - наличие систематизированных данных по затратам, доходам, прибыли и убыткам в разрезе товаров и товарных групп (видам услуг), функциональных подразделений и по компании в целом;
  - наличие и актуализация информации о конкурентах (списки и карты основных конкурентов по территориям, по товарам, информация о стратегиях, ценовой политике фирм-конкурентов и т.п.)





## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/3)

### 3. Аудит политики фирмы в отношениях с клиентами

- Проводится анализ клиентов фирмы, поведения покупателей (потребителей) на рынке и даётся оценка сложившейся на предприятии системы взаимоотношений с клиентами:
  - проводится сегментация рынка, на котором функционирует фирма, определяются (идентифицируются) целевые сегменты, отобранные фирмой для своей маркетинговой деятельности, проводится их анализ (в случае применения стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга);
  - даётся оценка (в ходе опроса клиентов и сотрудников фирмы, изучения содержания книги жалоб и предложений) степени лояльности клиентов (чем они довольны и недовольны (анализ причин ухода/недовольства клиентов)), их ожидания, опасения и пр.)



## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/4)

81

### 4. Аудит стратегии маркетинга

- Проводится детальный анализ выбранной (используемой) маркетинговой стратегии:
  - идентификация маркетинговой стратегии фирмы;
  - проверка правильности выбранного стратегического курса (проверка соответствия выбранной стратегии рыночным условиям)





## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/5)

### 5. Аудит маркетинга-микса (комплекса маркетинга)

- Проводится анализ проводимых фирмой маркетинговых мероприятий (по методике Ф. Котлера (на основе концепции «4Р»)):
  - аудит товарной политики (анализ структуры ассортимента предприятия; анализ доходности и загрузки оборудования; определение стадий жизненного цикла товаров (услуг) фирмы; проверка наличия неликвидных запасов; анализ качества товаров (услуг) фирмы и пр.);
  - аудит ценовой политики (применяемые методы установления цен, используемые стратегии ценообразования, анализ системы скидок и надбавок (дифференциации цен), анализ влияния изменения цены на изменение объёма продаж (эластичность), применяемая кредитная политика (отсрочка, рассрочка платежей));
  - аудит сбытовой политики (используемые методы сбыта; описание каналов сбыта; определение характера взаимоотношений с посредниками (дилер, дистрибьютор и пр.); общая оценка системы распределения);
  - аудит коммуникативной политики (оценка реализуемых фирмой рекламных и PR-кампаний, кампаний по стимулированию сбыта (скидки, зачёты и пр.); оценка их соответствия маркетинговым целям; оценка критериев выбора СМИ; оценка программ стимулирования сбыта; оценка имиджевой политики);
  - исследование соответствия маркетинга-микса (комплекса маркетинга) выбранной стратегии маркетинга





## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/6)

83

### 6. Аудит результативности маркетинга

- Проводится анализ эффективности маркетинговой деятельности (проводимых маркетинговых мероприятий):
  - оценка и анализ величины затрат на проведение маркетинговых мероприятий, их обоснованности;
  - оценка прибыльности различных товаров фирмы, её рынков, сбытовых территорий и каналов распределения;
  - оценка эффективности затрат на проведение различных маркетинговых действий (рекламных кампаний, методов стимулирования и пр.);
  - оценка эффективности затрат на содержание службы маркетинга



## 2.2. АУДИТ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА (МАРКЕТИНГ-АУДИТ): содержание этапов проведения маркетинг-аудита (1/7)

84

### 7. Формирование предложений по итогам проведения аудита маркетинговой деятельности предприятия

- Возможными направлениями разработки рекомендаций по результатам проведённого маркетинг-аудита могут быть:
  - оптимизация и/или совершенствование бизнес-процессов маркетинга (обоснование необходимости изменения бизнес-процессов для улучшения качества обслуживания клиентов);
  - разработка и внедрение стандартов обслуживания клиентов;
  - совершенствование ценовой политики;
  - расширение (улучшение) сервиса;
  - пути ликвидации «узких мест» в оказании услуг;
  - внедрение службы маркетинга при её отсутствии;
  - разработка должностных инструкций для сотрудников отдела маркетинга;
  - разработка форм для мониторинга конкурентов;
  - совершенствование процесса организации обратной связи с клиентами;
  - мероприятия по повышению имиджа фирмы;
  - разработка и внедрение системы маркетингового планирования;
  - оптимизация ассортимента (обоснование расширения ассортимента и/или выхода на новые рынки; сворачивание (уход) с рынков и пр.);
  - рекомендации по исследованию потребителей;
  - рекомендации, связанные с постановкой системы маркетинговой информации;
  - разработка или совершенствование политики продвижения (рекламной кампании, PR-акций, выбор методов стимулирования сбыта) и пр.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: сущность и объект исследования

85

**Портфельный анализ** – это важный этап разработки маркетинговой стратегии фирмы, суть которого заключается в том, что компания рассматривается как совокупность **стратегических бизнес-единиц**, каждая из которых относительно самостоятельна.

**Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)** – это дочерняя компания, подразделение компании или самостоятельная продуктовая линейка – достаточно крупные для того, чтобы иметь собственную стратегию (цели и задачи, отличные от материнской компании или компании в целом). СБЕ являются объектом изучения в портфельном анализе.

**Портфельный анализ** – инструмент сравнительного анализа **стратегических бизнес единиц (СБЕ)** компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: цель проведения

86

### **Цель портфельного анализа:**

согласование стратегий и наиболее эффективное использование имеющихся инвестиционных ресурсов с точки зрения достижения устойчивого положения фирмы и роста её финансовых результатов.

Для наиболее эффективного распределения инвестиционных ресурсов между стратегическими бизнес-единицами, необходимо оценить потенциальную рентабельность, риски и стратегические перспективы развития каждой из них.

В общем случае портфельный анализ построен на правиле: чем выше потенциал развития бизнес-единицы (рост продаж и прибыли) и чем ниже риски, тем выгоднее для компании инвестирование в развитие этой бизнес-единицы.





## **2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: назначение портфельного анализа**

87

По результатам проведённого портфельного анализа даются рекомендации по формированию оптимального портфеля, состоящего из наиболее перспективных стратегических бизнес-единиц.

Для каждой бизнес-единицы обозначаются самостоятельные приоритеты и цели, соответствующие её положению на рынке и роли в портфеле.

**Основными принципами формирования оптимального портфеля являются:**

- диверсифицированность портфеля по рискам;
- диверсифицированность портфеля по стадиям жизненного цикла объектов;
- диверсифицированность портфеля по объектам инвестирования.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: матричные методы портфельного анализа (1/1)

Наиболее распространенным **методами портфельного анализа** являются **матричные методы**.

Матрицы, используемые для проведения портфельного анализа – это обычно двухмерные (реже трёхмерные) таблицы, где по осям откладываются пограничные значения рассматриваемых факторов (важное условие: между факторами не должно быть строгой функциональной зависимости).

Квадранты образуются пересечением пограничных значений обоих факторов. Попадание бизнес-единиц в тот или иной квадрант означает применимость к ним типовых стратегических рекомендаций.





## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: матричные методы портфельного анализа (1/2)

89

### Наиболее известные матрицы для портфельного анализа:

- **Матрица БКГ (BCG)** – анализ темпов роста и доли рынка.
- **Матрица МКК (MCC)** – анализ соответствия бизнеса миссии предприятия и его ключевым компетенциям.
- **Матрица GE / McKinsey** – анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса.
- **Матрица Shell** – анализ привлекательности ресурсоёмкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности.
- **Матрица Ансоффа** – анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам.
- **Матрица ADL** – анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: последовательность проведения портфельного анализа

90

### Этапы портфельного анализа:

- 1) Определение стратегических бизнес-единиц фирмы.
  - 2) Выбор матричного метода портфельного анализа.
  - 3) Сбор необходимой для построения матрицы информации:
    - о состоянии и тенденциях развития отраслей, в которых работают бизнес-единицы;
    - конкурентоспособность бизнес-единиц;
    - доля бизнес-единиц на их рынках;
    - стадии жизненного цикла продуктов и отраслей и пр.
- § Построение выбранных матриц портфельного анализа.
- § На базе типовых рекомендаций выбранного метода матричного анализа разрабатываются общие стратегии для бизнес-единиц.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНИЕЕК: матрица BCG (1/1)

91

### Матрица BCG (матрица БКГ, Матрица Бостонской консультативной группы) –

модель или матрица, разработанная специалистами Бостонской консультативной группы (Boston Consulting Group) для целей стратегического планирования и выбора стратегии развития фирмы.

**В основе матрицы BCG лежит модель жизненного цикла товара (ЖЦТ), в соответствии с которой товар в своём развитии проходит четыре стадии:**

- выход на рынок (**товар – «вопрос»** (по другим версиям «проблема», «трудный ребёнок»)),
- рост (**товар – «звезда»**),
- зрелость (**товар – «дойная корова»**),
- спад (**товар – «собака»**).





## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНИЕЕК: матрица BCG (1/2)

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса в матрице BCG используются два критерия:

- темп роста отраслевого рынка;
- относительная доля рынка.



- **Темп роста рынка** определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта.
- **Относительная доля рынка** определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.  
Например, если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20).

Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы, каждой из которых соответствует свои стратегические цели и финансовые потребности.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: матрица BCG (1/3)

- **«Вопросы/проблемы/трудные дети» (быстрый рост/малая доля)**: товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.
- **«Звезды» (быстрый рост/высокая доля)** – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.
- **«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля)** – товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».
- **«Собаки» (медленный рост/малая доля)** – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – прекращение инвестиций и скромное существование.



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНИЕЕК: матрица BCG (1/4)

94

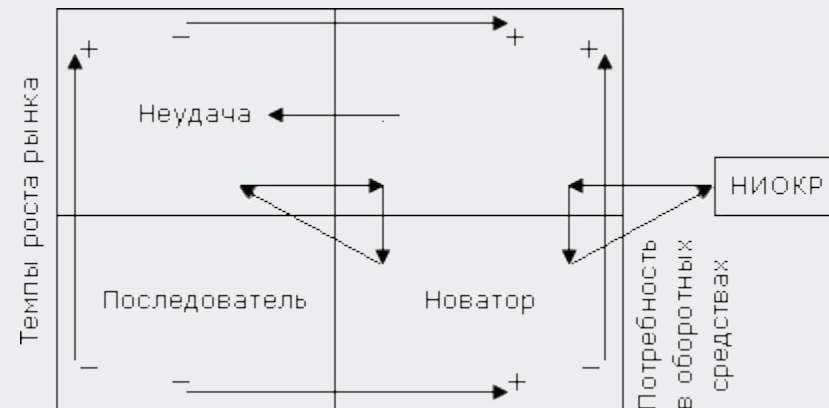
В динамичном корпоративном портфеле выделяют следующие траектории (сценарии) развития:

**«Траектория товара»:** инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», предприятие выходит на рынок с принципиально новым товаром, который занимает место звезды.

**«Траектория последователя»:** средства от «дойных коров» инвестируются в товар-«проблему», на рынке которого доминирует лидер. Предприятие придерживается агрессивной стратегии наращивания доли рынка, и товар-«проблема» превращается в «звезду».

**«Траектория неудачи»:** вследствие недостаточного инвестирования товар-звезда, утрачивает лидирующие позиции на рынке и становится товаром – «проблемой».

**«Траектория посредственности»:** товару-«проблеме» не удаётся увеличить свою долю рынка, и он вступает в следующую стадию (товар-«собака»).







## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК:

### пример составления и анализа матрицы BCG (1/5)

В качестве примера рассмотрим представление с помощью матрицы BCG стратегических позиций гипотетической организации «Ренди» в ряде бизнес-областей на рынке чая.

95

Изучение бизнеса организации показало, что она фактически конкурирует в 10 областях рынка чая.

| Бизнес-область организации «Ренди» | Объем продаж / размер области, привод, к среднему | Годовые темпы прироста рынка (за 2000-2004 год) | Крупнейшие конкуренты организации в данной бизнес-области | Объем продаж у крупнейших конкурентов | Относительная доля организации Ренди на рынке соотв. Сегмента |
|------------------------------------|---|---|---|---------------------------------------|---|
| Сортовой чай. США                  | \$200т/2.5  | 5%  | United Foods  | \$150т                                | 1.33  |
| Сортовой чай. Канада               | \$23.7т/0.3                                       | 1%  | Canadian Tea  | \$25т                                 | 0.95  |
| Сортовой чай. Европа               | \$45т/0.6   | 3%  | United Foods  | \$200т                                | 0.22  |
| Сортовой чай. Третьи страны        | \$4В.5т/0.6                                       | 5%  | United Foods  | \$15т                                 | 3.2   |
| Чай марки «Биг Бой»                | \$355т/4.4  | 12%   | Cheapco   | \$490т                                | 0.72  |
| Чай марки «СмолФрай»               | \$36т/0.4   | 12%   | George'sContracts   | \$45т                                 | 0.8   |
| Травяной чай. США                  | \$55.5т/0.7                                       | 17%   | Herbal Health   | \$20т                                 | 2.8   |
| Травяной чай. Экспорт              | \$11т/0.1   | 17,5%   | Auntie Dot's  | \$20т                                 | 0.55  |
| Фруктовый чай. США                 | \$23.2т/0.3                                       | 18%   | Fruit-Tea Fun   | \$8.5т                                | 2.7   |
| Фруктовый чай. Экспорт             | \$4.7т/0.06                                       | 18,5%   | Auntie Dot's  | \$10т                                 | 0.47  |



## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: пример составления и анализа матрицы BCG (1/6)

96

Матрица BCG для рассмотренных бизнес-областей организации «Ренди»





## 2.3. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ БИЗНЕС-ЕДИНИЦ И ПРОДУКТОВЫХ ЛИНЕЕК: пример составления и анализа матрицы BCG (1/7)

97

### Выводы по результатам анализа матрицы BCG:

- Организация «Ренди» придаёт незаслуженно большое значение такой бизнес-области, как «чай частных марок США». Эта область относится к категории «собак» и, хотя темпы роста этого рыночного сегмента достаточно высоки (12%), у «Ренди» существует очень мощный конкурент в лице организации Chearсо, чья доля на этом рынке в 1,4 раза больше. Поэтому норма прибыли в этой области не будет высокой.
- Если в отношении будущего такой бизнес-области, как «чай частных марок США», можно ещё подумать на предмет того, продолжать делать в неё инвестиции для сохранения своей доли на рынке или нет, то в отношении «сортового чая из Европы», «сортового чая из Канады» и «сортового чая из США» всё оказывается предельно ясно: от такого рода бизнеса надо освободиться и как можно скорее. Инвестиции в поддержание этого бизнеса, которые делает организация «Ренди», не приводят ни к увеличению доли на рынке, ни к увеличению прибыли. К тому же, сам рынок этих видов чая показывает явную тенденцию к замиранию.
- Очевидно, что организация «Ренди» явно не замечает тех перспектив, которые связаны с развитием рынка «фруктового чая США» и «травяного чая США». Эти области бизнеса – явные «звезды». Инвестиции в развитие доли на этом рынке в ближайшем будущем могут обернуться значительным доходом.



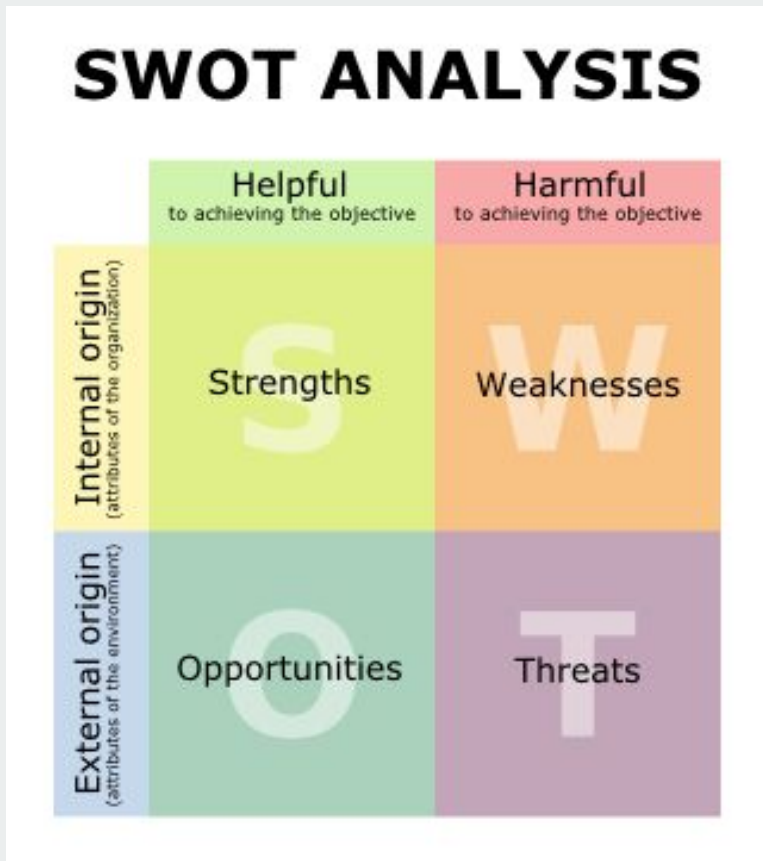
## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): сущность и предназначение

**SWOT** – это акроним слов:

- **S**trengths – **силы**,
- **W**eaknesses – **слабости**,
- **O**pportunities – **возможности**,
- **T**hreats – **угрозы**.

Внутренняя обстановка фирмы отражается в основном в S и W факторами, а внешняя – в O и T.

**SWOT-анализ** – инструмент, предназначенный для разработки маркетинговой стратегии развития фирмы; SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы.





## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): последовательность проведения

99

1. Выявляются факторы, характеризующие состояние внутренней и внешней среды фирмы, оказывающие или способные оказать влияние на её деятельность (силы, слабости, возможности, угрозы). Факторы группируются и ранжируются, формируется матрица-SWOT.

2. Производится количественная оценка сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, а также угроз и возможностей внешней среды.

3. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и прочее. Если угроза значима для сильных или слабых сторон предприятия, то оценка значимости такого сочетания будет высокой.

4. Суммируя полученные оценки, определяется общая значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

5. Проведённый SWOT-анализ позволяет определить, насколько существенны сильные стороны и слабы слабые, а также насколько важны угрозы и возможности, исходя из состояния внутренней среды. Количественная оценка сильных и слабых сторон позволяет расставить приоритеты и на основе этих приоритетов распределять ресурсы между различными проблемами с целью их решения.

6. Следует сформулировать возникшие проблемы для каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Таким образом, получаем проблемное поле предприятия.

7. По результатам SWOT-анализа намечаются стратегии развития фирмы.





## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): рассматриваемые группы факторов

100

### ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ (S):

Чётко проявляемая компетентность  
Адекватные финансовые источники  
Высокое искусство конкурентной борьбы  
Хорошее понимание потребителей  
Признанный рыночный лидер  
Чётко сформулированная стратегия  
Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество  
Собственная уникальная технология, лучшие производственные мощности  
Проверенное надёжное управление  
Надёжная сеть распределения  
Высокое искусство НИОКР  
Наиболее эффективная в отрасли реклама

### ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНУТРЕННИЕ СЛАБОСТИ (W):

Потеря некоторых аспектов компетентности  
Недоступность финансов, необходимых для изменения стратегии  
Рыночное искусство ниже среднего  
Отсутствие анализа информации о потребителях  
Слабый участник рынка  
Отсутствие чётко выраженной стратегии, непоследовательность в её реализации  
Высокая стоимость продукции в сравнении с ключевыми конкурентами  
Устаревшие технология и оборудование  
Потеря глубины и гибкости управления  
Слабая сеть распределения  
Слабые позиции в НИОКР  
Слабая политика продвижения

### ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ (O):

Возможность обслуживания дополнительных групп потребителей  
Расширение диапазона возможных товаров  
Благодушие конкурентов  
Снижение торговых барьеров в выходе на внешние рынки  
Благоприятный сдвиг в курсах валют  
Большая доступность ресурсов  
Ослабление ограничивающего законодательства  
Ослабление нестабильности бизнеса

### ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВНЕШНИЕ УГРОЗЫ (T):

Ослабление роста рынка, неблагоприятные демографические изменения ввода новых рыночных сегментов  
Увеличение продаж заменяющих товаров, изменение вкусов и потребностей покупателей  
Ожесточение конкуренции  
Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости  
Неблагоприятный сдвиг в курсах валют  
Усиление требований поставщиков  
Законодательное регулирование цены  
Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса





# 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): матрица-SWOT

## SWOT-анализ

Стратегические альтернативы для действий могут быть выведены из внутренних достоинств и недостатков и внешних возможностей и угроз. Данные альтернативы могут быть конкретизированы в форме действий. Приоритетность выполнения данных действий определяется согласно их положению в таблице

| <b>Внутренние</b> |            |
|-------------------|------------|
| Достоинства       | Недостатки |
| 1.                | 6.         |
| 2.                | 7.         |
| 3.                | 8.         |
| 4.                | 9.         |
| 5.                | 10.        |

| <b>Внешние</b> | <b>Возможности</b> | <b>1-й приоритет:<br/>Меры по улучшению</b> | <b>2-й приоритет:<br/>Меры по выравниванию положения</b> |
|----------------|--------------------|---|--|
|                | A                  |   |  |
| B              |                    |   |  |
| C              |                    |   |  |
| D              |                    |   |  |
| E              |                    |   |  |
|                | <b>Угрозы</b>      | <b>1-й приоритет:<br/>Меры безопасности</b> | <b>2-й приоритет:<br/>Меры по ограничению</b>            |
| F              |                    |   |  |
| G              |                    |   |  |
| H              |                    |   |  |
| I              |                    |   |  |
| J              |                    |   |  |



## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): пример SWOT-анализа деятельности ОАО «Хлебпром» (проводился в 2009 году) (1/1)

102

| ВНЕШНЯЯ СРЕДА   | ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА  |
|---|---|
| <b>Возможности (Opportunities)</b>  | <b>Сильные стороны (Strengths)</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Лояльное отношение государственных органов к компании.</li><li><input type="checkbox"/> Возможность освоения новых технологий.</li><li><input type="checkbox"/> Возможность диверсификации производства</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> В компании отлажены ключевые бизнес-процессы.</li><li><input type="checkbox"/> Сильная управленческая команда.</li><li><input type="checkbox"/> Крепкие партнёрские отношения с поставщиками и клиентами.</li><li><input type="checkbox"/> Удобное географическое положение.</li><li><input type="checkbox"/> Разветвлённая инфраструктура.</li><li><input type="checkbox"/> Высокое качество продукции.</li><li><input type="checkbox"/> Квалифицированный персонал</li></ul> |
| <b>Угрозы (Treats)</b>  | <b>Слабые стороны (Weakness)</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Колебание курса рубля, зачастую приводящие к удорожанию импортных ингредиентов, на которых работает ОАО «Хлебпром».</li><li><input type="checkbox"/> Снижение покупательской способности населения в условиях кризиса.</li><li><input type="checkbox"/> Уход с рынка крупных продуктовых сетей.</li><li><input type="checkbox"/> Рост ставок финансирования.</li><li><input type="checkbox"/> Неустойчивость налогового законодательства (в частности предполагаемый рост ставки единого социального налога с 2010 года)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Слабость некоторых торговых марок.</li><li><input type="checkbox"/> Недостаточно частое обновление товарного ряда.</li><li><input type="checkbox"/> Недостаточно активная клиентская база</li></ul>  |



## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): количественная оценка сильных и слабых сторон ОАО «Хлебпром», угроз и возможностей внешней среды (1/2)

|             |   | Сильные стороны                              |                                |  |                                  |                              |                            |                            | Слабые стороны                    |   |                                       | 03 |
|-------------|---|--|--------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|----|
|             |   | В компании отлажены ключевые бизнес-процессы | Сильная управленческая команда | Крепкие партнёрские отношения с поставщиками и клиентами | Удобное географическое положение | Разветвлённая инфраструктура | Высокое качество продукции | Квалифицированный персонал | Слабость некоторых торговых марок | Недостаточно частое обновление товарного ряда | Недостаточно активная клиентская база |    |
| Угрозы      | Колебание курса рубля, зачастую приводящие к удорожанию импортных ингредиентов, на которых работает предприятие | 4  | 3                              | 4  | 4                                | 5                            | 5                          | 3                          | 4                                 | 3   | 4                                     |    |
|             | Снижение покупательской способности населения в условиях кризиса  | 3  | 3                              | 3  | 4                                | 4                            | 4                          | 3                          | 3                                 | 2   | 5                                     |    |
|             | Уход с рынка крупных продуктовых сетей  | 3  | 3                              | 5  | 5                                | 5                            | 3                          | 2                          | 4                                 | 3   | 4                                     |    |
|             | Рост ставок финансирования  | 4  | 4                              | 5  | 3                                | 4                            | 2                          | 3                          | 3                                 | 3   | 3                                     |    |
|             | Неустойчивость налогового законодательства  | 3  | 4                              | 3  | 4                                | 3                            | 3                          | 2                          | 4                                 | 3   | 4                                     |    |
| Возможности | Лояльное отношение государственных органов к компании   | 3  | 4                              | 5  | 4                                | 5                            | 3                          | 2                          | 2                                 | 2   | 2                                     |    |
|             | Возможность освоения новых технологий   | 4  | 3                              | 3  | 3                                | 3                            | 5                          | 5                          | 3                                 | 4   | 2                                     |    |
|             | Возможность диверсификации производства   | 5  | 5                              | 4  | 3                                | 3                            | 2                          | 4                          | 3                                 | 3   | 2                                     |    |



## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): сводная количественная оценка сильных и слабых сторон ОАО «Хлебпром», угроз и возможностей внешней среды (баллы) (1/3)

104

| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:  |    | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:                                       |    |
|---|----|---|----|
| В компании отлажены ключевые бизнес-процессы  | 29 | Слабость некоторых торговых марок                     | 26 |
| Сильная управленческая команда  | 29 |   |    |
| Крепкие партнёрские отношения с поставщиками и клиентами  | 32 | Недостаточно частое обновление товарного ряда         | 23 |
| Удобное географическое положение  | 30 |   |    |
| Разветвлённая инфраструктура  | 32 |   |    |
| Высокое качество продукции  | 27 | Недостаточно активная клиентская база                 | 26 |
| Квалифицированный персонал  | 24 |   |    |
| УГРОЗЫ:   |    | ВОЗМОЖНОСТИ:  |    |
| Колебание курса рубля, зачастую приводящие к удорожанию импортных ингредиентов, на которых работает предприятие | 39 | Лояльное отношение государственных органов к компании | 32 |
| Снижение покупательской способности населения в условиях кризиса  | 34 |   |    |
| Уход с рынка крупных продуктовых сетей  | 37 | Возможность освоения новых технологий                 | 35 |
| Рост ставок финансирования  | 34 |   |    |
| Неустойчивость налогового законодательства  | 33 | Возможность диверсификации производства               | 34 |





# 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): проблемное поле (1/4)

\* В ячейках матрицы указаны порядковые номера рекомендуемых стратегий развития, с учётом обозначенных проблем. Перечень стратегий приведён на следующем слайде

|             |  | Сильные стороны                              |                                |  |                                  |                              |                            | Слабые стороны             |                                   |   |                                       |    |
|-------------|--|--|--------------------------------|--|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------------|----|
|             |  | В компании отлажены ключевые бизнес-процессы | Сильная управленческая команда | Крепкие партнёрские отношения с поставщиками и клиентами | Удобное географическое положение | Разветвлённая инфраструктура | Высокое качество продукции | Квалифицированный персонал | Слабость некоторых торговых марок | Недостаточно частое обновление товарного ряда | Недостаточно активная клиентская база |    |
| Угрозы      | Удорожание импортных ингредиентов                                | 1  | 15                             | 6  | 2                                |                              | 13                         | 1                          | 12                                | 7   |                                       |    |
|             | Снижение покупательской способности населения в условиях кризиса |  | 3                              |  | 14                               |                              |                            | 11                         |                                   | 10  |                                       |    |
|             | Уход с рынка крупных продуктовых сетей                           |  | 7                              |  | 5                                | 13                           |                            |                            |                                   |   |                                       |    |
|             | Рост ставок финансирования                                       |  | 1                              |  | 12                               | 9                            | 18                         | 12                         | 5                                 | 10  | 4                                     | 7  |
|             | Неустойчивость налогового законодательства                       |  | 9                              |  | 8                                |                              |                            |                            |                                   |   |                                       |    |
| Возможности | Лояльное отношение государственных органов к компании            | 8  | 5                              | 9  | 14                               |                              | 19                         | 20                         | 4                                 | 16  | 17                                    |    |
|             | Возможность освоения новых технологий                            |  |                                |  |                                  |                              | 16                         |                            |                                   |   |                                       | 8  |
|             | Возможность диверсификации производства                          |  |                                |  |                                  |                              |                            |                            |                                   |   |                                       | 16 |



## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): разработка стратегических направлений деятельности (1/5)

**По результатам SWOT-анализа ОАО «Хлебпром» можно рекомендовать следующие стратегические направления развития предприятия (в скобках указан суммарный результат оценки важности стратегии):**

**106**

- 1 – сокращение потерь (14 баллов);
- 2 – отказ от инвалютных ингредиентов и переход на отечественные (13 баллов);
- 3 – повышение эффективности труда посредством внедрения системы «Бережливое производство» (3 балла);
- 4 – создание базы единых рецептур (15 баллов);
- 5 – сокращение административных расходов (17 баллов);
- 6 – борьба с возвратами (3 балла);
- 7 – увеличение продаж (продажа замороженной продукции, внедрение телефонных продаж) (14 баллов);
- 8 – оптимизация оборотного капитала и синхронизация логистики (24 балла);
- 9 – сокращение уровня дебиторской задолженности (32 балла);
- 10 – сокращение количества ассортиментных позиций (12 баллов);
- 11 – разработка дешёвых продуктов, доступных для покупателей (8 баллов);
- 12 – формирование альянсов с другими производителями (16 баллов);
- 13 – вертикальная интеграция производства (27 баллов);
- 14 – освоение новых рынков (сегментов) (33 балла);
- 15 – хеджирование рисков (3 балла);
- 16 – частая смена ассортиментных позиций, обновление ассортиментного ряда (23 балла);
- 17 – привлечение госзаказов (6 баллов);
- 18 – использование особенностей местного налогообложения (7 баллов);
- 19 – получение сертификатов на продукцию (3 балла);
- 20 – обучение по госпрограммам (2 балла).





## 2.4. SWOT-АНАЛИЗ (АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ): выбор стратегии развития (1/6)

107

### Выводы по результатам SWOT-анализа деятельности

#### ОАО «Хлебпром»:

Обобщая приведённые выше стратегические направления можно сказать, что на современном этапе развития предприятия ОАО «Хлебпром» необходимо придерживаться стратегии «концентрированного роста», и в частности двух её разновидностей: «стратегии развития рынка» и «стратегии развития продукта». За счёт первой стратегии компании удастся закрепиться на новых рынках с уже хорошо зарекомендовавшим себя товаром на неосвоенных рынках. Разработка же нового товара будет стимулировать покупательскую активность на традиционных для компании рынках. Всё это позволит стабилизировать продажи на докризисном уровне и сохранить производство в прежних объёмах, что даст мощный толчок для развития после стабилизации российской экономики.

# 3 ЭТАП



## АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ НА РЫНКЕ



# СУЩНОСТЬ И РОЛЬ КОНКУРЕНТНОГО АНАЛИЗА

109

**Анализ деятельности конкурентов (конкурентный анализ)** является способом изучения микроокружения фирмы.

## Конкурентный анализ

**позволяет:**

- выявить основных конкурентов фирмы и определить их слабые и сильные стороны;
- разработать стратегию поведения фирмы на рынке, позволяющую дистанцироваться от конкурентов и/или опередить их посредством реализованных конкурентных преимуществ.





# ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ НА РЫНКЕ (ПОДЭТАПЫ)

110

- 3.1. Определение круга основных конкурентов в рамках выделенного целевого рынка.
- 3.2. Определение целей и стратегий конкурентов.
- 3.3. Сравнительный анализ эффективности маркетинговой деятельности конкурентов, оценка сильных и слабых сторон конкурентов.
- 3.4. Оценка конкурентоспособности исследуемой фирмы.
- 3.5. Оценка спектра возможных реакций конкурентов на изменения внешней среды.
- 3.6. Выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать.



# 3.1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРУГА ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ В РАМКАХ ВЫДЕЛЕННОГО ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

В ходе проведения маркетингового анализа фирма должна определить круг своих **прямых и косвенных конкурентов**, последовательно рассмотреть основные направления их деятельности и оценить степень угрозы со стороны **различных групп конкурентов**:

- 1. Конкуренция в рыночном сегменте:** наиболее узкий круг конкурентов; в этом случае компания концентрирует своё внимание на фирмах, предлагающих на рынке аналогичные товары и услуги по сходным ценам одним и тем же категориям потребителей. Ограничиваясь этим уровнем, компания оказывается наиболее уязвимой на рынке.
- 2. Отраслевая конкуренция:** анализ потенциально конкурирующих продуктов одного и того же вида; в качестве конкурентов рассматриваются все производители товаров-аналогов (общеродовые товары).
- 3. Конкуренция за удовлетворение сходных потребностей:** рассмотрение в качестве конкурентов тех компании, чья продукция способствует удовлетворению тех же потребностей (товары-заменители).
- 4. Общая конкуренция (конкуренция за деньги потребителей):** развитие смежных отраслей иногда приводит к полному исчезновению рынка, поэтому следует провести анализ новых технологий и инноваций, развитие которых может привести к вытеснению товаров (услуг) фирмы с рынка.



## 3.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОВ: анализ целей конкурентов

112

На данном этапе необходимо **выявить возможные цели конкурентов**. Для создания полноценной картины рынка недостаточно рассматривать в качестве основного стремления компании получение прибыли.

### **Необходимо:**

- проанализировать, на что направлена политика фирмы в краткосрочной перспективе;
- каковы цели проводимых конкурентами мероприятий по продвижению их продуктов (быстрый рост объёмов текущих продаж, повышение лояльности потребителя или узнаваемости бренда и т.д.);
- оценить существующие острые проблемы, которые могут влиять на поведение конкурентов и др.

**Основными источниками информации** могут выступать: наблюдение за публичной активностью компании, приобретение инсайдерской информации, пресс-релизы партнёров (поставщиков, кредитных учреждений) и пр.





## 3.2. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЙ КОНКУРЕНТОВ: анализ стратегий конкурентов

**Необходимо классифицировать конкурентов по характеру применяемых ими стратегий и позициям, занимаемым на рынке.**

Конкурентную стратегию фирмы-конкурента можно определить с помощью нескольких параметров (признаков), которые отличают её от других представителей отрасли. **За основу** при этом **можно взять любую из известных классификаций конкурентных стратегий**, например:

- классификация конкурентных стратегий по М. Портеру;
- классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру;
- классификация конкурентных стратегий по Дж. Трауту и Э. Райсу.

Компании одной отрасли, конкурирующие на основании схожих комбинаций области деятельности и политики ресурсов, считаются членами одной **стратегической группы**.



### 3.3. СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ, ОЦЕНКА СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН КОНКУРЕНТОВ

114

Следует провести тщательный **анализ сильных и слабых сторон конкурентов**: насколько фирмы-конкуренты могут реализовать свои стратегии, есть ли реальная возможность достижения ими поставленных целей.

**На этом этапе обязательно необходимо рассмотреть три переменные:**

- доля рынка: доли конкурентов на целевом рынке;
- показатель узнаваемости: процент потребителей, которые, отвечая на вопрос: «Назовите компании, название которых приходит вам на ум, при упоминании данной отрасли (или вида товара (услуги))», – называют этого конкурента;
- уровень лояльности: процент потребителей, которые точно так же в ответ на вопрос: «Назовите компанию, продукт которой вы предпочли бы купить», – назвали этого конкурента.



## **3.4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИССЛЕДУЕМОЙ ФИРМЫ: факторы, требующие изучения (1/1)**

115

**С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения:**

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путём опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащённость предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объёмы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащённость основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объёма и освоенности выпуска).



## 3.4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИССЛЕДУЕМОЙ ФИРМЫ: факторы, требующие изучения (1/2)

8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учётом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.
11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счёт более глубокого удовлетворения их потребностей.
12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.
13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).
14. Уровень рекламной деятельности.
15. Уровень послепродажного обслуживания.
16. Политика фирмы во внешней предпринимательской среде, характеризующая способность фирмы управлять в позитивном плане своими отношениями с государственными и местными властями, общественными организациями, прессой, населением и т. п.

В данном вопроснике указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов. **Перечень вопросов можно детализировать и дополнить за счёт вопросов по изучению конкурентоспособности товаров и эффективности маркетинговой деятельности.** Собранную информацию целесообразно представить в виде таблицы, но с соответствующими показателями.



## 3.4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИССЛЕДУЕМОЙ ФИРМЫ: построение многоугольника конкурентоспособности

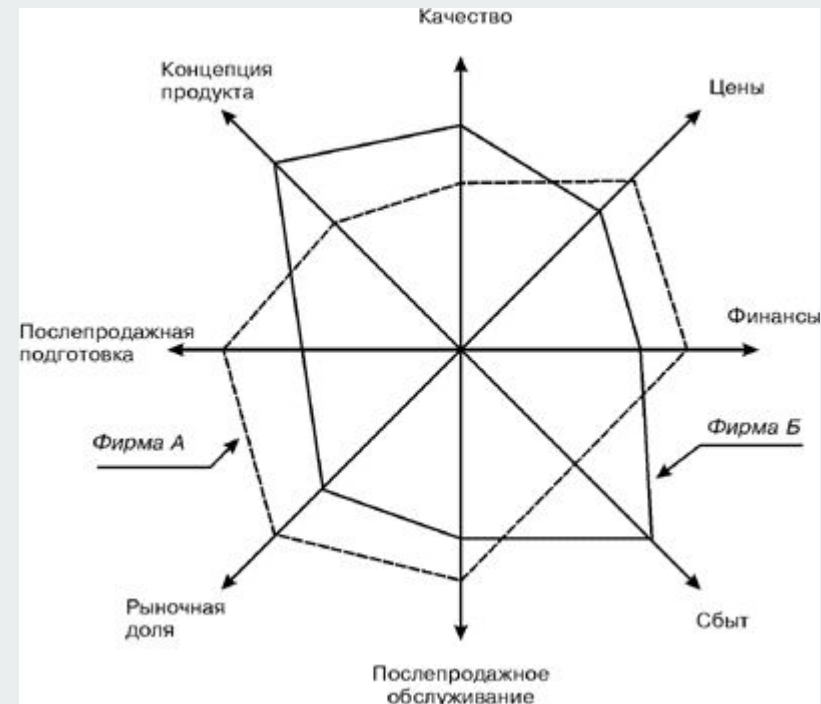
117

Оценка возможностей фирмы позволяет построить **многоугольник конкурентоспособности**.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определённый масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок).

Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам.

Возможно построение многоугольника конкурентоспособности также для продуктов-конкурентов и маркетинговой деятельности фирм-конкурентов в целом.





### 3.4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИССЛЕДУЕМОЙ ФИРМЫ: сравнительный анализ различных аспектов деятельности фирм-конкурентов

118

По результатам исследований, проведённых по рассмотренным направлениям изучения конкурентоспособности, проводится **сравнительный анализ уровня отдельных атрибутов (параметров)**, достигнутого фирмами-конкурентами.

| Сфера                   | Конкурирующие предприятия |   |   |
|-------------------------|---------------------------|---|---|
|                         | А                         | Б | В |
| Планирование            |                           |   |   |
| Организация             |                           |   |   |
| Финансирование          |                           |   |   |
| Маркетинг               |                           |   |   |
| Ресурсы                 |                           |   |   |
| Исследования            |                           |   |   |
| Развитие                |                           |   |   |
| Товарный<br>ассортимент |                           |   |   |





## 3.4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ИССЛЕДУЕМОЙ ФИРМЫ: разработка мероприятий по результатам оценки конкурентоспособности

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по всем изученным направлениям конкурентоспособности. Далее **разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.**

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.





# 3.5. ОЦЕНКА СПЕКТРА ВОЗМОЖНЫХ РЕАКЦИЙ КОНКУРЕНТОВ НА ИЗМЕНЕНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

На данном этапе необходимо **составить «психологический портрет» фирм-конкурентов:** насколько оперативно конкурент реагирует на действия остальных конкурентов, к атакам в какой сфере он подготовлен в наибольшей степени, каков характер его политики и пр.

**В соответствии с моделью поведения выделяют 4 основные группы конкурентов:**

## Неторопливый конкурент

- Отличается замедленной реакцией или вообще игнорирует действия противников. Причины такого поведения могут быть связаны с уверенностью в лояльности своих потребителей, недостаточностью средств для ответной реакции и т.д. В этом случае необходимо тщательно исследовать основания такого поведения конкурента

## Разборчивый конкурент

- Реагирует только на определённые типы атак, например, моментально отвечает на изменение цен в отрасли, но не замечает роста рекламных расходов других фирм-конкурентов

## Агрессивный конкурент

- Реагирует на любые агрессивные действия со стороны конкурентов. Такая компания обладает достаточным объёмом средств для мониторинга рынка и способна поддерживать деятельность подразделений «быстрого реагирования»

## Непредсказуемый конкурент

- Не имеет определённой модели поведения. Его реакцию невозможно предвидеть, так как каждый раз выбор стратегии носит субъективный характер



## 3.6. ВЫБОР КОНКУРЕНТОВ, КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ АТАКОВАТЬ И КОТОРЫХ СЛЕДУЕТ ИЗБЕГАТЬ

121

В зависимости от своего положения на рынке фирма может атаковать определённые категории фирм-конкурентов. Необходимо принять решение, кого атаковать, сильного или слабого, ближнего или дальнего конкурента.

### **Возможные направления атак, направленных против конкурентов:**

- атака на слабых конкурентов: постоянная война против слабых фирм снижает потенциал компании, ослабляет её, но при этом может требовать меньших расходов;
- атака на сильных конкурентов: конфликт с сильным противником требует мобилизации всех сил, быстрого развития, динамичного реагирования и т.д.;
- атака на ближайших конкурентов (равных исследуемой фирме): фирмы прежде всего атакуют ближайших конкурентов, то есть тех, кто производит схожую продукцию для того же целевого сегмента потребителей. При этом необходимо спрогнозировать итоги такой тактики, чтобы уменьшение долей ближайших противников не было использовано более сильными соперниками.

# 4 ЭТАП



## **РАЗРАБОТКА И/ИЛИ КОРРЕКТИРОВКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И МАРКЕТИНГОВОЙ ПОЛИТИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ**



# МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

123

**Стратегия** – общий, не детализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования.

**Стратегия направлена** на эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

**Тактика** является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии.

**Маркетинговая стратегия** – это элемент общей стратегии фирмы (корпоративной стратегии), который описывает, как фирма должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.







# ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

124

## Особенности стратегического маркетингового планирования:

- процесс выработки стратегии обычно завершается не каким-то немедленным действием, а установлением общих направлений, продвижение по которым должно обеспечить желаемый рост эффективности бизнеса;
- при формировании стратегии приходится пользоваться значительно более неполной информацией, чем при выборе оперативных управленческих решений;
  - в процессе выработки стратегических решений постоянно появляется новая информация. Намеченные цели стратегического развития могут быть изменены. Поэтому разработка стратегии должна быть циклическим процессом с постоянной корректировкой первоначальных целей и путей их достижения;
  - важное отличие стратегического планирования от оперативного управления заключается в том, что зачастую весьма сложно определить цифровые показатели полезности тех или иных стратегических решений. Поэтому необходимы разработка и постоянная корректировка системы оценок, основанных на сочетании цифровых показателей (например, затраты в денежном выражении) и качественных оценок.







# ПЛАН МАРКЕТИНГА

На основании маркетинговой стратегии должен быть разработан детальный **план маркетинга**, описывающий конкретные маркетинговые мероприятия, которые должны быть выполнены в краткосрочной и среднесрочной перспективе.

**Маркетинговый план включает в себя детально проработанные:**

товарную, ценовую, сбытовую (распределительную) и коммуникативную политики.





# ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ ПО РАССМОТРЕННОЙ ТЕМЕ:

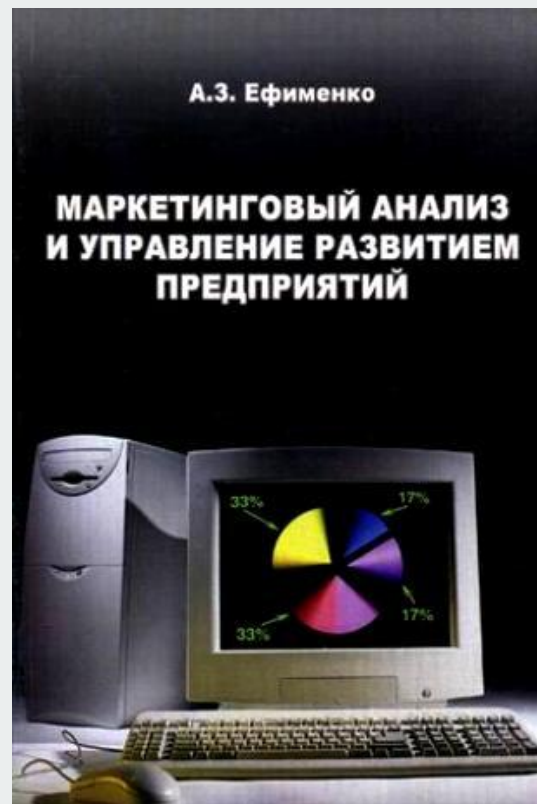
126

1. Что собой представляет маркетинговый анализ, каковы цели его проведения?
2. Что следует понимать под конъюнктурой рынка (рыночной конъюнктурой), какие аспекты она в себя включает?
3. Какие параметры рынка оцениваются в ходе рассмотрения и анализа структуры рынка?
4. Какими показателями оцениваются динамика развития рынка и интенсивность конкуренции на нём?
5. Каким образом можно оценить текущее состояние деловой активности фирмы и перспективы её развития? Какие инструменты (методы анализа) для этого существуют?
6. Какие рыночные стратегии предприятия существуют в настоящее время? Какова последовательность этапов формирования маркетинговой стратегии?
7. Какие факторы необходимо учитывать в процессе выбора варианта стратегии развития?
8. Как и для чего проводятся SWOT- и PEST-анализ, в чём различия между этими инструментами анализа?
9. Почему необходимо учитывать состояние развития окружающей среды в процессе разработки комплекса маркетинга?
10. Назовите основные направления проведения анализа деятельности конкурентов фирмы. В чём разница между конкурентным анализом и анализом конкурентной среды?



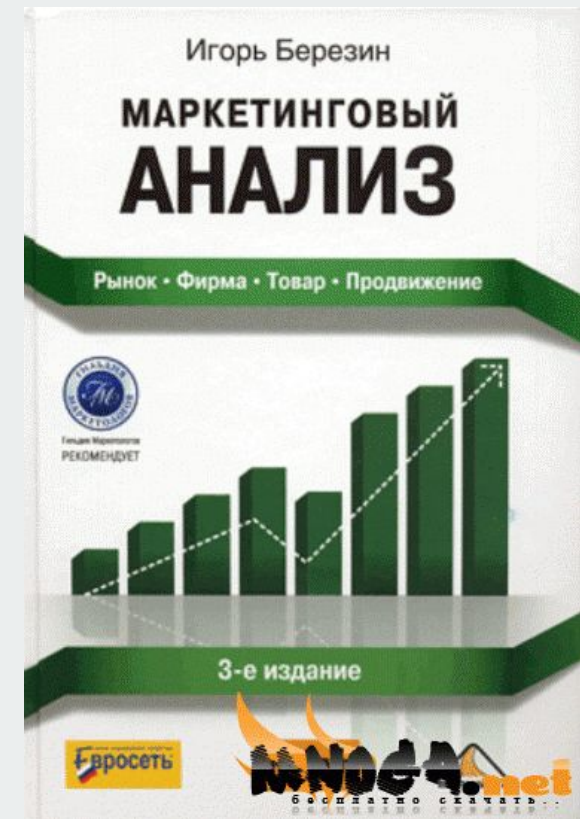
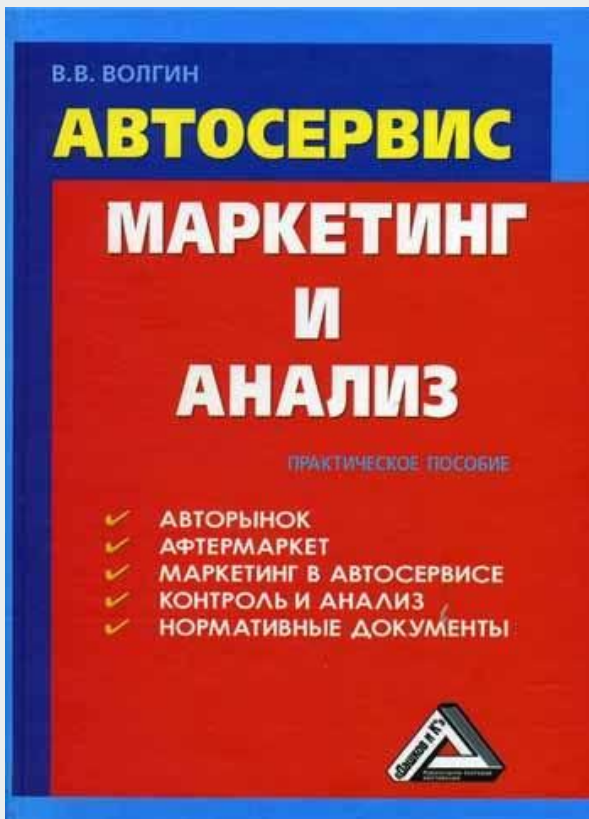


# РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ДАННОЙ ТЕМЕ (1/1)





# РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ДАННОЙ ТЕМЕ (1/2)

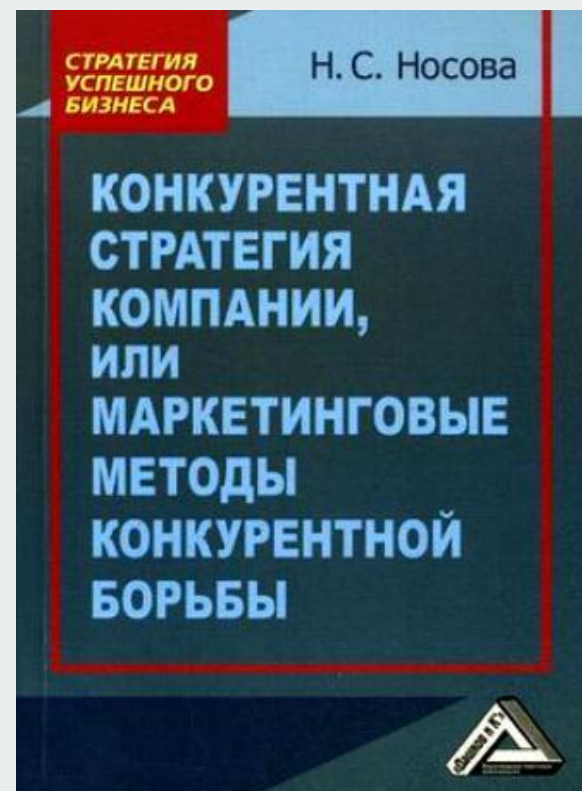






# РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ДАННОЙ ТЕМЕ (1/3)

129





# РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ПО ДАННОЙ ТЕМЕ (1/4)

