

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования  
«Гомельский государственный технический университет»

Гуманитарно-экономический факультет

Кафедра «Маркетинг и отраслевая экономика»

ЭЛЕКТРОННЫЙ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС  
дисциплины  
АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ  
для студентов  
специальности 1–26 02 03 «Маркетинг»

КУРС ЛЕКЦИЙ  
Раздел II. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И  
ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Соловьева Л.Л.

Гомель 2020

## СОДЕРЖАНИЕ

РАЗДЕЛ II. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....	4
ТЕМА 2.1. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ .....	4
2.1.1. Понятие и предмет маркетингового анализа .....	4
2.1.2. Цели и содержание маркетингового анализа .....	6
2.1.3. Методология маркетингового анализа .....	8
ТЕМА 2.2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	10
2.2.1. Анализ организации маркетинга на предприятии .....	10
2.2.2. Анализ товаров и товарной политики .....	14
2.2.3. Анализ ценовой политики .....	26
2.2.4. Анализ сбыта и сбытовой политики .....	30
2.2.5. Анализ маркетинговых коммуникаций .....	35
ТЕМА 2.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	38
2.3.1. Метрика таргет-индикаторов эффективности маркетинга .....	38
2.3.2. Формирование затрат на маркетинговую деятельность ...	41
2.3.3. Показатели эффективности маркетинга .....	43
2.3.4. Модели формирования экономической эффективности маркетинговых мероприятий .....	47
ТЕМА 2.4. ОБЩИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....	49
2.4.1. Этапы анализа внешней среды .....	49
2.4.2. PEST (STEP) – анализ и его разновидности .....	51
2.4.3. GAP-анализ .....	56
2.4.4. SWOT-анализ .....	59
ТЕМА 2.5. АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ РЫНКОВ СБЫТА .....	62
2.5.1. Оценка параметров рынка .....	62
2.5.2. Основные методы прогнозирования развития рынка .....	65
2.5.3. Понятие рыночной конъюнктуры .....	70
ТЕМА 2.6. ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОДУКЦИИ ...	73
2.6.1. Диагностика конкурентной среды .....	73
2.6.2. Понятие конкурентного преимущества .....	76
2.6.3. Показатели для анализа конкуренции на рынке .....	80
2.6.4. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки .....	84
2.6.5. Анализ конкурентоспособности продукции .....	88
ТЕМА 2.7. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	90

2.7.1. Анализ покупателей.....	90
2.7.2. Анализ рынка закупок предприятия .....	93
2.7.3. Анализ товаропроводящих сетей предприятия и их эффективности.....	98
2.7.4. Влияние контактных аудиторий на деятельность предприятия .....	102
2.7.5. Состав и структура конкурентных сил .....	105
<i>ТЕМА 2.8. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ</i> .....	110
2.8.1. Основные направления и методы анализа экономических факторов внешней среды.....	110
2.8.2. Политико-правовые и международные факторы внешней маркетинговой среды.....	115
2.8.3. Природные и экологические факторы внешней маркетинговой среды.....	121
2.8.4. Научно-технические факторы внешней среды .....	124
2.8.5. Анализ демографических, национальных и культурных факторов внешней среды.....	127
<i>ТЕМА 2.9. РОЛЬ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ В ПОСТРОЕНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ..</i>	133
2.9.1. Понятие, значение и задачи анализа маркетинговой стратегии предприятия .....	133
2.9.2. Основные элементы организации как целостной системы .....	136
2.9.3. Основные теории построения самоорганизующихся систем предприятия .....	137
2.9.4. Классификация управленческих ситуаций и принципы эффективного управления .....	141
2.9.5. Классификация транзакционных издержек и их роль в выборе маркетинговой стратегии развития организации .....	142
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ по разделу II ....	145

## РАЗДЕЛ II. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### ТЕМА 2.1. МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

#### 2.1.1. Понятие и предмет маркетингового анализа

Маркетинговый анализ является составным элементом и определенным этапом маркетингового исследования. Цели маркетингового анализа вытекают из целей маркетингового исследования, принципы которого распространяются на теорию и практику маркетингового анализа. Маркетинговый анализ представляет собой сложный научно обоснованный процесс получения выводов из собранной и надлежащим образом сгруппированной обработанной информации. Без него невозможно достичь приемлемого уровня риска маркетинговых действий, затруднены управленческие действия, практически неосуществимо регулирование рыночных процессов. Маркетинговый анализ неразрывно связан с разработкой стратегии фирмы.

**Маркетинговый анализ** - оценка, объяснение, моделирование и прогноз процессов и явлений товарного рынка и собственной инновационной и торгово-сбытовой деятельности фирмы с помощью статистических, экономических и других методов исследования [1, с. 93].

В маркетинговом анализе можно выделить два главных направления, связанных между собой и частично переходящих друг в друга: оперативный (или конъюнктурный) и стратегический анализ.

На **оперативном** уровне анализ начинается с конъюнктурных оценок состояния рынка: сбалансированности; масштаба, пропорциональности развития и емкости рынка; тенденций развития; устойчивости развития; цикличности развития.

На **стратегическом** уровне осуществляется более глубокий анализ рынка, охватывающий довольно длительный период, достаточный для выявления основных закономерностей и перспективных прогнозов. На этом уровне выделяют два основных направления:

- анализ внешней среды (на микро- и макроуровнях);
- анализ маркетинга на предприятии (внутренний анализ).

Стратегический маркетинговый анализ выявляет комплекс взаимосвязей предприятия с внешней средой, соответствие его действий открывающимся на рынке возможностям и имеющимся опасностям. Результаты такого анализа необходимы, чтобы объективно оценивать

собственные возможности предприятия, силу и слабость конкурентов, выделять наиболее эффективные направления экономического роста предприятия, формировать маркетинговую политику, разрабатывать долгосрочные стратегии.

К анализу внешней сферы относится изучение покупателей, конкурентов, поставщиков, посредников, а также процессов в экономике, политике, демографии и т. д. Анализ маркетинга на предприятии включает рассмотрение товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятия, организационных аспектов маркетинга на предприятии.

Следовательно, **предметом маркетингового анализа** является деятельность отдельных субъектов, ситуации, процессы и явления на рынке и в обществе, рассматриваемые в динамике.

Рисунок 1.1 наглядно иллюстрирует понятие предмета маркетингового анализа.



Рисунок 1.1 - Предмет маркетингового анализа рынка

**Объекты маркетингового анализа** - это отдельные предприятия, организации, люди, семьи и их совокупности (отрасли, рынки, слои населения и т. д.).

Для улучшения восприятия результатов анализа они могут представляться в следующих видах:

- укрупненные качественные оценки;
- детальные количественные показатели;
- графическое оформление в виде таблиц, графиков, рисунков.

Анализ должен быть как можно более конкретным, его выводы - точно определенными, так как они будут служить информационной основой работы руководителей предприятия.

Разработка стратегии маркетинга базируется на оценках и выводах, полученных в ходе анализа.

**Стратегия маркетинга** - это комплекс базовых решений и принципов, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки и анализа рыночной ситуации, поведения, возможностей конкурентов и собственного потенциала.

Маркетинговый анализ, как и любой другой, имеет две ступени: первая - констатационные оценки состояния и развития рынка и самой фирмы; вторая, более сложная, - объяснение сложившейся ситуации, выявление и моделирование причинно-следственных связей, научное прогнозирование дальнейшего развития. К маркетинговому анализу предъявляются жесткие требования: он должен быть проведен в сжатые сроки, достоверен и достаточно полон. Результаты анализа могут быть представлены в виде упрощенных качественных оценок; точных количественных характеристик; различного рода схем и диаграмм; статистических и эконометрических моделей.

### **2.1.2. Цели и содержание маркетингового анализа**

В целом перед маркетинговым анализом стоят следующие **цели** [1, с. 97]:

- дать оценку и прогноз состояния и развития рынка, определить позицию фирмы на данном рынке (или его сегменте);
- выявить реакцию рынка на маркетинговые действия и смоделировать закономерности спроса;
- охарактеризовать экономический и финансово-кредитный потенциал фирмы, определить ее конкурентоспособность;
- обеспечить маркетинговое обоснование продажи товара, организовать его тестирование и оценку конкурентоспособности;
- охарактеризовать потенциальных дистрибьюторов в соответствии с критериями выбора;
- оценить поведение и потенциальные возможности конкурентов, спрогнозировать их действия;

- выявить и спрогнозировать мнения, поведение и предпочтения потребителей;

- оценить вероятность и силу коммерческого риска.

**Древо целей** маркетингового анализа - взаимосвязанный комплекс, состоящий из генеральной цели и вытекающих из нее целей первой, второй и последующих очередей.

Исходя из этих целей, маркетинговая служба фирмы формулирует конкретные задачи маркетингового анализа. Например, охарактеризовать ситуацию на рыночном сегменте, где планируются операции фирмы; оценить риск, связанный с инвестициями в расширение сети торговых единиц; проанализировать эффективность различных вариантов формирования канала товародвижения и т.д. (рисунок 1.2).

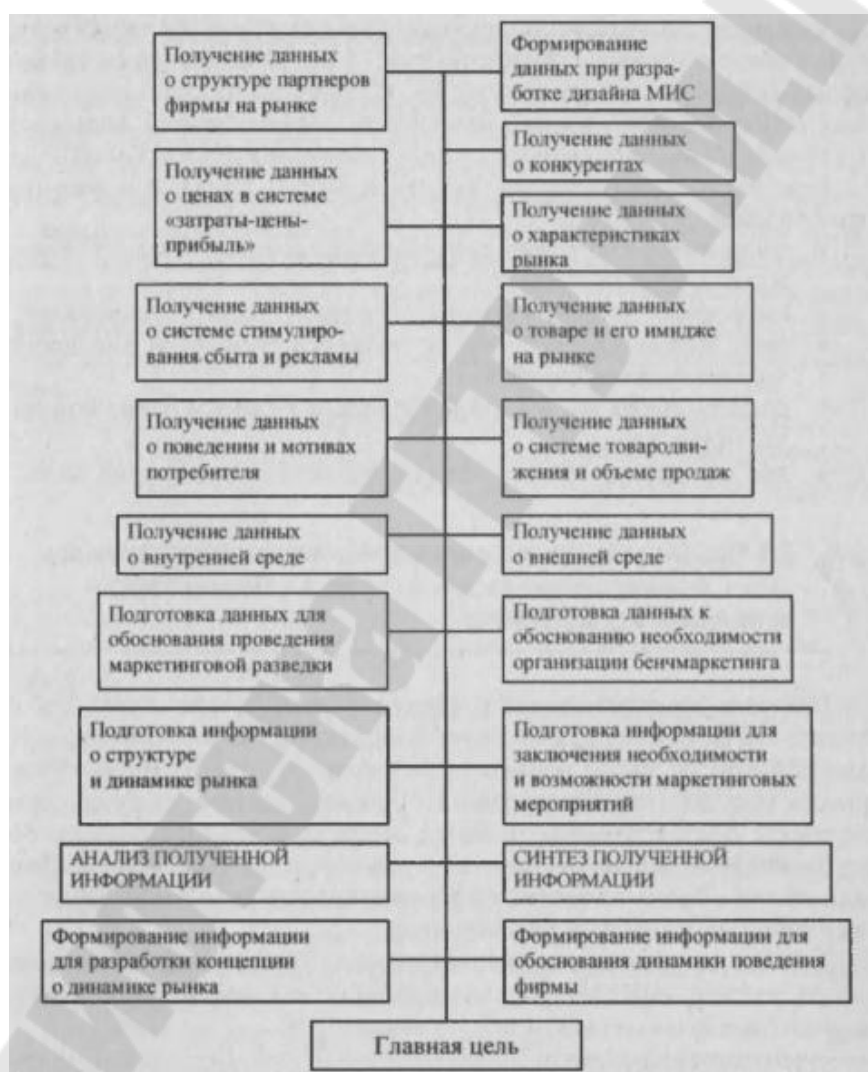


Рисунок 1.2 - Древо целей маркетингового анализа

В частности, маркетинговый анализ может применяться при решении следующих **задач**:

- маркетинговое обоснование конструкторских и технологических разработок;
- совершенствование сервисного обслуживания покупателей;
- выявление резервов использования ресурсов предприятия;
- улучшение финансовых показателей предприятия;
- повышение рыночной эффективности деятельности предприятия;
- улучшение социальной и экономической ситуации в регионе.

Определенная сложность маркетингового анализа состоит в том, что он не в такой степени «цифровой», как технико-экономический анализ, и состоит из логических выводов, рассуждений, сравнений, предположений. Результаты такого анализа могут включать много текста, что осложняет их восприятие. В связи с этим необходимо повышать наглядность результатов анализа при помощи текстовых таблиц, схем, диаграмм. В управлении маркетингом у руководителей предприятий постоянно имеется потребность в информационном обеспечении. С этой целью применяются различные информационные процессы - ведется изучение экономических показателей самого предприятия, явлений, происходящих на рынке и в обществе.

### **2.1.3. Методология маркетингового анализа**

Методология маркетингового анализа подчинена целям исследования, определяется предметом анализа и в известной мере обусловлена характером имеющейся информации.

**Модель** в маркетинговом анализе - математическая или логическая имитация тех или иных рыночных процессов и явлений, отражающая внутренние связи, пропорции и тенденции, а также силы и факторы, определяющие закономерности развития.

Наиболее широко в перечне методов маркетингового анализа представлена **статистика**. В маркетинговом анализе используются следующие статистические методы:

- абсолютные, средние и относительные величины;
- динамические ряды и ряды распределения;
- группировки;
- индексный анализ;
- вариационный и дисперсионный анализ;
- корреляционно-регрессионный и многомерный анализ;
- графический метод, трендовые модели, методы экспертных оценок.

**Эконометрика** в маркетинге представлена методами линейного и нелинейного моделирования, а также динамического программирования,



моделями, базирующимися на теории массового обслуживания (теория очередей) и теории принятия решений (теория риска), имитационными моделями. Самостоятельная роль принадлежит **логистическим моделям** управления потоками товаров и денег и оптимизации товарных запасов. В маркетинговом анализе широко используются **квалиметрические методы**, а также методы **социометрии**.

В маркетинговом анализе широко применяются **матричные модели**, в частности стратегические решетки. Их часто используют для целей разработки оптимальной стратегии. Они могут найти применение для определения рейтинга фирмы и ее позиции на рынке, для прогноза риска и т.п. Известная роль принадлежит также неформальному описательному и качественному анализу, сценариям развития и т.п.

**Индексный** метод позволяет решать ряд задач маркетингового анализа, требующих сопоставления сложных, многофакторных явлений и процессов во времени и в пространстве. **Структурный анализ** дает возможность оценить место каждого отдельного явления или процесса в общей совокупности. Взаимосвязи явлений и процессов характеризуются с помощью различных **функциональных и корреляционно-регрессионных моделей**. Наглядность и сопоставимость в анализе обеспечивается методами **графического анализа**.

Для анализа структуры рынка, его отдельных элементов и характеристики структурных сдвигов могут частично использоваться **описательные методы и визуальные оценки** (обычно - по ранее выполненным диаграммам), но чаще это осуществляется с помощью статистических методов и способов моделирования. Распределение рынков по регионам, их иерархия по территориально-административному признаку, межрегиональные и межотраслевые рыночные связи заставляют прибегать к методологии регионального анализа и моделирования, применять методы линейного и динамического программирования, кластерного анализа и т.п. В региональном анализе часто используются картограммы.

Стихийность рынка проявляется в различных формах колеблемости и цикличности. Эти явления изучаются с помощью **вариационного и дисперсионного анализа, гармонических моделей**, индексов **сезонности**, а также рядов распределения и различных группировок. Применяются также методы **механического и аналитического сглаживания** (выравнивания). Аналитик должен уметь читать и интерпретировать цифры, таблицы, расчеты. Необходимо выявлять закономерности и тенденции, видеть структурные сдвиги, находить взаимосвязи. Очень часто таблицы и ряды, построенные на базе полученной информации, приходится дополнительно обрабатывать с помощью методологии более высокого порядка и компьютерных технологий.

Стратегические матрицы (решетки), используемые в маркетинговом планировании для целей разработки оптимальной стратегии, могут найти применение в маркетинговом анализе - для определения рейтинга фирмы и ее позиции на рынке, для прогноза риска и т.п. Немаловажное значение придается также неформальному описательному и качественному анализу, сценариям развития и т.п.

Выбор тех или иных методов анализа обусловлен рядом факторов: степенью срочности получения выводов, наличием и широтой собранной или доступной информации, характером изучаемых процессов и явлений, наличием или отсутствием ЭВМ, прикладных программ и специалистов, знающих существо проблемы и в то же время владеющих статистической и эконометрической методологией. Так, ограничения во времени для анализа подталкивают к использованию неформального способа оценок. Не следует думать, что анализ подобного рода доступен любому, даже малоопытному работнику. Наоборот, качественные оценки базируются на опыте и деловой интуиции исследователя, на его всестороннем практическом знакомстве с рынком и деятельностью фирмы.

Иногда формальный и неформальный анализ сочетаются. Например, констатационная стадия анализа (определение объема, уровня, темпов, структуры и т.п.) базируется на статистических расчетах, а причинно-следственные связи оцениваются с помощью интуитивно-экспертных мнений специалистов.

## ***ТЕМА 2.2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

### **2.2.1. Анализ организации маркетинга на предприятии**

Эффективность маркетинговой деятельности предприятия зависит от качества применяемых решений и от выполнения этих решений. И одно и другое, в свою очередь, зависит от организации маркетинга на предприятии. Организационные недостатки приводят к низкому качеству маркетинговой деятельности. Поэтому необходимо давать оценку состояния этого фактора на предприятии [2, с.330]:

Вначале дается общее описание управления маркетингом на предприятии по следующему плану:

1. Составляется структура управления маркетингом, показываются подразделения предприятия, которые занимаются какими-либо функциями маркетинга (отделы, группы работников, временные команды, отдельные работники).

2. Изображаются схематически или описываются взаимосвязи и

информационные потоки между этими подразделениями, между службой маркетинга и другими звеньями управления на предприятии (производственный отдел, финансовый отдел и т. д.).

3. Анализируются функции каждого звена маркетинга. Если предприятие малое и целых отделов не существует, то функции управления маркетингом выполняет, например, один человек. В этом случае он есть «служба маркетинга» и т. д.

4. Определяется тип структуры управления маркетингом. Известны следующие типы структуры: функциональная (звенья управления выделяются по отдельным функциям маркетинга), рыночная (звенья выделяются по отдельным географическим территориям или сегментам рынка), товарная (звенья выделяются по товарам, маркам, ассортиментным группам). При этом необходимо различать структуру управления маркетингом и структуру управления предприятием вообще.

5. Выясняется, насколько целесообразно использовать на предприятии данный тип структуры управления маркетингом. Достоинства и недостатки каждого типа структуры известны и описаны в учебниках по маркетингу.

Теперь рассмотрим *методику оценки состояния маркетинга на предприятии*. Данная методика основана на экспертном опросе управленческих работников предприятия с использованием определенных показателей и системы баллов. Оценка делается по трем направлениям:

- полнота выполнения функций маркетинга на предприятии;
- влияние службы маркетинга на предприятии;
- финансирование маркетинга.

Полноту маркетинговой деятельности предлагается оценивать по количеству реально выполняемых на предприятии **функций маркетинга**.

При анализе структуры служба маркетинга в первую очередь необходимо ответить на следующие вопросы:

- какое место занимает служба маркетинга в организационной структуре предприятия (подчиненность, форм взаимодействия с другими службами);
- в чем заключаются ее основные функции, какие направления деятельности охватывает данная служба;
- какова численность и образовательный уровень сотрудников;
- какую материальную базу имеет служба;
- размер и принцип формирования бюджета службы маркетинга.

Структура и функции службы маркетинга зависят от:

- величины предприятия;
- номенклатуры продукции;
- количества рынков, на которых действует предприятие.

На небольших фирмах функции отдела маркетинга, как правило, ограничиваются рекламой и сбытом, на крупных используют все функции маркетинга.

Необходимо установить, выполняются ли на предприятии следующие функции маркетинга:

- исследование конкурентов (изучение товаров конкурирующих марок, сравнительная оценка своих и конкурирующих товаров, слежение за повседневными действиями конкурентов, анализ позиций конкурентов на рынке);

- исследование покупателей (потребителей);

- разработка планов маркетинга;

- управление производственной программой;

- разработка товарной политики;

- разработка ценовой политики (имеется в виду, что предприятие не просто математически рассчитывает цены, а продумывает ценовые стратегии);

- организация сбыта товаров;

- продвижение товаров.

Наличие на предприятии каждой из восьми приведенных функций маркетинга оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов по этому подразделу - 8.

Роль маркетинга на предприятии по предлагаемой методике оценивается **степенью его влияния**. Для этого анализируются отношения службы маркетинга с другими подразделениями, определяется, какие подразделения предприятие руководствуется рекомендациями маркетологов. Необходимость такой оценки обусловлена следующими причинами.

Концепция маркетинга означает, что предприятие должно ориентировать на удовлетворение потребностей покупателей все функции, связанные с товарами: конструирование, производство, сбыт, финансирование, бухгалтерский учет и др. То есть маркетинг должен быть задачей не только отдела маркетинга. Все отделы должны помнить о рынке, о покупателях и работать совместно на удовлетворение его нужд для достижения целей предприятия (прибыль, экономическая эффективность и др.). Отдел маркетинга должен лишь координировать действия других служб. Кстати, в связи с этой концепцией, выделение какой-то маркетинговой структуры на предприятии вовсе не обязательно.

Главное - маркетинговая ориентация всех служб предприятия. Но мнения о том, как служба маркетинга должна взаимодействовать с остальными отделами предприятия, расходятся. Другие отделы часто противятся тому, чтобы деятельность была подчинена интересам покупателей. Они судят о проблемах и интересах фирмы с точки зрения

своего отдела. Иногда само руководство не придает приоритетного значения маркетингу и, следовательно, его результативность оказывается невысокой.

По данному направлению дается общая экспертная оценка положения службы маркетинга с приведением соответствующего числа баллов: незаметное положение - 1, иногда влияющее - 2, среднее - 3, влиятельное - 4, приоритетное - 5.

Определяются отделы предприятия, которые руководствуются рекомендациями службы маркетинга: высшее руководство, отдел снабжения, конструкторский отдел, производственный отдел, отдел сбыта, финансовый отдел, бухгалтерия. Включение в список каждого отдела оценивается одним баллом, максимальное количество баллов - 7. При наличии на предприятии другой структуры управления максимальное число баллов может быть другим.

Оценивается профессиональный уровень работников маркетинга. Оценка может проводиться либо экспертным путем, либо по формальным характеристикам работника (образование, стаж работы и т. д.):

- очень высокий профессиональный уровень (высшее маркетинговое или экономическое образование и опыт работы не менее 3 лет) - 5 баллов;
- высокий уровень (высшее маркетинговое или экономическое образование и опыт работы не менее 3 лет) - 4 балла;
- средний уровень (высшее непрофильное образование и опыт работы в маркетинге 1-3 года) - 3 балла;
- ниже среднего (высшее профильное образование и отсутствие опыта работы) - 2 балла;
- низкий уровень (непрофильное образование и отсутствие опыта работы) - 1 балл.

Общая оценка всех работников маркетинга предприятия определяется как средняя величина их индивидуальных оценок.

Максимальное число баллов по разделу 2 - 17.

Третьим направлением оценки маркетинга на предприятии является **оценка финансирования** этой деятельности.

Эффективность маркетинга зависит, среди прочего, от принципа финансирования и от правильности распределения затрат между отдельными составляющими маркетинговой деятельности. Понятно, что мероприятие может быть результативным только, если на него выделено достаточное количество средств. На предприятиях маркетинг финансируется по разным принципам, например, в процентах от прибыли. При таком подходе средств, выделяемых на какую-либо маркетинговую работу, может оказаться недостаточно. Поэтому необходимо давать оценку финансовой стороне маркетинга на предприятии.

Направления затрат на маркетинг:

- заработная плата работников маркетинга;
- приобретение специальных маркетинговых компьютерных программ;
- приобретение печатных изданий по маркетингу;
- оплата услуг специализированных маркетинговых организаций (исследования фирм, рекламных агентств);
- Интернет.

Наличие затрат по каждому из этих направлений оценивается одним баллом. Максимальное количество баллов - 5.

Зависимость финансирования службы маркетинга:

- зависит от решаемых задач - 4 балла;
- меняется вместе с финансированием других подразделений - 3 балла;
- зависит от численности работников - 2 балла;
- неизменное финансирование - 1 балл.

Общее количество баллов, которое может набрать оцениваемое предприятие по всем разделам - 34. На основе этих баллов можно оценить состояние маркетинга на предприятии в целом и найти наиболее проблемные стороны этой деятельности. Для этого нужно определить отношение фактического числа баллов к максимально возможному по этому аспекту маркетинга

### 2.2.2. Анализ товаров и товарной политики

**Товарная политика предприятия** - это система решений и действий предприятия, связанных с разработкой и управлением его товарами. Наличие у предприятия продуманной товарной политики позволяет правильно формировать ассортимент, поддерживать удачные товары и устранять нежелательные, извлекать из товаров наибольшую выгоду, своевременно и с пользой внедрять новые товары.

Товарная политика предприятия влияет на его прибыль и конкурентоспособность. Поэтому необходимо анализировать не только сами товары, но и оценивать в целом работу предприятия с товарами, т. е. товарную политику.

**Задачи** анализа товарной политики [2, с.242]:

- оценить, насколько она соответствует целям предприятия;
- выявить недостатки и возможные направления ее совершенствования.

Ниже приведены вопросы, с помощью которых можно сделать обобщенный анализ товарной политики предприятия, и примерное содержание ответов.

1. Нацеливает ли предприятие свои товары на конкретные сегменты

рынка или нет?

2. Делается ли на предприятии анализ выпускаемых (продаваемых) товаров?

4. Известно ли на предприятии, на какой стадии жизненного цикла находятся его товары? На какой стадии находится весь рынок товара? На какой стадии находятся конкретные модели товаров данного предприятия? Учитывает ли предприятие эти обстоятельства в маркетинге?

4. Существует ли на предприятии определенный порядок внедрения новых товаров и формирования ассортимента?

5. Учитываются ли предприятием требования покупателей при разработке товаров и формировании ассортимента?

6. Следит ли предприятие за жалобами покупателей (клиентов)? Как реагирует на них? Уменьшается или увеличивается количество жалоб?

7. Насколько регулярно проводится обновление товаров и ассортимента?

8. Использует ли предприятие марочные обозначения для своих товаров? Как оно позиционирует свои марки на рынке? Зарегистрированы ли марочные обозначения? Насколько эффективным для предприятия оказывается использование марок? Целесообразно ли вообще использовать марочные обозначения для данного типа товаров? Использует ли предприятие безмарочный подход? Для каких товаров?

9. Какие функции придает предприятие упаковке своих товаров?

10. Какие направления формирования ассортимента использует предприятие (узкая специализация, вертикальная интеграция, диверсификация и т. д.)? Чем это обусловлено? Насколько целесообразен такой ассортимент?

Далее необходимо сделать обобщающие выводы об эффективности проводимой на предприятии товарной политики, указать возможные направления ее совершенствования.

Товар - основа комплекса маркетинга предприятия. Успешный товар должен удовлетворять потребность покупателей, быть способным продаваться в условиях конкуренции, приносить прибыль предприятию. Чтобы выяснить, насколько товары, выпускаемые предприятием или планирующиеся к выпуску, соответствуют этим условиям, проводится маркетинговый и экономический анализ этих товаров. **Цели** и назначение результатов такого анализа:

- получить точное представление о нынешнем или будущем положении товара на рынке;
- найти пути для улучшения этого положения;
- правильно сформировать или скорректировать ассортимент;
- выбрать соответствующую товару стратегию и тактику маркетинга;
- обоснованно установить цену, выбрать подходящие методы

распространения и продвижения товара.

Объектом анализа может быть какой-либо конкретный товар предприятия, отдельная модель, сорт или вид товаров в целом.

На основе проведенного анализа и дополнительной информации о товаре можно выделить сильные и слабые стороны этого товара.

Частью товарной политики предприятия является **ассортиментная политика**. Она включает все решения по формированию ассортимента. Другими словами, ассортиментная политика - это принципы формирования набора товаров (услуг), которые производитель продает предприятие. Цель этой политики состоит в том, чтобы ассортимент предприятия, с одной стороны, наиболее точно соответствовал спросу покупателей, с другой стороны, позволял оптимально распределить ресурсы предприятия и получить наибольшую прибыль. Чтобы выяснить, насколько ассортимент предприятия соответствует этим целям, необходимо провести его маркетинговый и экономический анализ. Оптимально подобранный ассортиментный портфель организации прямо воздействует на сбытовую деятельность, что позволяет управлять прибылью в выручке компании. При несбалансированной структуре ассортимента происходит снижение уровня прибыли, потеря конкурентных позиций на перспективных потребительских и товарных рынках и, как следствие этого, наблюдается снижение экономической устойчивости предприятия. В качестве критериев оценки ассортимента могут применяться показатели, представленные в табл. 2.1.

Для проведения комплексного анализа ассортимента можно совместить несколько известных и универсальных методов, возможных для адаптации к ситуации на конкретном предприятии. Результаты анализа продуктового портфеля, полученные по различным методам, сравниваются между собой и на основании полученной информации формируются предложения по изменениям ассортимента.

Таблица 2.1 - Критерии оценки ассортимента

Экономические показатели	Рыночные показатели
Выручка от реализации, оборот, объем реализации	Рыночная доля
Прибыльность (рентабельность продаж, рентабельность инвестиций, маржинальная прибыль, чистая прибыль)	Уровень проникновения на рынок
Оборачиваемость оборотных средств	Уровень интенсивности потребления
Издержки на закупку, производство, сбыт и продвижение	Уровень эксклюзивности товара
	Уровень распространения продукта
	Коэффициент устойчивости (стабильности) продаж
	Коэффициент обновления ассортимента
	Уровень удовлетворенности покупателей
	Уровень мерчандайзинга



При формировании нового ассортимента предприятия и при анализе существующего ассортимента с целью его рационализации необходимо определить в первую очередь **маркетинговые характеристики**, к которым относятся структура, ширина, глубина, новизна. Эти характеристики показывают, насколько ассортимент соответствует сложившейся на рынке структуре спроса, сколько и какие потребности показателей он может удовлетворить, какую возможность выбора предоставляет покупателям и, следовательно, каким потенциалом прибыли он обладает и насколько конкурентоспособным делает данное предприятие.

Для анализа структуры ассортимента можно использовать **ABC-анализ**. Идея метода ABC-анализа строится на основании принципа Парето: «За большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило - 20 на 80». С помощью этого анализа группы продукции разбиваются по степени влияния на общий результат. Причем принципом группировки может быть величина выручки, получаемая от конкретной группы продуктов, объем продаж или какие-либо другие параметры.

Выделяют три группы товаров в ассортименте предприятия по выбранным критериям: объем реализации, прибыль, покрытие затрат. Группа А - большой вклад в общий результат, В - средний, С - малый вклад.

Результаты ABC-анализа показывают, какие продукты являются наиболее выгодными для предприятия, а какие менее выгодны и, может быть, нежелательны в ассортименте. С точки зрения затрат и прибыльности предприятию выгоднее сконцентрироваться на малом числе продуктов из групп А и В. Продукты, попавшие в группу С, являются кандидатами на исключение. Кандидатами, но не автоматически исключаемыми. Решение об изъятии товара из ассортимента необходимо принимать в каждом случае отдельно. Причины, по которым «невыгодный» товар следует иногда сохранять, могут быть новые осваиваемые продукты, которые пока не приносят желаемых результатов. При анализе следует учесть вклад отдельных продуктов в покрытие постоянных затрат предприятия. Непродуманное сокращение товаров группы «С», приведет к тому, что через некоторое время оставшиеся товары распределятся по тому же закону, но общий результат деятельности для предприятия может снизиться.

Существует возможность провести и так называемый двойной ABC-анализ. Товары оценивались по сбыту, прибыли и затратам отдельно. Можно совместить, например, объем реализации и прибыль. В этом случае товары в ассортименте предприятия делятся на 9 групп в соответствии с матрицей, представленной на рисунке 2.1 [2, с.275].

Доли в прибыли	Доли в объеме продаж		
	А	В	С
А	АА	АВ	АС
В	ВА	ВВ	ВС
С	СА	СВ	СС

Рисунок 2.1 – Матрица двойного АВС-анализа

В соответствии с матрицей товары типа АС, например, это товары с большим вкладом в прибыль (А), но занимающие небольшую долю в объеме продажи (С) и т. д. Стрелками на матрице показаны возможные направления работы с каждой категорией товаров. Для нашего примера АС → АА. Это означает, что, поскольку товар характеризуется высокой прибыльностью, нужно рассмотреть возможность увеличения его доли в структуре продажи, т. е. необходимо перевести его из типа С, в тип А по сбыту. Аналогично рассматриваются и другие категории товаров.

**Анализ ассортимента по адаптированной матрице Бостонской консалтинговой группы (БКГ).** Матрица БКГ является универсальным инструментом для анализа ассортиментного портфеля организации. Классическую матрицу БКГ мы уже изучали (рисунок 2.2).

Кроме того, для отображения отрицательных значений изменения объема продаж используется более сложная форма рассмотренной матрицы (рисунок 2.3). На данной матрице появляются две дополнительные позиции: “боевые лошади”, приносящие небольшие денежные средства, и “птицы додо”, приносящие организации убытки. (Птицы Додо обитали на острове Мадагаскар и были полностью истреблены моряками.) [4, с.29].

Но часто бывает невозможно построить классическую матрицу БКГ по причине отсутствия необходимых данных и возникновения сложностей в определении доли рынка конкурентов и т. д. Адаптированная матрица строится на основании внутренней информации предприятия и позволяет сделать полноценный анализ и выводы (рисунок 2.4).

Адаптированная матрица БКГ строится по следующим принципам [2, с.275]:

1. Ось Х: доля в объеме продажи предприятия. Рассчитывается как отношение объема продажи продукта к объему продажи всего предприятия за соответствующий период.
2. Ось У: темпы роста продажи продукта по отношению к предыдущему периоду (отношение объема продажи данного продукта за текущий период к объему продажи этого-же продукта за предыдущий период). В случае, если товар не присутствовал в ассортименте

предприятия в прошлом году, рекомендуется темпы его роста принимать за 100%.

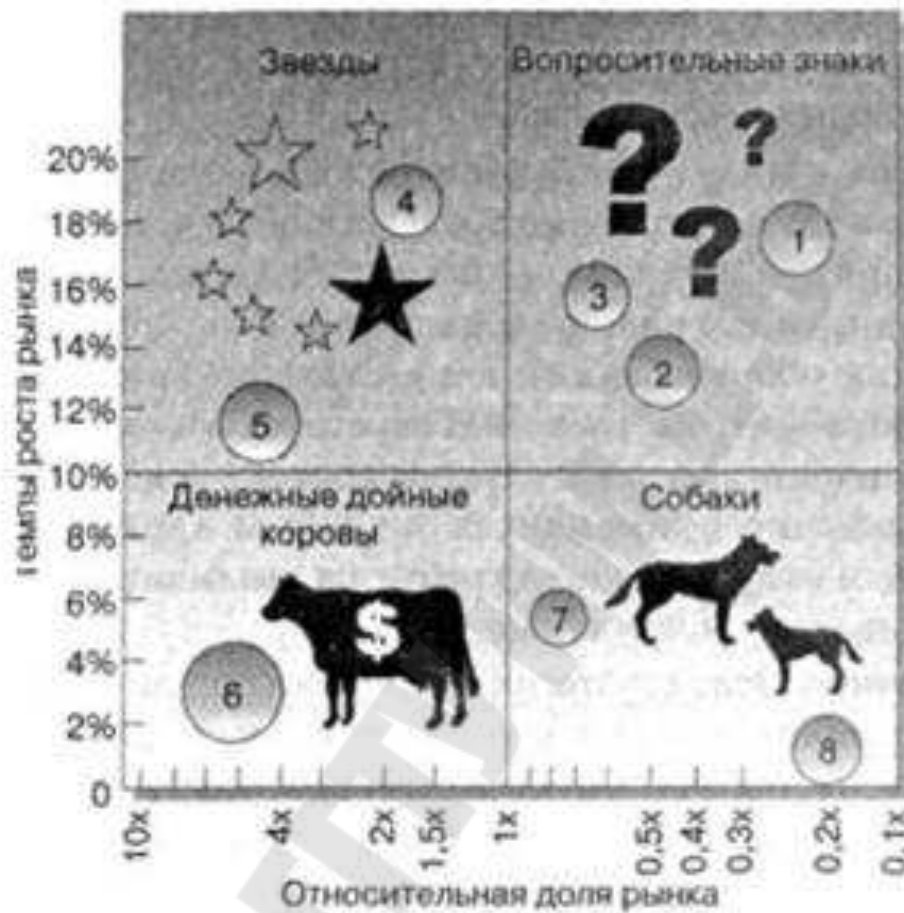


Рисунок 2.2 - Классическая матрица БКГ [3, с.93]

Рост рынка	Высокий	ЗВЕЗДЫ	ТРУДНЫЕ ДЕТИ
	Низкий	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ	НЕУДАЧНИКИ
Отрицательный		БОЕВЫЕ ЛОШАДИ	ПТИЦЫ ДОДО
		Высокая	Низкая
		Относительная рыночная доля	

Рисунок 2.3 – Расширенная концепция матрицы БКГ

3. Точку раздела товаров по темпам роста можно определить как средний темп роста всех продуктов предприятия за оцениваемый период. Точка раздела товаров по величине доли в объеме продажи определяется путем экспертной оценки, после нанесения на матрицу всех товаров предприятия.

3. Размер точки, обозначающей товар, отражает вклад данного товара в прибыль предприятия либо, что оптимально, маржинальный доход на объем от продажи данного товара.

По результатам построения адаптированной матрицы БКГ, так же как и по традиционной матрице, выделяются четыре группы товаров (в соответствии с попаданием конкретного товара в соответствующий квадрант): «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки». Для каждой из этих групп существует приоритетная стратегия.

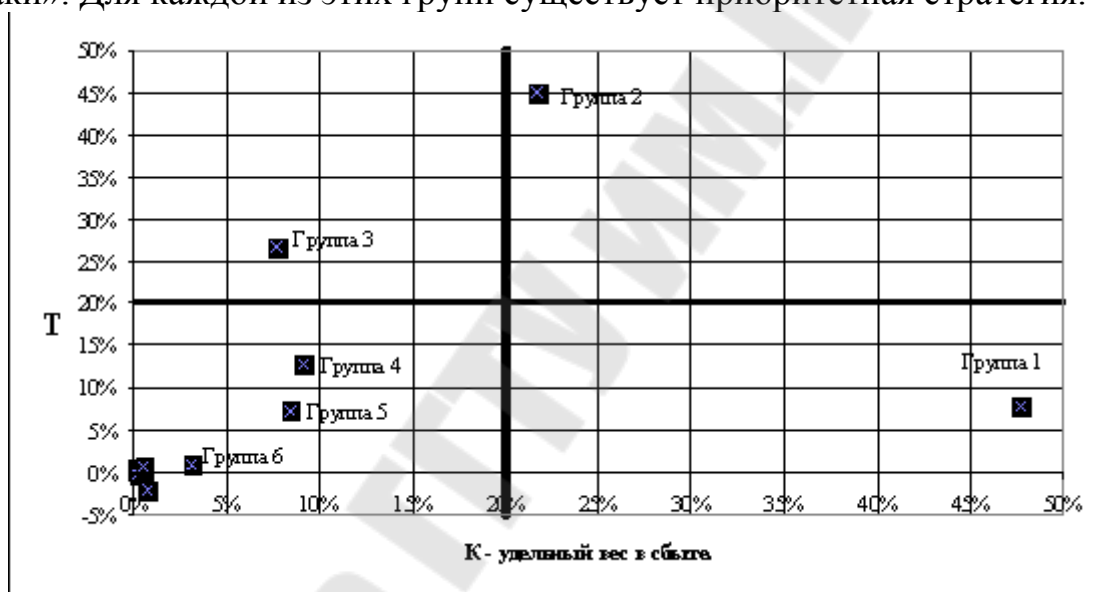


Рисунок 2.4 – Адаптированная матрица БКГ

По матрице БКГ можно отслеживать изменения положений товаров в динамике. Различные траектории движения продуктов в матрице позволяют оценить действенность текущей работы с ассортиментом и при необходимости выработать план действий по исправлению неблагоприятных тенденций. Поэтому данный вид анализа необходимо проводить регулярно, не реже 1 раза в квартал. Кроме того, такой вид анализа позволяет сбалансировать ассортимент организации, проанализировать потенциал существующего продуктового портфеля и выработать Стратегии дальнейшей работы с ним. В идеале он должен содержать продукты, приносящие финансовую прибыль, и продукты, находящиеся на стадиях внедрения или роста, которые обеспечат долгосрочную прибыльность. Потребности второй категории финансируются за счет первой.

**Анализ по методу Дибба-Симкина.** Получаемая в результате данного анализа классификация товаров позволяет определить основные направления развития отдельных товарных групп, выявить приоритетные позиции ассортимента, оценить эффективность структуры ассортимента и пути ее оптимизации. Для анализа используются данные о динамике продаж и себестоимости продукции (включающей только переменные затраты, без учета постоянных затрат). На основе соотношения объема продаж в стоимостном выражении и вклада в покрытие затрат товар относится к одной из четырех групп (рисунок 1.7). Финансовый вклад в покрытие затрат = выручка от реализации - переменные затраты.

Объем  
продажи ↑

B <sub>1</sub>	A
C	B <sub>2</sub>

Вклад в покрытие затрат →

Рисунок 2.5 - Матрица оценки товаров в ассортименте [2, с.278]

Классификация групп:

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

B<sub>1</sub> - следует выявлять пути повышения доходности этой продукции (возможности повышения цен, поиск более выгодных поставщиков для снижения себестоимости и т. д.), так как за счет высоких объемов продаж, даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли предприятия в целом.

B<sub>2</sub> - необходимо искать возможности для увеличения продаж продукции данной товарной группы (проведение промо-акций, реклама и т. д.). Благодаря высокой рентабельности продукции данной группы, темпы роста прибыли предприятия будут выше темпов роста продаж этих товаров.

C - наименее ценные для предприятия товары; необходимо рассмотреть возможности замены ряда товаров из этой группы, а также оценить эффективность исключения наименее прибыльных товаров.

При анализе ассортимента необходимо также учитывать следующие обстоятельства:

1. Время присутствия товара на рынке, так как спрос у потребителей на товары-новинки и товары, утвердившиеся на рынке,

различен. Поэтому нужно дать товару время (2-3 мес.) для узнаваемости его потребителем, чтобы иметь возможность принять эффективное решение, основываясь на участии товара в товарообороте и доходе.

2. Наличие подобной продукции у конкурентов. При более широком ассортименте у конкурентов потребители могут отдать предпочтение им в будущем. Следовательно, важно отслеживать пользующуюся спросом продукцию, присутствующую в ассортименте конкурирующего предприятия.

3. Существующие тенденции во внешней среде. Например, растущая популярность здорового образа жизни делает целесообразным наличие специальных продуктов в ассортименте.

Проведя такую диагностику своего ассортимента, предприятие может определить перспективы развития ассортимента на ближайший период, найти средства повышения его прибыльности, выработать различные стратегии поддержания либо восстановления баланса своего продуктового портфеля. Необходимо так сбалансировать ассортимент, чтобы предприятие не несло лишних производственных затрат, а потребитель остался доволен предложенной ему продукцией.

**Анализ стабильности продаж (XYZ-анализ).** Для совершенствования системы логистики предприятия применяется инструмент управления запасами, называемый XYZ-анализом. Он представляет собой анализ стабильности продаж отдельных товаров в ассортименте предприятия. Обычно он используется вместе с ABC-анализом, что позволяет выделить ключевые для предприятия товары.

Если ABC-анализ позволяет определить вклад конкретного товара в итоговый результат, то XYZ-анализ изучает отклонения, скачки, нестабильность сбыта. В категорию X включают товары со стабильной продажей. Если каждый рабочий день магазин продает сто плюс-минус пять пакетов молока, то этот продукт попадает в данную категорию. Для группы Y допускаются более значительные отклонения. В категории Z оказываются товары, продажи которых точно прогнозировать невозможно, слишком велики колебания. Чем меньше разница между реальной продажей за единицу периода (например, за неделю) и средним арифметическим продаж за весь период (например, за квартал), тем более предсказуемы продажи товара в последующий период. Цель XYZ-анализа - дифференциация товаров в ассортименте по группам в зависимости от равномерности спроса и точности прогнозирования. Для распределения товаров по этим категориям используется формула расчета коэффициента вариации:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}}{\bar{x}} \quad (2.1)$$

где  $\bar{x}$  - значение параметра по оцениваемому объекту за  $i$ -й период;  
 $x_i$  - среднее значение параметра по оцениваемому объекту;  
 $n$  - число периодов.

Значение квадратного корня - это стандартное отклонение вариационного ряда. Чем больше этот показатель, тем сильнее анализируемый параметр отклоняется от среднеарифметического значения. Стандартное отклонение это абсолютная мера рассеивания вариантов ряда.

Ассортиментные позиции со значением коэффициента вариации от 0 до 10% попадают в категорию X, от 10 до 25% - в категорию Y, остальные - в категорию Z. Это примерное распределение.

Эффективнее применять XYZ-анализ в сочетании с ABC-анализом, хотя и он один дает полезную информацию.

В этом случае товары разделяются на девять категорий в соответствии с матрицей, представленной в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Матрица интегрированного ABC- и XYZ-анализа товарооборота предприятия [2,с.282]

AX- высокий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	AU - высокий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	AZ - высокий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления
BX - средний вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	BU - средний вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	BZ - средний вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления
CX- низкий вклад в сбыт, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности потребления	CU - низкий вклад в сбыт, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности потребления	CZ - низкий вклад в сбыт, низкая степень надежности прогноза вследствие стохастического потребления

**Анализ прибыльности товаров в ассортименте.** Далее можно выполнить экономический анализ ассортимента. Он включает следующие разделы:

- анализ структуры ассортимента, т.е. структуры выручки по видам товаров;

- анализ динамики объема продажи отдельных товаров;

- анализ прибыли от отдельных товаров.

Анализируя ассортимент и давая рекомендации по его изменению, необходимо иметь в виду следующее обстоятельство. Предприятие должно стремиться не к максимальной прибыльности отдельных товаров, а к прибыльности всего ассортимента. Кроме того, предприятие должно заботиться о своем будущем положении. Поэтому не всегда целесообразно оставлять в ассортименте только наиболее прибыльные товары, прекращая выпуск или продажу менее прибыльных. Прибыльность - не единственный критерий для сохранения товара в ассортименте. Необходимо учитывать и другие маркетинговые факторы:

- у покупателей существует потребность в товарах, менее выгодных для предприятия;

- необходимо предоставлять выбор покупателям;

- предприятие должно иметь в ассортименте товары, находившиеся на разных стадиях ЖЦТ и др.

Необходимо выяснить причины, по которым анализируемому предприятию стоит сохранять в ассортименте менее прибыльные товары.

Для анализа ассортиментной политики наиболее предпочтителен комплексный подход, так как его применение позволяет оценить ассортиментную политику в целом сразу по нескольким признакам [5, с.37-41].

Алгоритм комплексного подхода к оценке ассортиментной политики следующий:

Шаг 1. Расчёт показателей эффективности ассортиментной политики (15 показателей, представленных в виде коэффициентов).

Шаг 2. Присвоение каждому показателю определённого балла на основе специальной шкалы.

Шаг 3. Расчёт суммы баллов.

Шаг 4. Оценка эффективности ассортиментной политики предприятия.

После расчёта всех показателей им присваивается оценка по балльной системе (табл. 2.3).

Затем происходит суммирование всех полученных оценок. После рассчитывается коэффициент эффективности ассортиментной политики предприятия за анализируемый период, равный отношению сумм всех полученных баллов к 30 (максимально возможная сумма оценок).

Полученный показатель сравнивается с показателем прошлого года, и делаются соответствующие выводы.

Применение комплексного подхода позволит предприятиям



комплексно оценить ассортиментную политику, а также изменения, проведённые с ассортиментной политикой за анализируемый период.

Таблица 2.3 - Распределение показателей оценки ассортиментной политики предприятия

Показатели эффективности ассортиментной политики	Значения для присвоения баллов показателям				
	-2	-1	0	1	2
1. Оборачиваемость запасов предприятия	Менее 3	3 – 5	5 – 6	6 – 8	Более 8
2. Оборачиваемость готовой продукции предприятия	Менее 2	2 – 2,5	2,5 – 3	3 – 4	Более 4
3. Оборачиваемость дебиторской задолженности предприятия	Менее 4	4 – 6	6-8	8 – 10	Более 10
4. Рентабельность продаж предприятия	Менее 8	8 – 15	15 – 20	20 – 25	Более 25
5. Рентабельность затрат предприятия	Менее 12	12 – 20	20 – 25	25 – 30	Более 30
6. Доля валовой маржи в товарообороте предприятия	Менее 15	15 – 25	25-35	35 – 40	Более 40
7. Коэффициент вариации продаж предприятия во времени	Более 50	40 – 50	30 – 40	20 – 30	Более 30
8. Коэффициент вариации товарооборота по товарным группам	Более 50	40 – 50	30 – 40	23,83	Менее 30
9. Уровень риска	Более 20	17 – 20	14 – 17	10 – 14	Менее 10
10. Доля максимальной по товарообороту товарной группы	Более 50	45	30 – 40	20 – 30	Менее 30
11. Темп роста товарооборота предприятия (в сравнении с товарооборотом сферы деятельности)	Менее «-15»	«-15» – «-5»	«-5» - «+5»	«+5» – «+15»	Более 15

Продолжение таблицы 2.3

Показатели эффективности ассортиментной политики	Значения для присвоения баллов показателям				
	-2	-1	0	1	2
13. Отношение суммы товарооборота товарных групп за вычетом двух лидирующих к товарообороту предприятия	Менее 30	33	40 – 50	50 – 70	Более 70
14. Коэффициент использования жизненного цикла продукции предприятием	Более 30	25 – 30	20 – 25	15 – 20	Менее 15

### 2.2.3. Анализ ценовой политики

**Ценовая политика** — это принципы и методики определения цен на товары и услуги.

**Цель** анализа – оценка ценовой политики организации и выявление резервы ее улучшения.

**Задачи** анализа ценовой политики включают:

- формирование информационной базы для анализа ценовой политики;
- анализ содержания ценовой политики;
- анализ видов и динамики цен;
- анализ цен и качества товаров организаций-конкурентов;
- анализ установления цены продажи;
- анализ этапов формирования ценовой политики;
- анализ методов ценообразования;
- анализ ценовых стратегий;
- оценка системы внутреннего контроля за ценовой политикой организации;
- анализ эффективности ценовой политики и выявление резервов его повышения;
- формирование отчета по результатам ценовой политики.

**Источниками информации** для комплексного анализа ценовой политики являются: управленческая, финансовая и налоговая отчетность; материалы внутреннего и внешнего аудита, проверок и ревизий; данные

синтетического и аналитического учета; отчет о движении денежных средств; трансфертные цены, оптовые, розничные цены; регулярно публикуемые цены — цены фактических сделок; биржевые котировки; цены аукционов и торгов; цены, приводимые в статистических источниках; цены на товары крупных организаций; справочные цены; прейскуранты, каталоги организаций.

Основные направления анализа ценовой политики организации приведены далее.

**Анализ содержания ценовой политики** предполагает оценку качества разработанного и утвержденного исследуемой организацией внутрифирменного стандарта «О ценовой политике»; изучение и оценку состава и структуры цены.

**Анализ видов цен.** В зависимости от ряда экономических признаков все цены классифицируются по следующим видам и подвидам:

**I.** По признаку степени свободы от воздействия государства цены делятся на:

- свободные (складываются под воздействием спроса и предложения на рынке независимо от прямого влияния государственных органов, которые могут лишь косвенно воздействовать на эти цены: путем влияния на конъюнктуру рынка; ограничивая недобросовестную конкуренцию и монополизацию рынка; запрета на ценовую дискриминацию, на демпинг, на недобросовестную ценовую рекламу);

- регулируемые цены (спрос и предложение оказывает на них определенное влияние, но большее влияние принадлежит государственным органам, применяющим методы прямого ограничения роста или снижения этих цен, регламентацию уровня рентабельности, заложенного в цену, установления предельных значений элементов цены);

- фиксированные цены (устанавливаются государством в лице каких-либо органов власти и управления).

**II.** По характеру обслуживаемого оборота выделяют:

- оптовые цены на продукцию промышленности;
- цены на строительную продукцию;
- закупочные цены на сельскохозяйственную продукцию;
- тарифы грузового и пассажирского транспорта;
- розничные цены;
- тарифы на коммунальные и бытовые услуги;
- цены, обслуживающие внешнеторговый оборот.

**III.** На товары, реализуемые относительно длительное время, устанавливаются следующие виды цен:

- скользящая или падающая цена — устанавливается почти в прямой зависимости от соотношения спроса и предложения. По мере насыщения рынка она снижается;

- долговременная цена — устанавливается на товары массового спроса и не подвержена изменениям на протяжении длительного промежутка времени.

- гибкая цена — используется при сильных колебаниях спроса и предложения в относительно короткие сроки, например в течение дня при продаже отдельных скоропортящихся продуктов (овощей, свежей рыбы, молочных продуктов, цветов и т.д.). Применение этой цены дает эффект, когда право по принятию решения по ценам дано самому нижнему уровню управления (непосредственно продавцу)

**Анализ особенности ценообразования при различных моделях рынка.** Различают следующие четыре модели рынка: чистая или совершенная конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия.

На конкурентном рынке действует рыночное ценообразование, в отрасли производится однородный, стандартизированный продукт (рынок сельскохозяйственной продукции; рынок ценных бумаг; рынок леса; рынок цветных металлов).

Монополистическая конкуренция характеризуется большим разбросом цен на аналогичную продукцию, который объясняется тем, что один и тот же товар может отличаться качеством, оформлением, упаковкой и дизайном, затратами на эксплуатацию. Кроме того, на рынке производится дифференцированный товар, действует рыночное ценообразование (легкая промышленность (производство одежды, обуви), сфера бытовых услуг, пищевая).

При олигополии царит как рыночное, так и затратное ценообразование, производится как стандартизированный продукт (сталь, алюминий), так и дифференцированный (производство автомобилей, электробытовой техники). Новому товаропроизводителю сложно преодолеть конкуренцию и войти на данный рынок.

Монополия представлена, как правило, одним крупным товаропроизводителем- монополистом. Цены на товары устанавливаются в зависимости от целей государственной или частной монополии. Господствует затратное ценообразование, рынок основан на монопольной цене, установлении более высоких цен для товаров собственного производства и пониженных цен на товары других товаропроизводителей.

Анализ типов рынка не дает готового рецепта установления цен, однако необходим для определения механизма ценообразования, заложенного в тот или иной конкретный метод формирования цены. Такой механизм может быть затратным или рыночным.

Затратное ценообразование, в основу которого заложены предстоящие затраты организации на производство и реализацию продукции, методологически строится по схеме: «Затраты +...».

### **Анализ цен и качества товаров организаций-конкурентов.**

Методика анализа ценовой политики должна включать не только анализ особенностей ценообразования исследуемой организации, но и анализ цен и качества товаров ее конкурентов.

Прежде всего следует оценить диапазон для установления цен — разницу между верхней границей цены, определяемой спросом, и нижней, образуемой издержками. Внутри этой области основными являются следующие факторы: позиции и поведение конкурентов, цены и качество их товаров, а также их отличительные особенности — уникальные товарные свойства.

Таким образом, анализ цен конкурентов нужен для того чтобы установить средний уровень, которого организации следует придерживаться при назначении цены. В конечном счете возможная цена должна полностью возмещать все издержки на производство, распределение и реализацию товара, а также обеспечивать получение определенной нормы прибыли

**Анализ установления цены продажи.** Ценообразование не завершается выбором его методов, установлением базисной, прейскурантной цены на продукцию, она имеет продолжение в виде внесения различных изменений к ней с учетом различий между клиентами и условиями продажи. Например, в этих целях используют следующие **стратегии корректировки** цен: ценовые скидки, дискриминационное ценообразование, ценообразование по психологическому принципу, стимулирующее ценообразование, ценообразование по географическому принципу.

Установление дискриминационных цен осуществляется в разных формах:

- в зависимости от сегмента покупателей — разные покупатели платят за один и тот же товар разные деньги (например, продажа одного и того же товара в обычном магазине и в магазине «люкс»);
- в зависимости от варианта товара — разные версии товара продаются по разным ценам, но без учета разницы в издержках;
- с учетом местонахождения — товар продается по разной цене в разных местах, хотя издержки для этих мест одинаковы, например, цена театральных билетов различна для разных мест в зале;
- с учетом времени — цены меняются в зависимости от сезона, дня недели и даже часа суток.

Ценообразование по психологическому принципу основано на том, что при определении цены учитываются не только экономические, но и психологические факторы. Например, исследования показали, что потребители воспринимают более дорогие товары, как более высококачественные, особенно когда они не в состоянии проверить

качество товара. Существуют так называемые справочные цены, которые покупатель держит в уме и использует их при поиске какого-то товара (осведомленный покупатель хорошо знает, какая цена на определенный товар относится к категории высокой или низкой). Производители и продавцы могут активно воздействовать на формирование справочных цен.

Исходя из психологических установок, не следует бояться заявлять цены в рекламе, в витрине, в различных документах, связанных с продвижением товаров. Зрительное восприятие цены, как правило, вызывает больше доверия к продавцу, говорит об уверенности в правильности проводимой им торговой политики.

В ряде случаев в упаковку с теми же размерами, что и у конкурентов, расфасовывается меньшее количества товара (продукты питания, стиральные порошки), назначая при этом и более низкую цену на данный товар. При этом истинный вес или объем указываются на упаковке. Данный метод установления цены или, скорее, — продвижения товара ориентирован на невнимательного покупателя. Ценообразование по географическому принципу предполагает установление разных цен для потребителей в разных частях страны. Доставка товаров в отдаленные районы предполагает более высокие транспортные издержки, чем в близлежащие к производителю районы, и соответственно более высокие цены. Однако перекладывать на покупателей отдаленных районов повышенные транспортные издержки не всегда целесообразно, так как это может привести к потере клиентуры, особенно, когда ближе расположены другие производители-конкуренты.

Поэтому часть издержек транспортировки товаров в отдаленные районы может компенсироваться относительным повышением цен в близкорасположенных районах и пропорциональным снижением в отдаленных.

#### **2.2.4. Анализ сбыта и сбытовой политики**

**Сбытовая политика** — комплекс мероприятий, направленных на доведение продукта до потребителя, основанный на выборе оптимальной схемы доставки продукта от производителя к потребителю, ее физической реализации, т.е. товародвижения (организации транспортировки, хранения, обработки груза), а также послепродажного (сервисного) обслуживания потребителей.

Сбытовая политика предприятия способна повлиять на продажу товара и его прибыльность, на его статус и репутацию. Поэтому необходимо анализировать ее состояние на предприятии.

**Задачи** такого анализа:

- оценить, насколько сбытовая политика соответствует вышеназванной стратегической цели и принципам маркетинга;
- выяснить, насколько применяемая система сбыта соответствует характеру товара, особенностям целевого рынка, образу фирмы и т. д.;
- установить, насколько она экономически эффективна;
- выявить недостатки и возможные пути улучшения сбытовой политики и практически применяемой системы сбыта.

Для анализа сбыта необходимо прежде всего составить схему каналов сбыта, которые используются на анализируемом предприятии, или в состав которых входит это предприятие. Схема должна быть не абстрактной (производитель - оптовик - розничный продавец и т. п.), а конкретной. Участников канала сбыта необходимо назвать более точно (типы посредников, типы предприятий, если возможно, то их название). Делается общее описание того, как функционирует на практике каждый канал сбыта, как товар проходит через него.

Ниже приведены вопросы и указания, с помощью которых можно охарактеризовать сбытовую политику анализируемого предприятия [2, с.307].

1. Использует ли предприятие прямые каналы сбыта? Почему выбран прямой сбыт? Причины могут быть следующие:

- предприятие хочет полностью контролировать процесс сбыта, чтобы реализовать задуманную стратегию сбыта (уровень цен, обслуживание, позиционирование товара на рынке, образ товара, его доступность, престижность и т. д.). На предприятии считают, что посредники не смогут обеспечить требуемое обслуживание или нарушат задуманную стратегию сбыта
- товар требует сложного послепродажного сервиса, который другие предприятия выполнить технически и технологически не в состоянии (сбыт сложного производственного оборудования);
- товар производится по индивидуальным заказам потребителей;
- предприятие стремится к тесному контакту с потребителями, чтобы постоянно удовлетворять их изменяющиеся потребности;
- предприятие работает на ограниченном целевом рынке, т. е. с узким кругом людей или предприятий-потребителей, поэтому оно в состоянии само их полностью обслужить;
- разница между производственной стоимостью товара и его конечной ценой позволяют покрыть расходы предприятия на прямой сбыт и обеспечить достаточную рентабельность этой деятельности.

Возможны и другие причины. Выясните, какие из этих причин принимались в расчет при организации прямого сбыта на данном предприятии.

2. Как на предприятии организован прямой канал (каналы) сбыта?

Имеются ли у предприятий собственные фирменные магазины? Используются ли предприятием выездная торговля на рынке (автолавки); посылочная торговля? Содержит ли предприятие собственных торговых агентов (коммивояжеров)? Чем обусловлен выбор такой формы сбыта?

3. Соответствует ли численность торгового персонала задачам предприятия в области сбыта? Как специализируются торговые работники (агенты) по товарам, рынкам, территориям?

4. Сделайте заключение о целесообразности и эффективности выбранного предприятием прямого канала сбыта. Насколько эффективно работает этот канал? Обеспечивает ли он достаточный уровень обслуживания покупателей, объем продажи товара и рентабельность?

5. Какие затруднения возникают у предприятия при прямом сбыте товаров? К негативным сторонам прямого сбыта относятся:

- высокие затраты производителя на организацию торговли, содержание складов и транспортировку;
- необходимость отвлечения ресурсов от производства, направления их в сферу сбыта;
- у производителя нет опыта рыночной торговли, необходимого квалификационного торгового персонала, достаточных торговых и складских площадей.

6. Использует ли предприятие не прямые каналы сбыта, т. е. работает ли оно с независимыми посредниками?

7. Каковы причины, по которым анализируемое предприятие сотрудничает с посредниками? Можно назвать такие причины:

- ресурсы предприятия ограничены и у него недостаточно средств для организации собственной сбытовой системы;
- расходы производителя на организацию прямого сбыта выше, чем оплата услуг посредников (если они работают на условиях комиссионной оплаты);
- расчеты показывают, что дополнительные средства выгоднее направить на развитие производства, а не на создание своего канала сбыта;
- посредники имеют возможность лучше обслуживать целевых покупателей, благодаря своему опыту, квалифицированному персоналу, оборудованию и т. д.;
- посредники лучше знают рынок, особенно если производитель выходит на новые рынки;
- товар необходимо продавать на географически рассредоточенном рынке.

8. Какие негативные последствия и затруднения возникают у предприятия в связи с распространением товаров не напрямую, а через посредников? Такими последствиями могут быть следующие:

- посредники делают слишком высокую торговую наценку, и



конечная цена товара заметно снижает спрос;

- посредники не обеспечивают требуемый уровень обслуживания покупателей;

- производитель теряет контроль над дальнейшим движением товара, и посредники нарушают ценовую и сбытовую политику производителя;

- производитель оторван от конечных потребителей и не имеет контактов с ними, у него нет информации об их потребности и покупательском поведении, о реакции на товар.

9. Какой тип сбыта применяет предприятие - интенсивный, избирательный или исключительный? Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо установить, с каким числом посредников работает (или стремится работать) предприятие; насколько широко оно представляет свои товары в продаже; предъявляет ли своим посредникам какие-либо условия. При интенсивном сбыте предприятие стремится представить свои товары в продаже как можно более широко, т. е. в как можно большем числе торговых точек. Соответственно, такое предприятие сотрудничает с любым посредником, который желает заняться реализацией данного товара и каких-либо особых требований ему не предъявляет.

При избирательном сбыте предприятие сотрудничает не с любыми посредниками, а с отобранными по определенным критериям. Критериями отбора могут быть: наличие у посредников квалификационного персонала, специального оборудования, достаточных ресурсов; репутация фирмы и т. п. При этом предприятие не стремится, чтобы его товар продавался повсюду. Его задача - обеспечить определенный уровень торгового и после продажного обслуживания покупателей. Если анализируемое предприятие применяет избирательный сбыт, укажите, какие требования предъявляются к партнерам по сбыту.

При исключительном сбыте предприятие заключает договор только с одним посредником в каждом географическом регионе (в стране, области, городе) и представляет ему права на сбыт своей продукции в этом регионе. Предприятие поддерживает ограниченный по количеству сбыт товара.

Если используется такой тип сбыта, укажите, какие требования предъявляются посреднику, и каковы условия сотрудничества с ним (распределение прав и обязанностей).

10. По каким причинам предприятие использует именно такой тип сбыта? Здесь все связано с характером товара и с поведением покупателей при его покупке. Проанализируйте, насколько целесообразен выбор предприятия, соответствует ли выбранный тип сбыта особенностям товара и целевого рынка (покупателей).

Факторы, благоприятствующие интенсивному сбыту:

- товар простой, недорогой, часто употребляемый;

- для покупателей главное не обслуживание, а близость торговой

точки, возможность приобрести товар без особых хлопот.

Факторы, благоприятствующие избирательному сбыту:

- товар требует специальных условий продажи (например, замороженные продукты питания);
- товар не повседневного спроса;
- покупка товара связана со сложным выбором для покупателя (например, аудио-видеоаппаратура).

По этим причинам для покупателя главное не близость продавца, а предоставленный сервис.

Факторы, вызывающие необходимость исключительного сбыта:

- товар специального, узкого применения или очень дорогой, поэтому спрос на него ограничен, т. е. у товара узкий сегмент покупателей, поэтому достаточно одного посредника на определенной территории;
- товар престижный и для поддержания его престижности продажа должна быть ограниченной, не повсеместной, а магазин тоже должен быть престижным.

11. Каковы взаимоотношения между участниками канала сбыта? Необходимо проанализировать формальное распределение прав и обязанностей (согласно действующим договорам) и неформальные отношения между ними. Необходимо выяснить причины возникших конфликтов. Конфликты могут возникать между разными уровнями одного канала (например, между производителем и оптовиком) и на одном уровне (например, между оптовиками, «параллельно сбывающими продукцию одного производителя»). Они могут быть связаны с распределением прибыли между участниками канала, с разным подходом к ценовой политике, с желанием отдельных участников контролировать весь канал.

12. Возникает ли между участниками канала сбыта конкуренция? Она может возникать между предприятиями, пытающимися обслуживать один и тот же целевой рынок, даже если они сотрудничают с одним производителем.

Вопросы 13-15 связаны с анализом посредников, которые входят в рассматриваемый канал сбыта, - оптовиков и розничных продавцов.

13. Есть ли в канале сбыта оптовик? Если его нет, и производитель сотрудничает непосредственно с розничной фирмой, объясните, чем это вызвано, почему нет необходимости в оптовике.

Если оптовик в канале сбыта есть, определите выполняемые им функции. К его функциям могут относиться: сбыт товара, формирование товарного ассортимента, разбивка крупных партий на мелкие, хранение товаров на складе, транспортировка, принятие на себя риска; финансирование, другие услуги. Необходимо выяснить, почему анализируемому производителю выгоднее передать эти функции

оптовику?

14. Определите общий и конкретный тип оптовика. Все оптовики делятся на два общих типа. Оптовики-купцы закупают товар в собственность, перепродают и доход получают в форме прибыли. Агенты и брокеры не владеют товаром, а лишь организуют продажу или содействуют ей. И те и другие представлены множеством конкретных разновидностей с разными функциями. Изучите по литературе эти типы и определите, к какому из них относится анализируемый посредник. Если предприятие сотрудничает с агентами-посредниками, опишите, на каких условиях сотрудничество проходит.

15. По аналогии с оптовиком характеризуются звенья розничной торговли: причины сотрудничества с ними, выполняемые ими функции, разновидности предприятий розничной торговли, применяемые ими формы торговли. Выясните насколько они эффективны и целесообразны.

После ответов на приведенные вопросы необходимо сделать выводы и заключения об эффективности сбытовой политики предприятия, указать возможные направления ее совершенствования. В проектных разделах курсовой или дипломной работы можно предложить и обосновать конкретные мероприятия по совершенствованию этой стороны деятельности предприятия.

**Анализ работы с посредниками.** Можно выполнить экономический анализ работы предприятия с посредниками, в частности, проанализировать объемы реализации продукции каждому посреднику (если предприятие сотрудничает с оптовиками-купцами) или объемы продукции, реализованные через каждого посредника (если речь идет об агентах-посредниках, которые не закупают товар в собственность, а только организуют продажу). Также можно проанализировать структуру закупаемого или реализуемого посредниками ассортимента.

Далее анализируется прибыль, полученная предприятием от работы с каждым посредником. Этот анализ выполняется подобно анализу прибыльности отдельных товаров.

После проведенных расчетов необходимо сделать выводы о целесообразности дальнейшей работы с каждым посредником, проанализировать причины, по которым работа с каким-либо посредником оказалась менее прибыльной или даже убыточной

### **2.2.5. Анализ маркетинговых коммуникаций**

**Маркетинговые коммуникации** — представляют собой процесс передачи целевой аудитории информации о продукте.

Маркетинговые коммуникации влияют на продажу, конкурентоспособность отдельных товаров и на репутацию всего

предприятия, на его стратегическое положение, В связи со всем сказанным необходимо анализировать применяемую предприятием систему маркетинговых коммуникаций, Задачи анализа маркетинговых коммуникаций [2, с.316]:

- оценить, насколько эффективно система маркетинговых коммуникаций влияет на целевую аудиторию;
- выяснить, насколько она соответствует характеру товара, особенностям целевой аудитории, образу фирмы;
- оценить, насколько она экономически эффективна;
- выявить недостатки и пути улучшения маркетинговых коммуникаций и повышения эффективности их действия,

Перед выполнением этой части анализа необходимо изучить соответствующие разделы теории, в частности, разобраться в видах продвижения. В повседневной жизни часто ошибочно все акции по продвижению товаров называют рекламой. Поэтому в ходе анализа необходимо разграничить виды продвижения, так как они имеют разные цели, возможности, сферы применения и требуют отдельного анализа. Ниже приведены вопросы и примерные направления ответов, с помощью которых можно дать общую характеристику продвижения товаров (маркетинговых коммуникаций) предприятия.

1. Имеются ли на предприятии комплексная программа, план продвижения товаров (услуг, деятельности всего предприятия, отдельных акций)? Возможные варианты ответов:

- имеется комплексная программа продвижения (приведите имеющуюся программу на предприятии);
- имеются планы по продвижению на рынок новых товаров (приведите пример такого плана предприятия);
- на предприятии нет комплексной программы, но регулярно проводятся однотипные мероприятия (например, периодически даются объявления в газету и т. п.);
- продвижению не уделяется достаточно внимания, иногда проходят отдельные мероприятия или используются некоторые меры.

2. Как работа по продвижению практически организована на предприятии? Кто ею занимается - руководит, планирует, организовывает, проводит акции? Составьте схему маркетинговых коммуникаций предприятия: виды продвижения - конкретные мероприятия - исполнители (свои сотрудники и внешние организации) - целевые объекты - распределение денежных средств.

3. С какими организациями сотрудничает предприятие при продвижении товаров (специализированные рекламные агентства, общественные организации, государственные органы)? В чем заключается это сотрудничество? Насколько оно является эффективным с точки зрения

маркетинга?

Дальнейшие вопросы связаны с отдельными видами продвижения: вопросы 4-6 - реклама, 7-9 - связь с общественностью, 10-13 - стимулирование сбыта, 14-18- личная продажа.

4. Используется ли на предприятии реклама? Какие виды и носители рекламы применяются? Чем обусловлен выбор этих средств? Факторами, определяющими выбор рекламных средств, могут быть:

- тип предприятия или организации (производственное, торговое, сервисное, специализированное или многопрофильное, коммерческое или некоммерческое);

- характер товара (потребительский, производственного назначения, разового или длительного использования, массовый или престижный);

- особенности целевого рынка (характеристики покупателей, размер сегмента);

- имеющийся бюджет рекламы (ограниченность денежных средств).

5. Какие цели предприятие ставит перед рекламой? Насколько они конкретны и продуманы? Кто является целевой аудиторией рекламных мероприятий? Часто предприятия используют рекламу по традиции, «как все». При этом четко не определяются ни цели рекламы, ни целевая аудитория.

6. В каком состоянии осведомленности находится основная часть целевой аудитории? Известно ли это на предприятии? Покупатели, посредники и другие могут быть осведомлены о существовании фирмы, товара; хорошо знать характеристики товара и фирмы; благожелательно относиться к фирме; отдавать предпочтение марке предприятия; быть убеждены в необходимости покупки данного товара.

7. Используют ли на предприятии Паблик рилейшнз как форму продвижения?

8. Какие мероприятия использовались в этой сфере? Можно ли говорить об их успешности и пользе?

9. Какие при этом ставились цели? Целями подобных мероприятий могут быть: .

- пропаганда идей новых товаров;

- формирование образа предприятия, его деловой репутации;

- преодоление негативного мнения, сложившегося о фирме.

10. Имеется ли на предприятии комплексная программа стимулирования сбыта товаров? Регулярно ли проводятся мероприятия по стимулированию?

11. Какие меры и мероприятия по стимулированию использовались предприятием в анализируемом периоде? Опишите схему действия этих мер, организацию мероприятий.

12. Насколько эффективными оказались эти мероприятия? Как

возрос объем продажи товара в результате? Появились ли повторные покупки, постоянные покупатели? Как увеличились размеры заказов, количество одновременно покупаемых товаров?

13. Как покупатели оценивают привлекательность и выгодность для себя подобных мероприятий? Для получения таких сведений можно провести небольшие интервью с покупателями, с торговыми работниками и другими людьми, участвовавшими в подобных акциях.

14. Как на предприятии используется личная продажа (устное представление товара покупателю)? Кто ею занимается?

15. Какие виды торговых агентов участвуют в продвижении, и какие задачи перед ними ставятся? Основными задачами могут быть добывание заказов, прием заказов, поддержка. В зависимости от основной выполняемой задачи различают и виды агентов.

16. Как готовится торговый персонал? Насколько высока его квалификация?

17. Как стимулируется работа торговых работников?

18. Оценивается ли на предприятии эффективность работы торговых агентов, если да - то как? На основе проведенного анализа делаются общие выводы об эффективности работы предприятия по продвижению товаров, об эффективности его маркетинговых коммуникаций; предлагаются возможные направления улучшения.

## ***ТЕМА 2.3. АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

### **2.3.1. Метрика таргет-индикаторов эффективности маркетинга**

Определения важнейших показателей оценки результатов маркетинговой деятельности должно осуществляться в соответствии с системой показателей эффективности деятельности фирмы, прежде всего, обобщающих показателей эффективности, показателей эффективности использования трудовых и материальных ресурсов, основных, оборотных фондов и капитальных вложений, уровня качества системы управления.

Исходя из предложений Ф. Котлера, результативность маркетинговой деятельности целесообразно оценивать, исходя из уровня определенного набора показателей [6, с. 416]:

- 1) сумма оборота, руб. / количество клиентов,
- 2) сумма полученных заказов, руб. / количество клиентов,
- 3) сумма полученных заказов, руб. / оборот, руб.,
- 4) объем полученных заказов в натуральных единицах / количество клиентов;

- 5) сумма полученных заказов, руб. / сумма имеющихся заказов, руб.;
- 6) оборот, руб. / сумма имеющихся заказов, руб.;
- 7) обращение, руб. / готовые товары на складе, руб.;
- 8) оборот, руб. / количество рекламаций;
- 9) расходы на ликвидацию дефектов по рекламациям, руб. / оборот, руб.;
- 10) оборот, руб. / количество сотрудников в области сбыта;
- 11) оборот, руб. / количество продавцов;
- 12) сумма коммерческо-сбытовых затрат, руб. / оборот, руб.;
- 13) доля предприятия в общем объеме продаж на конкурентных рынках / сегментах,
- 14) расходы на рекламу, руб. / оборот, руб.;
- 15) расходы на рекламу, руб. / прибыль предприятия, руб.

Анализ вышеприведенных показателей, свидетельствует о приемлемости их применения для характеристики общей эффективности маркетинговой деятельности, но отсутствует связь и возможность измерения степени достижения фирмой маркетинговых целей. Для этого необходимо формирование такого набора **таргет-индикаторов** (указателей целей), так называемой метрики, что позволит оценить приближение установленных в сфере маркетинга целей.

Классификация метрик в системе достижения маркетинговых целей должна основываться на выделении таких категорий как потребители, поставщики, конкуренты, финансовые показатели.

Приведенные таргет-показатели (таблица 3.1), являются лишь частью полной картины, необходимой для принятия взвешенных маркетинговых решений. Важным шагом является определение затрат на маркетинговую деятельность, как ежегодных, так и капитальных.

Таблица 3.1 - Метрика таргет-индикаторов эффективности маркетинга [6, с.418]

Классификатор	Таргет-индикаторы
1. Покупатель, конечный потребитель	<ul style="list-style-type: none"> <li>– удовлетворение;</li> <li>– воспринимаемое качество/услуга;</li> <li>– репутация;</li> <li>– осведомленность;</li> <li>– особенность;</li> <li>– воспринимаемые характерные черты;</li> <li>– намерение покупки;</li> <li>– общий имидж;</li> <li>– отношение/симпатия;</li> <li>– атрибуты;</li> <li>– осведомленность о рекламе;</li> <li>– понятность рекламы.</li> </ul>

Продолжение таблицы 3.1

Классификатор	Таргет-индикаторы
2. Поведение покупателя, конечного потребителя	<ul style="list-style-type: none"> <li>– общее количество покупателей/конечных потребителей;</li> <li>– лояльность/сохранение компании в памяти потребителя;</li> <li>– потери/переключение на другие компании;</li> <li>– доля повторных продаж;</li> <li>– проникновение на рынок/новые покупатели/завоевание покупателей;</li> <li>– количество/ассортимент продуктов из расчета на одного покупателя;</li> <li>– количество новых покупателей;</li> <li>– количество созданных товаров-лидеров/прямой ответ рынка;</li> <li>– завоевание клиентов (соотношение объема товаров-лидеров и объема продаж);</li> <li>– степень достижения клиентов посредством средств массовой информации (доля целевого рынка, которой удалось достичь);</li> <li>– частота повторяемости рекламы в средствах массовой информации/возможности;</li> <li>– модели покупки;</li> <li>– выраженные жалобы/неудовлетворение;</li> <li>– затраты на обслуживание по гарантии.</li> </ul>
3. Конкуренты	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объем доли рынка;</li> <li>– относительная цена;</li> <li>– время реакции на изменение цены товара конкурентов;</li> <li>– относительное воспринимаемое качество;</li> <li>– значимость голоса компании.</li> </ul>
4. Инновации	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количество новых продуктов;</li> <li>– удовлетворение новыми продуктами;</li> <li>– воспринимаемое качество новых продуктов;</li> <li>– выручка от новых продуктов;</li> <li>– прибыль от новых продуктов;</li> <li>– параметры проникновения на рынок (индикатор скорости восприятия товара рынком);</li> <li>– нормы доставки/доля товаров, доставленных вовремя;</li> <li>– качество/эффектность деятельности/превосходство;</li> <li>– ассортимент продуктов/разнообразие;</li> <li>– выручка/затраты на разработку (из расчета на каждый продукт);</li> <li>– выполнение заказов.</li> </ul>
5. Финансовый, экономический	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выручка/доход/обороты (объем продаж);</li> <li>– средний уровень скидок;</li> <li>– объем продаж;</li> <li>– валовые прибыли;</li> <li>– валовые прибыли от новых клиентов;</li> <li>– затраты/структуры затрат;</li> <li>– затраты на завоевание нового клиента;</li> <li>– затраты на удержание клиента;</li> </ul>



### Продолжение таблицы 3.1

Классификатор	Таргет-индикаторы
	<ul style="list-style-type: none"><li>– качество кредитного портфеля;</li><li>– затраты на маркетинговую деятельность;</li><li>– прибыль/прибыльность;</li><li>– прибыль на инвестированный капитал;</li><li>– прибыль на акцию;</li><li>– покрытие акционерного капитала;</li><li>– стоимость аренды;</li><li>– количество арендуемого имущества.</li></ul>

Так метрика маркетинговой эффективности может характеризоваться с помощью стандартизированных топ-менеджментом маркетинговых характеристик, показателей, критериев, отражающих возможность сравнения уровня маркетинговой деятельности бизнес-субъектов маркетинговой системы.

#### **2.3.2. Формирование затрат на маркетинговую деятельность**

Оценка эффективности предполагает определение структуры затрат на маркетинг. Классическая структура затрат, образующая себестоимость продукции, включает следующие экономические элементы: материальные затраты, затраты на оплату труда, отчисления на социальные нужды, амортизационные отчисления и прочие затраты.

Разные издержки, которые составляют себестоимость проданных товаров, представлены в таблице 3.2. [7].

Затраты также классифицируются на переменные и условно-постоянные, единовременные и текущие.

Затраты на маркетинговую деятельность, формирующие себестоимость маркетинговой деятельности должны включать [6, с.415]:

- расходы на поиск (бенчмаркинг), подготовку и освоение новых технологий;
- текущие расходы, связанные с планированием, организацией и управлением маркетинговой деятельностью;
- расходы на подготовку и переподготовку кадров (повышение креативности маркетинговой деятельности);
- расходы на повышение качества и уровня конкурентоспособности продукции;
- расходы на обеспечение эффективности трансакций (переговоры, договора и т.п.).

Цепочка затрат (ценностей) является логическим продолжением стратегического анализа издержек. **Цепочка затрат** представляет собой

модель увеличения затрат по стадиям цикла изготовления продукции. Впервые эту модель для стратегического анализа издержек предложил М. Портер (рисунок 3.1).

Таблица 3.2 - Себестоимость проданных товаров, затраты на маркетинг и текущие расходы

Себестоимость проданных товаров — общая стоимость производства продукта, который различается по проданному объему:	
Переменные издержки	Включают в себя закупку материалов, прямые трудовые издержки, упаковку, транспортные расходы и любые другие расходы, связанные с производством и транспортировкой продукта
Производственные накладные расходы	Затраты, связанные с использованием данной производственной площадки, оборудования и другими фиксированными расходами, необходимыми для ведения производственной деятельности, распределенные пропорционально объему производства
Маркетинговые и торговые издержки — прямые затраты, которые различаются в зависимости от стратегии маркетинга:	
Управление маркетингом	Расходы, связанные с управлением маркетингом и ресурсами, необходимыми для обеспечения этой функции
Продажа, обслуживание и поддержка	Расходы, связанные с продавцами, службами работы с клиентами и службами технической и административной поддержки
Реклама и продвижение	Все расходы, связанные с бюджетом маркетинговых коммуникаций
Текущие расходы — накладные расходы, которые не различаются в зависимости от стратегии маркетинга:	
Исследования и разработки	Затраты на разработку новых и/или улучшение старых продуктов
Корпоративные накладные расходы	Накладные расходы на персонал, юридическую поддержку, профессиональные услуги, расходы на корпоративную рекламу, а также зарплаты высшего руководства и персонала компании

Для аналитических целей эта модель обычно представляется в виде графика — столбчатой диаграммы, характеризующей динамику затрат по стадиям производственного цикла накопленным итогом. Анализ цепочки затрат проводится путем сопоставления затрат и важности той или иной

стадии в производственном процессе. Если затраты на стадии необоснованно велики, принимается одно из двух решений:

1) рассматриваются все доступные внутренние методы снижения издержек по стадии по всем элементам затрат (от совершенствования технологии до пересмотра системы материального стимулирования) и реализуются инновации, направленные на сокращение затрат на производство;

2) если все внутренние методы снижения издержек исчерпаны, анализу подвергается сама цепочка затрат: все ли стадии действительно необходимы и реально определяют конкурентное преимущество компании, возможен ли аутсорсинг — передача неосновных производственных процессов сторонним организациям.

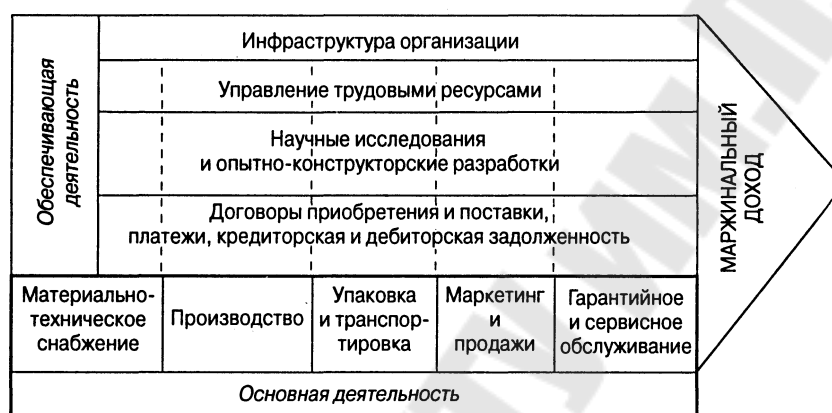


Рисунок 3.1 - Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера [8, с.110]

Для анализа цепочки затрат необходимы изменения в системе учета развитие системы управленческого учета и его автоматизация. В частности, необходимо проводить калькулирование не только по выпускаемым видам продукции, но и по видам деятельности. Необходимо иметь учетные данные, которые отражают издержки по каждому виду деятельности в цепочке, а применяемые системы управленческого учета должны обеспечивать оценку затрат для каждой цепочки издержек по видам деятельности.

### 2.3.3. Показатели эффективности маркетинга

Р. Бест [7] сформулировал понятия **внутренней** финансовой эффективности и **внешней** маркетинговой эффективности. **Внутренняя** финансовая эффективность включает в себя показатели издержек (средняя себестоимость единицы продукции, затраты на маркетинг и сбыт, текущие расходы), производительности (оборачиваемость запасов, объем продаж на работника, сроки дебиторской задолженности) и доходности

(рентабельность продаж, рентабельность активов, рентабельность инвестиций). Внутренние показатели важны для контроля себестоимости единицы продукции, расходов, оборачиваемости активов, производительности работников, фондоотдачи и общего расчета рентабельности.

Показатели **рыночной** (внешней) деятельности одинаково значимы и для обеспечения внешней оценки эффективности данного бизнеса. Показатели эффективности маркетинга позволяют менеджерам по маркетингу понимать, контролировать эффективность рынка и управлять ею при помощи маркетинговой стратегии. Выделяют три категории показателей эффективности маркетинга [7]:

1. Показатели рыночной эффективности. Эти показатели оценивают внешние рыночные условия и привлекательность рынков. К ним относятся темпы роста, доля рынка, привлекательность рынка, привлекательность отрасли и потенциал рыночного спроса.

2. Показатели конкурентной эффективности. Эти внешние показатели демонстрируют конкурентоспособность товаров фирмы. К ним относится эффективность деятельности фирмы в отношении предложения конкурентоспособной цены, качества продукции и услуг, бренда и затрат.

3. Показатели деятельности клиента. Эти внешние показатели характеризуют эффективность сотрудничества с потребителями. К ним относится оценка удовлетворенности, сохранения, лояльности, осведомленности клиентов и воспринимаемой потребительской ценности.

Внутреннюю финансовую эффективность можно также отнести к категории эффективности маркетинговой деятельности, так как она показывает соотношение затрат и результатов на маркетинг.

Существуют **текущие** и **конечные** маркетинговые показатели. Важны и те и другие, но особенно первые, поскольку они также являются ведущими индикаторами эффективности финансовой деятельности. Конечные показатели довольно точно отражают финансовый результат.

Осведомленность о товаре, намерение купить, пробное использование товара, а также удовлетворенность и неудовлетворенность покупателей вместе с потребительскими восприятиями качества сравниваемого продукта, качества услуг и потребительской ценностью — все это **текущие** маркетинговые показатели. Изменения в каждой категории, положительные или отрицательные, обычно предшествуют фактическим изменениям покупательского поведения потребителей. В результате эти текущие показатели мышления и отношения клиентов являются важнейшими индикаторами будущего покупательского поведения, а, следовательно, выручки и получения прибыли (**конечные** показатели).

Например, покупатели удовлетворены, но их восприятие ценности

вашего товара по сравнению с вариантами конкурентов неуклонно уменьшается. Возможно, этот процесс вызван не вашими действиями, просто комбинация их воспринимаемой выгоды по сравнению с затратами привела к тому, что потребительская ценность, предлагаемая конкурентами, увеличилась. Однако вы имеете конечный результат: восприятие ценности вашего товара покупателями уменьшилось. Эта перемена в восприятии, в свою очередь, открывает дверь продукции конкурентов. Получив раннее предупреждение, рыночная фирма может скорректировать свои действия прежде, чем ее потребители станут покупателями какого-нибудь конкурента. Без учета текущих маркетинговых показателей проблемы могут оставаться незамеченными и неразрешенными до тех пор, пока после снижения финансовых результатов не станет ясно, что что-то идет не так.

Как показано в таблице 3.3, к внешним конечным маркетинговым показателям относятся доля рынка, сохранение клиентов, выручка на одного потребителя и др. Эти показатели выводятся в конце определенного периода финансовой деятельности, каждый из них предусматривает разный набор средств диагностики и анализа происходящего.

Таблица 3.3 - Внутренние показатели по сравнению с внешними и текущие показатели по сравнению с конечными

Оценочные перспективы	Перспектива по времени	
	Текущие показатели	Конечные показатели
Внутренние (в компании)	Дефекты продуктов Несвоевременные поставки Ошибки в выставлении счетов Дебиторская задолженность Оборачиваемость запасов	Чистая прибыль/доход Рентабельность продаж Маржа на единицу продукции Рентабельность активов Оборачиваемость активов
Внешние (на рынке)	Удовлетворенность потребителей Сравнительное качество продукта Сравнительное качество услуги Намерения купить Осведомленность о товаре	Доля рынка Сохранение клиентов Сравнительные продажи новых продуктов Выручка на одного клиента Темп роста рынка

Предположим, что объем продаж увеличивается и опережает прогнозы, а финансовый результат тоже оказывается лучше, чем

ожидалось. Большинство компаний были бы довольны такой ситуацией. Тем не менее, если конечные маркетинговые показатели говорят о том, что фирма теряет долю на растущем рынке, а недостаточное сохранение клиентов маскируется за счет увеличения числа новых потребителей, есть повод для беспокойства. Компания, не располагающая внешними конечными маркетинговыми показателями, имеет ограниченное представление о перспективах эффективности своей деятельности.

Чтобы оценить маркетинговую рентабельность, нам нужно более внимательно рассмотреть ее элементы и определить, какие из них попадают под влияние функции маркетинга. Для этого нам необходимо методично разобрать на части элементы рентабельности и стратегию маркетинга и изучить их взаимное влияние. Лучше всего начать с развернутого определения чистой прибыли, а затем развить уравнение получения прибыли до получения формулировки, связывающей уровень рентабельности с состоянием рынка. В самом общем виде чистая прибыль компании — это просто доходы за вычетом расходов:

*Чистая прибыль (до удержания налогов) = доходы – расходы*

Развернутую формулу чистой прибыли от маркетинга можно представить следующим образом (рисунок 3.2):

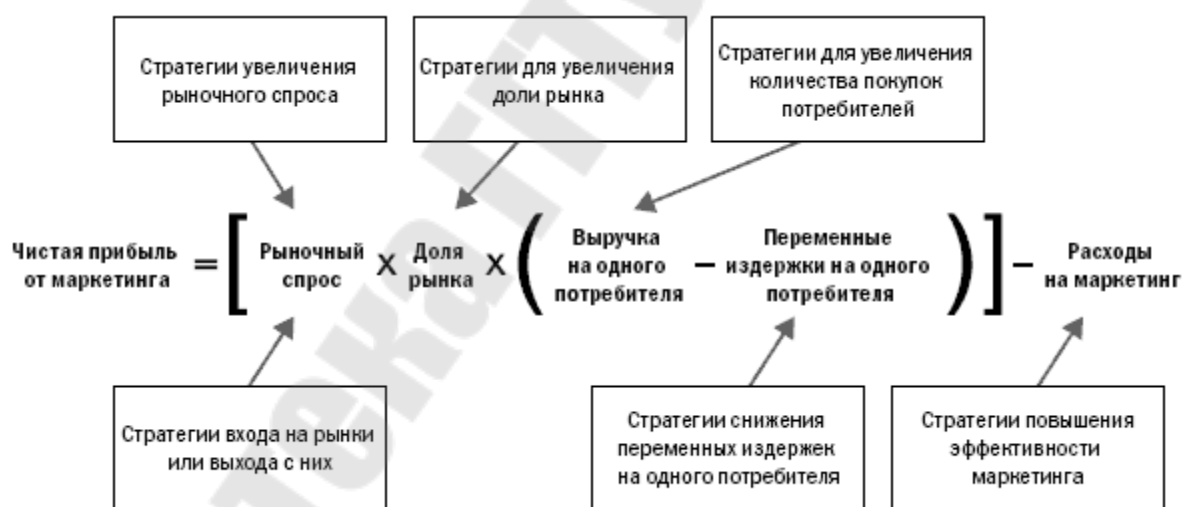


Рисунок 3.2 - Основные стратегии маркетинга и рост прибыльности

В качестве показателей рентабельности маркетинга можно рассмотреть:

1) Маркетинговая ROS (рентабельность продаж):

*Маркетинговая ROS = чистая прибыль от маркетинга / объем продаж × 100%*

2) Маркетинговая ROI — коэффициент возврата инвестиций или окупаемости. Он позволяет сравнивать маркетинговую эффективность различных стратегий или одну компанию с другой.

$$\text{Маркетинговая ROI} = \frac{\text{чистая прибыль от маркетинга}}{\text{затраты на маркетинг и продажи}} \times 100\% \quad (3.1)$$

При определении маркетинговых мероприятий, требующих капитальных затрат, распределенных во времени, следует учитывать и фактор времени. Это осуществляется с помощью дисконтирования.

#### 2.3.4. Модели формирования экономической эффективности маркетинговых мероприятий

Эффективность маркетинговой деятельности можно охарактеризовать отношением эффекта (результата) маркетинговой деятельности к расходам, связанным с этой деятельностью.

В общем виде экономическая эффективность мероприятий определяется по формуле (3.2):

$$\mathcal{E} = P - Z, \quad (3.2)$$

где  $P$  — стоимостная оценка результатов осуществления мероприятия за расчетный период;

$Z$  — стоимостная оценка затрат на осуществление мероприятия за расчетный период.

Стоимостная оценка результатов  $P$  от проведения мероприятий выражается в получении прибыли от реализации нового товара ( $\Pi$ ) или увеличении прибыли ( $\Delta\Pi$ ).

Эффективность рассчитывается в зависимости от характера маркетингового предприятия.

Расчеты эффективности мероприятий **по товарной и сбытовой политике** предусматривают определение возможного прироста объема реализации услуг, работ, продукции и прироста вследствие этого прибыли предприятия.

Прирост объема реализации при выпуске нового вида продукции рассчитывается по формуле (3.3):

$$\Delta V = \sum_{i=1}^n C_i \times O_i, \quad (3.3)$$

где  $C_i$  — цена единицы вновь вводимой услуги, работы, продукции после проведения мероприятий (в проектируемом периоде), руб;

$O_i$  - объем нового вида услуг, работ, продукции в проектируемом периоде в натуральном выражении, ед;  
 $n$  - количество вновь вводимых услуг, работ, продукции.

Прирост прибыли за счет увеличения объема реализации услуг, работ, продукции определяется по формуле (3.4):

$$\Delta\Pi = \Delta V \times \Pi_p / 100\% \quad (3.4)$$

где  $\Pi_p$  - рентабельность продаж, %.

Или по формуле:

$$\Delta\Pi = \Delta V \times R\% / (100 + R\%),$$

где  $R\%$  – рентабельность реализованной продукции, %/

Если внедрение мероприятий требует единовременных текущих затрат, то текущий (годовой) экономический эффект определяется по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_T = \Delta\Pi - \mathcal{Z}_T, \quad (3.5)$$

где  $\mathcal{Z}_T$  - текущие годовые затраты на проведение мероприятий.

Абсолютно точно определить эффективность отдельных средств **рекламы**, рекламной кампании в целом в большинстве случаев не представляется возможным. Оценка эффективности продвижения - измерение степени воздействия средств продвижения на потребителя до и после реализации фирмой программы маркетинговых коммуникаций. Понятие эффективности продвижения имеет два значения: экономическая эффективность и коммуникативное влияние маркетинговых коммуникаций на покупателя (коммуникативная эффективность).

Экономическая эффективность продвижения - это экономический результат, полученный от применения одного вида продвижения или их совокупности.

Эффективность мероприятий от рекламной деятельности проявляется в увеличении объема реализации продукции или услуг (объема продаж) и получении дополнительной прибыли.

Прирост объема реализации продукции, услуг (объема продаж) можно определить по формуле (3.6):

$$\Delta V = \frac{V_{\text{ср.дн.}} \times \beta \times D}{100}, \quad (3.6)$$



где  $V_{cp.дн.}$  - среднечасовой объем выручки до рекламного периода, руб.;

$\beta$  - относительный прирост среднечасового объема выручки за рекламный период в сравнении с дорекламным периодом, %;

$D$  - количество дней учета объема выручки в рекламном периоде.

Далее расчеты аналогично по формулам (3.2-3.5).

Коммуникативная эффективность продвижения - степень влияния одного или совокупности видов продвижения на потребителей (привлечение внимания покупателей, запоминаемость, распознаваемость, удовлетворенность покупкой, воздействие на мотив покупки и др.).

Совершенствование *ценовой политики* обычно связано с введением систем скидок на продукцию, работы, услуги предприятия. Данный шаг не требует дополнительных затрат и способствует увеличению физических объемов производства и реализации и, в конечном итоге, приросту прибыли.

Формула для определения увеличения физического объема в процентном отношении, необходимого для сохранения прибыли ( $\Pi$ ), будет иметь вид:

$$\Delta O\% = \frac{\Delta Ц}{\Pi - \Delta Ц + (1 - d_{пер\delta}) \times C_{ед}} \times 100\% , \quad (3.7)$$

где  $\Delta Ц$  - разница между базовой ценой и сниженной, руб.

$d_{пер\delta}$  - доля переменных затрат в полной себестоимости продукции

$C_{ед}$  - себестоимость единицы продукции

## **ТЕМА 2.4. ОБЩИЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

### **2.4.1. Этапы анализа внешней среды**

При анализе внешней среды предусматривается осуществление процесса, контролирующего внешние факторы по отношению к исследуемому предприятию, поскольку он способен выявить возможности и угрозы. Посредством такого анализа возможным оказывается получение важных результатов, содействующих выявлению возможностей, составлению маркетингового плана с учетом возможных опасностей (угроз) и разработки стратегий, посредством реализации которых предприятие обретет способность на превращение имеющихся угроз в выгодные для него возможности.

На уровень эффективности деятельности любой компании воздействует не только успешная организация, он подвержен влиянию факторов среды маркетинга. Наиболее преуспевающим предприятиям свойственно оценивание своего бизнеса как изнутри, так и снаружи, они ориентируются на новые возможности и считаются с вероятными угрозами, обусловленными изменяющейся и турбулентной маркетинговой средой. Они анализируют эту среду, проводят разные оценки и делают соответствующие выводы, а также намечают мероприятия и проводят их в жизнь.

Для аналитиков среды характерно [9]:

1. Создавать актуальную базу информации, касающуюся изменений в бизнес-среде.

2. Заблаговременно предупреждать менеджмент о вероятных рыночных изменениях, в отраслевых изменениях и т.п.

3. Распространять информацию и результаты проведенного анализа среди особо ответственных лиц, на которых лежит обязанность принятия решений.

При анализе маркетинговой среды нужно ориентироваться на его этапы [9].

**Этап первый.** На данном этапе определяют ведущие группы факторов, воздействие которых на деятельность компании особенно велико. Для этого целесообразно прибегать к экспертному методу и получению оценок экспертов, к последующему обобщению этих оценок.

**Этап второй.** На нем предусматривается конкретизация внешних средовых факторов в разрезе групп. Эти факторы нуждаются в ранжировании и балльной оценке. Желательным на данном этапе представляется охват максимального круга независимых возможных переменных.

**Этап третий.** Это этап количественного оценивания разных факторов и выделения наиболее важных из них посредством метода факторного анализа. Необходимо также прибегать к определению тенденций развития факторов, что достигается благодаря методу прогнозного оценивания.

**Этап четвертый.** Данный этап предусматривает использование регрессионного метода анализа с целью оценивания воздействия выявленных средовых факторов на деятельность компании. Оценочными показателями могут быть показатели: прибыли, товарооборота, объема производства, экономической выгоды.

**Этап пятый.** Это этап разработки мероприятий, содействующих принятию во внимание выявленных средовых маркетинговых факторов и нивелирования их нежелательного либо явно негативного воздействия. Необходимо также разрабатывать мероприятия по учету факторов.

**Этап шестой.** Это этап финальный, этап разработки прогнозов развития компонентов среды.

Анализ маркетинговой среды может носить качественный и количественный характер..

Цель использования методики качественного анализа важности факторов внешней маркетинговой среды предприятия: выявить основные возможности и угрозы для предприятия и его деятельности, имеющие место в его внешнем окружении.

Цель использования методики количественного анализа важности факторов внешней маркетинговой среды предприятия: выявить значимые для деятельности предприятия и ее результатов факторы внешней среды.

Анализ маркетинговой среды проводят с применением [9]: STEP/PEST-анализа; ЕТОМ-анализа; QUEST-анализа; SWOT-анализа, GAP-анализа и др.

#### **2.4.2. PEST (STEP) – анализ и его разновидности**

PEST-анализ базируется на исследовании факторов: социального характера (Social), технологического свойства (Technological), экономического характера (Economic) и политического свойства (Political) [10]. Применение STEP-анализа распространяется на стабильные в политическом отношении экономически развитые страны. Использование PEST-анализа принято распространять на страны, экономика которых слабая, а политические и экономические факторы – главенствующие. При проведении анализа нужно учитывать уровень приоритетности разных средовых факторов с позиций вероятности их активизации/стабильности, силы и вектора влияния.

**Цель** использования методики PEST-анализа: выявить важнейшие факторы макросреды предприятия, оказывающие на его деятельность и ее перспективы решающее значение.

**Политика** изучается потому, что она регулирует власть, которая определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.

Основной причиной изучения **экономики**, является создание картины распределения ресурсов на уровне государства. Она является важнейшим условием деятельности предприятия.

С помощью **социальной** компоненты PEST-анализа, определяются не менее важные потребительские предпочтения.

**Технологическая** компонента является последним фактором. Главной её целью исследования считается выявление тенденций в технологическом развитии, которые являются причинами появления новых продуктов, а также изменений и потерь рынка.

Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно рассматривать в виде четырехпольной таблицы. Приведем примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа (таблица 4.1).

Таблица 4.1 -Пример факторов PEST-анализа

<b>Политико-правовые факторы</b>	<b>Экономические факторы</b>
Текущее законодательство на рынке Будущие изменения в законодательстве Европейское/международное законодательство Регулирующие органы и нормы Правительственная политика, изменение Государственное регулирование конкуренции Торговая политика Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции Выборы на всех уровнях власти Финансирование, гранты и инициативы Группы лоббирования/давления рынка Международные группы давления Экологические проблемы Прочее влияние государства в отрасли	Экономическая ситуация и тенденции Динамика ставки рефинансирования Уровень инфляции Инвестиционный климат в отрасли Заграничные экономические системы и тенденции Общие проблемы налогообложения Налогообложение, определенное для продукта / услуг Сезонность / влияние погоды Рынок и торговые циклы Платежеспособный спрос Специфика производства Товаропроводящие цепи и дистрибуция Потребности конечного пользователя Обменные курсы валют Основные внешние издержки Энергоносители Транспорт Сырье и комплектующие Коммуникации
<b>Социальные факторы</b>	<b>Научно-технологические</b>
Демография Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы Структура доходов и расходов Базовые ценности Тенденции образа жизни Бренд, репутация компании, имидж используемой технологии Модели поведения покупателей Мода и образцы для подражания Главные события и факторы влияния Мнения и отношение потребителей Потребительские предпочтения Представления СМИ Точки контакта покупателей Этнические / религиозные факторы Реклама и связи с общественностью	Развитие конкурентных технологий Финансирование исследований Связанные / зависимые технологии Замещающие технологии/решения Зрелость технологий Изменение и адаптация новых технологий Производственная емкость, уровень Информация и коммуникации, влияние интернета Потребители, покупающие технологии Законодательство по технологиям Потенциал инноваций Доступ к технологиям, лицензирование, патенты Проблемы интеллектуальной собственности

На основе полученной информации о рынке формируются комплекс целей и стратегия компании.

Таблица 4.2 - Примерная форма PEST- анализа

Вид фактора	Сила и направление влияния	Описание фактора	Описание формы влияния на предприятие	Меры по усилению (ослаблению) влияния
Политико-правовые				
.....				
Экономические				
.....				
Социальные				
.....				
Технологические				
.....				

Форма EFAS («Резюме анализа внешних стратегических факторов») используется западными специалистами для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды (таблица 4.3).

Таблица 4.3 - Форма EFAS («Резюме анализа внешних стратегических факторов») [11, с.101]

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Примечания

Выделяют следующие этапы проведения углубленного PEST-анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от 1 (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения, веса фактора на силу его воздействия и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

5. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Преимущества PEST-анализа:

- обеспечение целостной картины внешнего окружения;
- детальный анализ внешней среды
- стимулирование руководителя к действию и учету внешних факторов;
- способствует общему пониманию рынка, определению позиции организации, перспектив развития и направления бизнеса;
- метод дает наилучшие результаты, если систематически проводить анализ, используя одинаковый формат.

Недостатки PEST-анализа:

- сильное сокращение количества данных, используемых для принятия решения;
- трудность выделить в наибольшей степени влияющие факторы при охвате большого объема данных;
- неточность в результатах анализа;
- краткосрочная ориентация организаций;
- неодобрение и непонимание анализа;
- сложность анализа для диверсифицированных организаций.

**Разновидности** и дополнения к PEST-анализу:

- 1) STEEP-анализ добавляет к PEST-анализу **экологический** фактор.
- 2) PESTLE-анализ. Он помогает выявить и оценить факторы внешней среды по 6-ти категориям: P (Political) Политические, E (Economical) Экономические, S (Social-Culture) Социально-культурные, T (Technological) Технологические, L (Legal) Правовые и E (Environmental/Ecological) Экологические факторы.
- 3) PESTplus-анализ добавляет к PEST-анализу факторы: правовые, экологические, демографические, физические, культурные.

4) ETOM-анализ - матрица угроз и возможностей внешней среды. Преимуществом данного анализа является введение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий. Этот вид анализа позволяет обосновать реакцию конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды.

В целом данная методика позволяет более взвешенно подойти к разработке программ действий по учету воздействия макросреды на предприятие. Таким образом, по результатам оценки каждого эксперта выбираются три самых важных показателя макросреды и далее в процессе планирования и оперативного управления используются уже эти результаты. Формат заполняется самостоятельно каждым экспертом следующим образом (таблица 4.4).

Таблица 4.4 - Заполнение формата ETOM-анализа [12]

Группы факторов	События/ факторы	Угроза (-) / Возможность (+)	Вес (1-5)	Важность (1-15)	Влияние на стратегию компании
1	2	3	4	5	6

Колонка 1 - определяется группа, к которой относится фактор.

Колонка 2 - записываются значимые с точки зрения эксперта факторы макросреды, а также важные события, которые могут повлиять на деятельность компании.

Колонка 3 - по каждому выделенному событию или фактору определяется, может ли он являться угрозой и иметь отрицательное влияние, если может, то ставится знак «-», или он является возможностью и имеет положительное влияние, если может, то ставится знак «+».

Колонка 4 - оценивается вес (от 1 до 5) каждого включенного в анализ фактора с точки зрения возможной силы воздействия на деятельность предприятия (внутри группы факторов).

Колонка 5 – устанавливается рейтинг важности среди всех включенных в анализ событий и факторов соответственно от 1 до 15.

Колонка 6 – рассчитывается сила влияния фактора или события на стратегию предприятия по формуле: умножение значения веса фактора (колонка 4) на значение рейтинга (колонка 5). Знак полученного результата (- или +) зависит от выбранного значения колонки 3. В случае, когда одно и то же событие или фактор является возможностью или угрозой, учитываются оба варианта, причем балльная оценка у них будет отличаться по показателям веса и рейтинга.

5) QUEST-анализ. Общим недостатком методик PEST и ETOM является то, что в них не учитывается возможная взаимосвязь и взаимовлияние факторов и событий макросреды. Методика анализа факторов макросреды QUEST позволит устранить этот недостаток.

Термин «QUEST» - это аббревиатура от Quick Environment Scanning Technique - техника быстрого сканирования внешней среды.

Первые этапы анализа по данной методике совпадают с этапами других видов анализа. Затем происходит выбор на основе рейтинга самых значимых факторов макросреды. Количество включаемых факторов обычно ограничено пятью, так как большее количество факторов значительно осложняет анализ (таблица 4.5).

Таблица 4.5 - Матрица анализа QUEST

Факторы	Вероятность	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5
Фактор 1		-				
Фактор 2			-			
Фактор 3				-		
Фактор 4					-	
Фактор 5						-

Колонка 2 таблицы 4.5 содержит оценку вероятности проявления фактора, данную экспертами.

На последнем этапе эксперты осуществляют оценку взаимосвязи и взаимовлияния выбранных факторов. Оценка может быть в виде балла, а может просто фиксировать наличие связи. В целом методика позволяет более взвешенно подойти к разработке программ действий по учету воздействия макросреды на предприятие.

### 2.4.3. GAP-анализ

**GAP-анализ** — это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны («бутылочное горлышко»), препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

Эти разрывы в общем виде могут включать:

- Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса.
- Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства.
- Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны — теоретически необходимыми целями и задачами.
- Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли.

Говоря о **GAP-анализе**, как правило, понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению или о внутренних несоответствиях. Это может быть, например, между планами руководства и пониманием исполнителей, а также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о **GAP-анализе** различий между идентичностью бренда и его восприятием.

**Цель** GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

**GAP-анализ** это сравнение текущей ситуации в организационной структуре предприятия с желаемым положением дел в будущем, а также на



основе собранной информации оценка возможности для организации понимания путей достижения задач и собственно их принципиальной достижимости. Сначала намечается схема улучшений, затем разрабатывается желаемое состояние (с точки зрения внешних и внутренних покупателей). На следующем этапе разрабатывается детальная программа развития компании в желаемом направлении. В простых случаях достаточно разработать последовательность действий (1, 2, 3...), в более сложных приходится задействовать более сложные организационные формы — проектные группы, тестирование решений, разработка различных вариантов, макетов и т.д.

Сначала разрабатывается прогноз касательно изменений объемов спроса и (или) поставок сырья, материалов в будущем. Если прогнозы неоднозначны и допускают множественность вариантов развития событий, то для каждого варианта необходимо разработать отдельный сценарий.

Наиболее часто применяемый вариант GAP-анализа — в том, чтобы преодолеть разрывы между поставками сырья и продажами.

**Основные категории разрывов:**

- рынок;
- качество продукции, обслуживания;
- организационные;
- руководство бизнесом;
- бизнес-процессы;
- информационные технологии.

**Анализ разрывов происходит в следующей последовательности:**

1. Описание текущего состояния компании и внешнего окружения:
  - 1.1 Аудит маркетинга, управленческое обследование.
  - 1.2 Идентификация главных проблемных зон, глобальных стратегических разрывов.
2. Определение желаемого уровня развития компании:
  - 2.1 Выработка видения.
  - 2.2 Детализация глобальных стратегических разрывов:
    - 2.2.1 Декомпозиция глобальных стратегических разрывов до низшего уровня.
    - 2.2.2 Изучение каждого отдельного разрыва.
  - 2.3 Целеполагание: разработка комплекса целей и целевых показателей.
3. Прогнозирование развития, разработка сценариев, например:
  - 3.1 Пессимистичный.
  - 3.2 Вероятный.
  - 3.3 Оптимистичный.
4. Планирование (разработка бизнес-плана):
  - 4.1 Определяем привлекательность возможностей и альтернатив.

4.2 Планирование комплекса мероприятий по каждому разрыву осуществляется на основе наиболее вероятного варианта с учетом позитивных и негативных изменений ситуации, а также с учетом взаимодействия мероприятий.

5. Реализация.

6. Контроль и корректировка.

В процессе анализа разрывов необходимо ответить на следующие вопросы:

- В чем заключаются разрывы?
- Как мы попали в эту ситуацию?
- Хотим ли мы заполнить эти разрывы?
- Можем ли мы заполнить эти разрывы?
- Каким образом мы можем преодолеть разрывы, чтобы достигнуть целей?
  - Использовать резервы.
  - Расширить долю рынка.
  - Захватить новые сегменты.
  - Выйти на новые рынки и т.д.

Как этот метод анализа применяют к решению задачи увеличения объема продаж? Если в качестве стратегической цели компания выбрала этот параметр, то к ее достижению можно подойти по-разному:

С одной стороны, в пределах текущего объема рынка мы можем увеличивать свои продажи за счет перехвата объема продаж у конкурентов. Нельзя забывать, что конкуренты точно так же претендуют на долю рынка вашей компании и от них надо защищаться.

С другой стороны, возможно, еще существует большая группа потребителей, не охваченная нашими товарами/услугами. Если предположить, что все возможные потребители воспользовались товарами/услугами, производимыми нашей компанией и конкурентами, то тогда общий объем продаж называется абсолютным потенциалом рынка и его можно принять за «сверхцель».

Перечислим основные причины, мешающие охватить весь потенциальный рынок:

Во-первых, есть группы потребителей, которых не удовлетворяют существующие товары, как не обладающие определенными функциями. Так, возможно, люди не пьют кофе, потому что у них повышается давление из-за содержащегося в нем кофеина. В этом случае можно расширить ассортимент товаров, выпустив, например, кофе без кофеина.

Во-вторых, многие товары не доходят до потребителей, потому что те просто не могут их приобрести в нужный момент из-за недостатков в работе сбытовой сети (не выдерживается график поставок, не заказывается вовремя продукция). В этом случае необходимо продумать, как правильно

организовать сбыт товаров.

В-третьих, многие потребители не знают, как лучше использовать продукт. Тогда наша задача состоит в том, чтобы указать такой путь (см. рекламу «Orbit»: «Берем две подушечки жевательной резинки»).

В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолим ли он вообще. Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, целесообразно, либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.



Рисунок 4.1 – Виды стратегических разрывов

#### 2.4.4. SWOT-анализ

SWOT-анализ представляет собой итоговый результат аудита маркетинга и содержит его основные элементы. Он описывает в виде возможностей и угроз основные положительные и отрицательные воздействия факторов внешней среды, в виде сильных и слабых сторон — итог внутреннего аудита маркетинга. Отличие SWOT-анализа от PEST-анализа: PEST-анализ изучает рынок; SWOT-анализ изучает положение бизнес-единицы на рынке относительно конкурентов, концепцию продукции или идею. Он помогает предприятиям определять их цели и задачи, исследовать макросреду, чтобы выявлять исходящие от нее

возможности и узнавать об угрозах. На этот анализ предприятиям можно положиться при определении и исследовании сторон – слабых и сильных, а также угроз и возможностей, возникающих на рынке. И им благодаря этому можно выстраивать защиту и минимизировать потери от угроз.

Проведение SWOT-анализа возможно на базе и качественных методик, и методик количественных. Качественные методики ориентированы на процедуру выбора показателей SWOT экспертно. Эксперты должны обосновать свой выбор показателей, отнесясь к нему весьма серьезно, чтобы он действительно был полезен предприятию. На базе же количественных методик обеспечивается оценка важности и силы воздействия показателей (факторов) на деятельность предприятия. В итоге предприятие может надеяться, что полученные оценки будут содействовать достижению целей бизнеса на рынке с учетом правильного и экономического распределения ресурсов.

SWOT-анализ проводят в четыре этапа.

**Первый этап** - сбор аналитической информации.

**Второй этап** - анализ внутренней и внешней среды, выявление сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ необходимо проводить отдельно для каждого продукта, рынка, конкурента. Анализ основан на методах анализа внутренней и внешней среды, которые изучены ранее.

**Третий этап** - сопоставление сильных и слабых сторон предприятия и факторов внешней среды. Этот этап предполагает построение матрицы на основе стандартной методики.

Большинство аналитиков предлагают сосредоточиться на качественном анализе, перечисляя в соответствующих квадрантах матрицы:

- 1) силы, позволяющие с наибольшей выгодой использовать возможности;
- 2) силы, позволяющие эффективно противостоять угрозам;
- 3) слабости, ограничивающие возможности фирмы во внешней среде;
- 4) слабости, увеличивающие опасность ситуации для предприятия.

**Четвертый этап** - определение основных действий, актуальных для того или иного сочетания сил, возможностей, угроз и слабостей. Выбранные мероприятия необходимо расставить по времени их осуществления, а также определить ответственного за его осуществление и срок реализации.

Подробно SWOT-анализ мы изучили в курсе «Маркетинг». Окружающая реальность динамична и поэтому любую SWOT-модель следует систематически просматривать, а при необходимости — пересматривать (если возможности не выполняют ожидания; если угрозы

наступают самым неподходящим образом; если конкуренты ослабят сильные стороны). Суть анти-SWOT-анализа заключается в том, что сами шаги и технология остаются прежними, однако меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами (табл. 4.6) [13].

Таблица 4.6 - Анти-SWOT-анализ факторов маркетинговой среды

<p><b>1. Квадрант «сильные стороны — возможности»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?</li> <li>• Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?</li> </ul>	<p><b>2. Квадрант «сильные стороны — угрозы»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?</li> <li>• Как усиление угроз снизит сильную сторону?</li> </ul>
<p><b>3. Квадрант «слабые стороны — возможности»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как и при каких условиях изменение слабых сторон не позволят воспользоваться возможностями?</li> <li>• Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?</li> </ul>	<p><b>4. Квадрант «слабые стороны — угрозы»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?</li> </ul>

В целом в результате такого **анти-SWOT-анализа** составляется список мер, способных воспрепятствовать реализации принятой организацией модели SWOT-стратегии. Гипотетически при проведении анти-SWOT-анализа могут получиться примерно следующие результаты (таблица 4.7).

Еще одним методом анализа внешней среды является SCAN-анализ.

SCAN-анализ выполняется на основании экспертной оценки SWOT-матрицы и связывает данные SWOT, PEST – анализа и представляет собой составление списка стратегических целей, их ранжирование, выполнение SWOT-анализа, формулирование стратегии, сравнительный анализ и выбор варианта программы действий, мониторинг. Достоинство данного метода в том, что он оставляет большую степень свободы для исследователя, позволяет сделать анализ более точным.

Таблица 4.7 – Пример анти- SWOT-анализа

<p><b>1. Квадрант «сильные стороны — возможности»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая эффективность новых каналов сбыта не позволит воспользоваться высоким потенциалом персонала;</li> <li>• низкий экономический рост не позволит использовать современные мощности и технологии производства</li> </ul>	<p><b>2. Квадрант «сильные стороны — угрозы»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• усиление конкурентов позволит им переманить персонал и ослабить потенциал персонала;</li> <li>• обвальное снижение платежеспособности не позволит использовать наработки для привлечения инвесторов</li> </ul>
<p><b>3. Квадрант «слабые стороны — возможности»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• мы не сможем наладить работу по анализу рынка и не увидим экономического роста в стране;</li> <li>• нам не удастся использовать новые каналы сбыта из их низкой эффективности для построения работы по анализу рынка</li> </ul>	<p><b>4. Квадрант «слабые стороны — угрозы»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая платежеспособность потребителей будет нами не замечена вследствие отсутствия работы по анализу рынка</li> </ul>

## **ТЕМА 2.5. АНАЛИЗ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ СОСТОЯНИЯ РЫНКОВ СБЫТА**

### **2.5.1. Оценка параметров рынка**

В рамках количественного анализа рынка исследованию подлежат: спрос, абсолютный и текущий потенциал рынка [14].

**Рыночный спрос** представляет собой общее количество товара, которое может быть приобретено определенной группой покупателей, на определенной территории, за определенный период времени, в определенной маркетинговой среде, при определенном содержании программы маркетинга.

На величину спроса оказывают влияние, как неконтролируемые факторы внешней среды, так и маркетинговые факторы, представляющие собой совокупность маркетинговых усилий, прилагаемых на рынке конкурирующими фирмами.

В зависимости от уровня маркетинговых усилий различают: первичный спрос; рыночный потенциал; текущий потенциал.

**Первичный или нестимулируемый спрос** – суммарный спрос на все марки данного продукта, реализуемый без использования маркетинга. Это спрос, который «тлеет» на рынке даже при отсутствии маркетинговой деятельности. С точки зрения влияния маркетинговой деятельности на величину спроса выделяют два крайних типа рынка: расширяющийся,

который реагирует на применение инструментов маркетинга; нерасширяющийся, который не реагирует на применение этих инструментов.

**Рыночный потенциал** – это предел к которому стремится рыночный спрос при приближении затрат на маркетинг в отрасли к такой величине, что их дальнейшее увеличение не приводит к росту спроса при определенных условиях внешней среды.

Выделяют **абсолютный потенциал рынка**, который следует понимать как предел рыночного потенциала при нулевой цене. Это позволяет оценить величину экономических возможностей, которые открывает данный рынок (например, абсолютный потенциал рынка легковых автомобилей может определяться общей численностью населения, начиная с возраста получения водительских прав, но на него влияют внешние факторы: уровень дохода; цен; привычки потребителей; культурные ценности; государственной регулирование и т.д. Эти факторы, на которые предприятие не может реально воздействовать, могут оказать решающее воздействие на развитие рынка. Иногда предприятие может оказать косвенное влияние на эти факторы, допустим, добиться у правительства снижения возраста получения водительских прав, но эти возможности ограничены).

**Текущий рыночный потенциал** характеризует объем продаж за определенный период времени в определенных условиях внешней среды при определенном уровне использования инструментов маркетинга предприятиями отрасли.

Первичный спрос ( $Q$ ) в денежном выражении определяется по формуле:

$$Q=n \times q \times p \quad (5.1)$$

где  $n$  – число покупателей данного вида товара;

$q$  – число покупок покупателя за исследуемый период времени;

$p$  – средняя цена данного товара.

Анализ спроса и его детерминант лежит в основе исследований привлекательности рынка. **Цель анализа** – дать количественную оценку потенциала рынка и фактического уровня первичного спроса, без чего невозможен никакой экономический анализ.

Структура первичного спроса существенно зависит от того, относится ли он к потребительским товарам или к товарам промышленного назначения, а также от того, относится ли он к товарам длительного или краткосрочного пользования или к услугам.

**Спрос на товары кратковременного использования** можно определить исходя из следующих данных: числа потенциальных потребителей; доли реальных пользователей среди потенциальных

потребителей (уровень охвата) и уровня единичного потребления на одного реального покупателя (уровень проникновения).

Абсолютный потенциал рынка определяется в предположении, что уровень охвата равен 100%, а уровень проникновения оптимален для каждого использования. Текущий потенциал может быть определен из наблюдений устойчивых навыков при покупке.

Для товаров **длительного пользования** определяют первичный спрос и спрос на замену. Первичный спрос определяется на основе следующих показателей: число реальных потребителей и прирост уровня оснащенности товарами длительного пользования; число новых потребителей и уровень их оснащенности товарами длительного пользования.

Более сложно оценить спрос на замену. Для этого определяются следующие данные: объем имеющегося парка предметов длительного пользования; распределение этого парка по сроку службы; распределение срока службы товара (физическое, моральное или экономическое старение); темп замены товара; эффект появления новых альтернатив замены (новые технологии); эффект исчезновения потребляющих единиц.

**Спрос на товары промышленного назначения** структурируется по-разному. Категорией, наиболее близкой к потребительским товарам, являются расходуемые вспомогательные материалы, используемые фирмой в своем производственном процессе и не переносимые на конечный продукт. Данные, которыми в этом случае необходимо располагать, таковы: число потенциальных организаций-пользователей; число реальных пользователей, ранжированных по размеру; уровень активности в расчете на одного реального пользователя; уровень единичного потребления на единицу активности.

Уровни потребления – это технические характеристики товара, которые легко идентифицируются.

Ко второй категории товаров промышленного назначения относятся промежуточные продукты, используемые или встраиваемые в продукцию, изготавливаемую промышленным предприятием (полуфабрикаты и комплектующие).

В этом случае спрос непосредственно зависит от объема производства клиента и имеет следующие компоненты: число потенциальных предприятий-потребителей; доля реальных предприятий-потребителей, ранжированных по размеру; объем производства на одного пользователя; уровень единичного применения на единицу конечной продукции.

Последняя категория промышленных товаров – это оборудование, необходимое для производственной деятельности. Поскольку речь идет о товарах длительного пользования, то, как и в случае подобных



потребительских товаров, необходимо проводить различие между впервые приобретаемым оборудованием и оборудованием на замену.

*Первичный спрос на оборудование* определяется следующими факторами: числом предприятий, оснащенных оборудованием; ростом производственных мощностей; числом новых пользователей; производственными мощностями этих предприятий.

Факторы, учитываемые при оценке *спроса на замену*: размер существующего парка; возрастное распределение парка и его технологический уровень; распределение срока службы продукции (техническое и экономическое старение); темп замены; эффект замещения продукции (новые технологии); эффект снижения производственных мощностей.

Спрос на промышленное оборудование непосредственно зависит от производственных мощностей предприятий – клиентов.

### **2.5.2. Основные методы прогнозирования развития рынка**

**Прогнозирование рынка** – это процесс научно-обоснованного предсказания изменений спроса и других параметров рынка в будущем на основе изучения причинно-следственных связей, тенденций и закономерностей.

Прогноз развития рынка — количественная или качественная оценка его будущего изменения

В маркетинговом прогнозировании выдвигаются три основные задачи:

- определение краткосрочных (конъюнктурных) и долгосрочных (стратегических) тенденций изменения покупательского спроса/товарооборота, которые можно распространить на последующий период;
- выявление и моделирование в последующем развитии влияния комплекса социально-экономических и торгово-организационных факторов на динамику и структуру покупательского спроса/товарооборота;
- изучение возможностей и перспектив конкурентных преимуществ в будущем развитии рынка.

Прогнозы рынка закладываются в основу разработки оперативного и стратегического планов маркетинга.

Существуют различные приемы и методы прогнозирования. Чаще других в прогнозировании рынка применяются следующие методы [1]:

- предупреждающая (сигнальная) информация, основанная на визуальном наблюдении за параметрами рынка, поведением покупателей и т.д.;

- методы экстраполяции: техническое (визуальное) сглаживание, механические способы сглаживания динамических рядов, трендовые модели;
- методы статистического моделирования (парные и многофакторные уравнения регрессии);
- аналоговые модели, когда в качестве прогноза рассматриваются благоприятные показатели рыночной ситуации в каком-либо регионе (или стране);
- имитационные модели, когда вместо реальных данных, рассчитанных на определенный период времени, используются построения, созданные по специальной программе;
- прогнозирование по экспертным оценкам (чаще всего с помощью т.н. Дельфи-метода);
- составление прогнозных сценариев как динамических альтернативных моделей будущего, где допускается многовариантность и эвристические оценки; описательный способ исследования сочетается с другими, в т.ч. со статистическими моделями.

У каждого из этих методов имеются определенные достоинства и недостатки. **Предупреждающая информация** относится к классу оперативного прогнозирования. Она базируется на постоянных наблюдениях рыночной ситуации, основана на опыте и интуиции работников сбыта и торговли, финансовых подразделений, их наблюдениях за покупками и запросами потребителей. Предупреждающая информация базируется на постоянном отслеживании тенденций развития рынка. Она заключается в появлении любых указаний на возможность непредвиденных изменений, диспропорций, резких сдвигов в устоявшемся развитии, которые необходимо оперативно отслеживать. Однако эти данные не могут быть точными и долгосрочными, они лишь указывают на возможность/вероятность изменений в сложившихся ранее тенденциях и пропорциях развития рынка. Иногда достаточно предположения о том, что могут произойти непредвиденные изменения в устоявшейся ситуации. В этом виде прогнозирования широко используются методы неформального анализа, в частности, качественные оценки.

Наиболее простым способом прогноза является **экстраполяция**, т.е. распространение тенденций, сложившихся в прошлом, на ближайшее будущее. Краткосрочное прогнозирование рыночной деятельности хорошо решается методом экстраполяции. Экстраполяция осуществляется сравнительно просто: используются два метода. Первый из них называется техническим способом, который заключается в продолжении ранее построенной линии тренда. При этом прогноз отражает тенденцию развития «на глаз» в виде графика.

Второй способ требует построения статистической трендовой модели, куда вводится фактор времени —  $t$ , который заменяется номером прогнозируемого периода. Конечно, точность экстраполяции зависит от того, насколько правильно линия тренда отражает эмпирические данные. Чем устойчивее развитие рынка, тем надежнее выводы экстраполяции.

Однако существуют определенные ограничения подобного метода прогнозирования. Главное из них заключается в невозможности учитывать вероятные изменения условий, определяющих рыночную ситуацию будущего. В то же время необходимо признать, что любой прогноз, как предвидение будущего, опирается на информацию, полученную в прошлом. Известно, что многие рыночные процессы обладают некоторой инерционностью. Особенно это проявляется в краткосрочном развитии. Это оправдывает использование методов экстраполяции при наличии соответствующих предпосылок. В то же время более глубокий прогноз, особенно на отдаленный период, должен максимально принимать Искусство прогноза как раз заключается в умении предвидеть и смоделировать изменение социально-экономической и демографической обстановки. Допускается многовариантность прогноза в заданных границах достоверности. В процессе прогнозирования разрабатывается несколько сценариев развития, исходящих из различных вариантов изменения условий.

В маркетинговом планировании может быть поставлена несколько иная задача, когда требуется выделить некоторые ориентиры развития рынка, которых нужно достичь к определенному сроку. В этом случае прогноз представляет своеобразную ожидаемую траекторию развития.

В долгосрочном и среднесрочном прогнозировании чаще других используют методы **статистического моделирования**, в том числе многофакторного. Сущность статистического прогнозирования заключается в том, что на основе массовых наблюдений выявляются определенные закономерности развития рынка, определяются некоторые взаимосвязи. Подставляя известные или заранее запланированные характеристики в уравнения регрессии, получаем нужные прогнозы. В практике статистического исследования и прогнозирования рынка используются различные типы моделей, наиболее соответствующие характеру и закономерностям развития данного рынка.

**Аналоговая модель** прогноза в принципе проста. Необходимо отслеживать состояние и развитие рынка в разных регионах, социальных и демографических группах, структурных подразделениях и ориентироваться на аналогичные условия. Однако нужно соблюдать некоторые требования. Во-первых, необходимо обеспечить одинаковые стартовые условия (или внести поправки на различие условий). Например, нельзя в качестве базы сравнения прогноза брать регион/страну с особо

благоприятной ситуацией. Во-вторых, аналоговая модель является скорее ориентиром, чем реальным прогнозом.

**Имитационная модель** прогнозирования требует предварительного выявления точных пропорций и взаимосвязей параметров рынка и факторов, влияющих на спрос и предложение. Однако преимущество такого метода заключается в возможности оперативно рассчитывать различные варианты прогноза.

В последние годы в маркетинге получили значительное распространение методы прогнозирования **экспертным путем**, на основе эвристического использования знаний, опыта и интуиции специалистов. Специальные математические способы обработки тех экспертных оценок повышают их надежность и точность. Суть экспертного прогнозирования заключается в подборе и формировании группы независимых достаточно компетентных в изучаемой проблеме специалистов, которые высказывают свое согласованное мнение, которое рассматривается как экспертная оценка.

Экспертной оценкой называется средняя или модальная характеристика из высказанных группой компетентных специалистов мнений о тенденциях и закономерностях развития рынка, при условии, что удалось обеспечить согласованность или близость взглядов.

Экспертные оценки могут быть количественными и качественными. В первом случае экспертиза базируется на применении статистических и эконометрических методов, во втором — на эвристических процедурах, опирающихся на опыт и интуицию, знание предмета исследования и граничащие с искусством.

Экспертные оценки — способ прогнозирования данных, основанный на использовании знаний, опыта, и интуиции группы квалифицированных экспертов.

В прогнозировании довольно часто используется один из наиболее распространенных и наиболее результативных методов получения достоверной информации, ориентированной на будущее развитие. Он носит название Дельфи-метода, название которого происходит от античного города Дельфы, известного своим оракулом, изрекавшим пророчества и предсказания будущего. Дельфи-метод базируется на гипотезе, согласно которой соответствующим образом обработанное коллективное мнение экспертов, обладающих соответствующими знаниями, является достаточно надежным и достоверным. При этом истинная величина характеристик, обобщающая их индивидуальные оценки, лежит в пределах диапазона оценок данной группы экспертов.

Рассмотрение различных возможных методов прогнозирования выявило достоинства и недостатки каждого из них. На самом деле все эти методы являются взаимодополнительными и эффективная прогнозная

система должна обеспечить возможность использования любого из этих методов.

Ясно, что в условиях турбулентной среды интуиция и воображение способны стать важными инструментами восприятия реальности, дополняя количественные подходы, которые, по определению, опираются только на наблюдаемые факты. С другой стороны, понятно, что чисто качественному методу также присущи значительные риски и что интуиция должна в возможно большей степени проверяться с помощью доступных фактов и знаний. Таким образом, следует обеспечить сопоставление этих двух подходов.

**Метод сценариев** - это хорошее средство для организации взаимодействия количественного и качественного подходов и для интегрирования рассмотренных прогнозных методов [14]. Сценарий может быть определен следующим образом: представление ключевых причинных факторов, которые должны быть приняты во внимание, и раскрытие способов, которыми эти факторы могут повлиять на первичный спрос.

Сценарий, следовательно, отличается от прогноза. Прогноз - это суждение, которое стремится «предсказать» специфичную ситуацию и должно быть принято или отвергнуто на базе его достоинств и недостатков. Напротив, сценарий - это инструмент, который разрабатывается с целью заставить размышлять, прежде всего, для того, чтобы:

- лучше понять рыночную ситуацию и ее эволюцию в прошлом,
- повысить чувствительность к взаимодействию фирмы со средой,
- оценить ее чувствительность к угрозам,
- выявить возможные направления своих действий.

Благодаря повышению чувствительности к внешним факторам метод позволяет повысить способность к предвидению и развить гибкость и адаптивность фирмы. Сценарий следует рассматривать совместно с другими сценариями, один из которых является базовым, а другие - альтернативными сценариями, основанными на ключевых факторах.

Этот подход, который исходит из убеждения о том, что будущее никогда не может быть полностью измерено и управляемо, обладает, с точки зрения управления, рядом важных достоинств.

— Прежде всего, он заостряет внимание фирмы на неопределенность, которая характеризует любую рыночную ситуацию; управление в турбулентной среде подразумевает способность предвидеть эволюцию среды.

— Метод сценариев облегчает интеграцию данных, полученных разными методами, качественными или количественными.

— Реализация этого подхода вносит в управление дополнительную гибкость и способствует разработке альтернативных планов и системы быстрого реагирования.

### 2.5.3. Понятие рыночной конъюнктуры

Рынок — явление динамическое, подверженное частым и быстрым изменениям. Обстановка на рынке складывается под воздействием комплекса факторов и обстоятельств. Маркетинг — своеобразное искусство, умение найти удачный момент в нужном месте, когда условия купли-продажи будут наиболее выгодными для коммерсанта. Из этого следует, что оценка ситуации, складывающейся на рынке, представляет собой важнейшую задачу маркетингового анализа. Рыночная ситуация как раз является точкой, где сочетаются условия и обстоятельства, отражающие реальное положение на рынке, и сходятся все векторы сил, определяющих соотношения и тенденции спроса и предложения.

**Рыночная ситуация** представляет собой сочетание условий и обстоятельств, создающих конкретную обстановку или положение на рынке [1, с.107].

**Конъюнктура рынка** - это совокупность складывающихся на рынке в каждый данный момент условий, при которых происходит процесс продажи и покупки товаров.

Чем точнее знание конъюнктуры рынка, тем меньше хозяйственный риск его участников.

Состояние рынка можно охарактеризовать через систему количественных и качественных показателей, каждый из которых отражает определенную сторону рыночной ситуации. Перечислим основные **показатели** конъюнктуры рынка:

**масштаб рынка** - его емкость, объем операций по купле-продаже товара (товарооборот), число предприятий различных типов, выступающих на рынке;

**степень сбалансированности рынка** - соотношение спроса и предложения;

**тип рынка** (конкурентный, монополистический и т.д.);

**динамика рынка** (изменения основных параметров рынка, их вектора, скорость и интенсивность, основные тенденции);

**степень деловой активности** (заполненность хозяйственного портфеля фирмы, число и размер заказов, объем и динамика сделок и т.д.);

**уровень устойчивости/колеблемости** основных параметров рынка в динамике и пространстве (географическом и экономическом - показатели вариации);

**уровень рыночного риска** (оценка вероятности потерпеть поражение на рынке);

**сила, размах конкурентной борьбы** (число конкурентов, их активность);

**цикличность рынка**, т.е. положение рынка в определенной точке/стадии экономического или сезонного цикла;

**средняя норма прибыли** (сумма валовой и чистой прибыли и показатели рентабельности).

Конъюнктурный анализ должен всесторонне проанализировать рыночную ситуацию и дать комплексную оценку состояния рынка прежде всего с позиции маркетинговых действий фирмы, т.е. благоприятна ли конъюнктура для осуществления поставленных целей.

**Конъюнктурный, или ситуационный, анализ** представляет собой комплексную оценку состояния рынка по его основным параметрам на данный момент или отрезок времени с последующим выявлением причинно-следственных связей, обусловивших определенную рыночную ситуацию.

Оценки рыночной конъюнктуры выставляются на основе комбинирования рыночных индикаторов. Индикатором рынка считается показатель, позволяющий единолично или в комбинации с другими показателями отразить рыночную ситуацию. К рыночным показателям относятся: поступление товаров, продажа товаров (товарооборот в стоимостных или натуральных единицах), товарные запасы (в стоимостном выражении или в днях оборота), цены (в денежных единицах или в отношении к доходу), прибыль (или рентабельность). Часто рыночными индикаторами являются не статические показатели, а их темпы роста (динамические индексы).

Неформальными конъюнктурными оценками являются характеристики покупательских настроений, отражающих тенденции оживленности рынка, и инфляционных ожиданий, предсказывающих изменение цен. Обе эти характеристики базируются на основе опросов как самих потребителей, так и предпринимателей, выступающих на рынке в качестве продавцов.

Каждая фирма, готовясь к выходу на рынок, сталкивается с необходимостью дать оценку сложившейся рыночной ситуации. Она разрабатывает конъюнктурный обзор - комплексную оценку рыночной конъюнктуры, выполненную по результатам специальных исследований. альтернативным вариантом может быть обзор описательного характера, составленный по информации, полученной от торговых корреспондентов, а также на основе тенденциальных опросов специалистов.

Общие и частные оценки рыночной ситуации и состояния параметров рынка рассматриваются и принимаются на конъюнктурных

совещаниях (разновидность "мозгового штурма"), куда приглашаются руководители и ряд специалистов.

### **Определение емкости и доли рынка [9].**

Емкость рынка ( $E_p$ ), т.е. объем реализуемого на нем конкретного товара ( $E_p$ ) определяют согласно формуле (5.2):

$$E_p = П + З + И - Э + И_k - Э_k + С - У, \quad (5.2)$$

где  $П$  – производство (национальное) данного изделия в конкретном государстве;  $З$  – остаток товарных запасов, имеющийся на складах компаний-изготовителей в данном государстве;  $Э$ ,  $Э_k$ ,  $И$ ,  $И_k$  – экспорт и импорт (значок  $k$  - указание на косвенный показатель, когда продует используют в другом товаре);  $У$  и  $С$  – увеличение и сокращение запасов товаров у продавцов (то есть потребителей) в данном государстве.

На практике чаще всего прибегают к использованию упрощенной формулы (5.3):

$$E_p = П + З + И - Э \quad (5.3)$$

Исчислять показатель емкости рынка можно и в денежном (стоимостном) выражении, и в натуральном. Оно производится посредством определения отношения объема продаж конкретного товара предприятия к общему объему продаж этого товара на данном товарном рынке. Ее выражают и в долях единицы и в процентах. И она должна рассматриваться не сама по себе, а лишь по отношению: к средней доле ведущих конкурентов; либо к средней доле всех предприятий-конкурентов; либо к средней доле предприятий-конкурентов, у которых рыночная доля выше общей (по всем предприятиям) средней доли. Сравнительный анализ доли рынка данного предприятия в сопоставлении с усредненным показателем может служить базой для конкурентного анализа, а также в целях выявления резервов роста рыночной доли предприятия.

**Товарный и фирменный анализ.** Фирменный анализ участников рыночных отношений обычно проводят по трем группам фирм:

- 1) Фирмы-контрагенты (фирмы-покупатели).
- 2) Фирмы-конкуренты.
- 3) Фирмы-посредники.

**Фирмы-контрагенты** – это сегодняшние и потенциальные покупатели продукции, которую уже поставляет или намерено поставлять на данный рынок предприятие. Через сегментацию фирм-покупателей предприятие вправе выбрать наиболее интересных, прежде всего, с коммерческой точки зрения. Конкуренция среди поставщиков — есть основа для получения предприятием оптимальных условий закупки.



Важную информацию об условиях проведения сделок можно получить в результате изучения **фирм-конкурентов**. Предприятие должно заимствовать наиболее сильные стороны их деятельности.

Изучение **фирм-посредников** позволяет на основе объективных данных выбрать наиболее эффективного коммерческого посредника, который в состоянии обеспечить предприятию поддержку в коммерческой деятельности на выбранном рынке

Основой товарной классификации рынка является материально-вещественная форма товара. Могут быть выделены следующие уровни детализации:

а) обще групповой: продукты питания; вино-водочные и табачные изделия; продовольственные товары; предметы длительного пользования; услуги;

б) групповой — по группам товаров (услуг): радиотовары; одежда; мебель и т.д.

в) видовой — по видам товаров в каждой группе: телевизоры; радиоприемные устройства; пальто мужские; платья легкие и т.д.

Рыночные исследования требуются, если производитель товаров хочет сориентироваться относительно рынков, на которых он может реализовать свою продукцию, и факторов, воздействующих на данные рынки. Иными словами, производителей и, прежде всего, маркетинговые службы многих предприятий интересует рынок сбыта, продукции.

Исследование любого товарного рынка всегда исходит из существования на нем определенной проблемы и направлено на ее решение. Необходимо подчеркнуть особую важность определения проблемы и целей исследования. От этого во многом зависит достижение намеченного результата и рациональность проведенных затрат. Не зря говорят, что правильно сформулированная проблема — наполовину решенная проблема. Именно установление проблемы исследования и его целей есть первый шаг в осуществлении предстоящей работы.

## ***ТЕМА 2.6. ДИАГНОСТИКА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ И ПРОДУКЦИИ***

### **2.6.1. Диагностика конкурентной среды**

Сильное влияние на предприятие оказывает фактор внешней среды, обобщенно определяемый словом «конкуренцию». **Конкуренция** (от лат. *conspicere* — сталкиваться) представляет собой механизм соперничества на рынке товаров, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных

условиях и, следовательно, получить желаемую прибыль [2].

Отсюда следует неизбежная необходимость изучения уровня и интенсивности конкуренции, явлений и обстоятельств, оказывающих наибольшее влияние на конкуренцию и на ее перспективы.

Управление конкуренцией преследует цели обеспечения наиболее выгодных позиций для завоевания или удержания конкурентных преимуществ. Необходимо оценить потенциальные возможности конкурентов, оценить их действия и степень конкурентной угрозы, предугадать действия конкурентов. Методы конкурентной борьбы чрезвычайно разнообразны и редко повторяются, но из множества приемов, используемых в этой борьбе, имеет особое значение получение и использование исчерпывающей информации о конкуренте, что уже обеспечивает конкурентное преимущество. Маркетинговое исследование конкуренции и знание конкурентов, их характеристика — необходимое требование эффективного маркетингового управления. Конкурентный анализ является неперенным условием рыночного успеха.

**Конкурентный анализ** — оценка и прогноз возможностей и действий конкурентов на основе изучения собранной информации и экспертных заключений.

**Целью** конкурентного анализа рыночного предприятия служит выявление наличия и типа конкуренции, оценка интенсивности конкуренции, характеристика и моделирование факторов конкуренции.

Перед конкурентным анализом ставятся следующие **задачи** [2]:

- выявление фактических и потенциальных конкурентов, определение числа, вида и размера конкурирующих предприятий и организаций;
- расчет доли рынка, занимаемой конкурентами;
- характеристика интенсивности и направленности конкуренции (оценки конкурентного преимущества);
- выявление возможностей и конкурентоспособности основных соперников на рынке (их сильные и слабые стороны, их стратегия, оценка конкурентоспособности их товаров);
- анализ и прогнозирование поведения конкурента на рынке, прогнозная оценка реакции конкурента на те или иные маркетинговые действия.

Анализ конкуренции необходимо проводить в двух аспектах. Первый аспект - **анализ деятельности конкретных фирм**, которые можно рассматривать как ближайших конкурентов предприятия. Но помимо непосредственного влияния определенных предприятий необходимо иметь в виду влияние фактора, называемого «**конкурентная среда**». Такую среду образуют все предприятия-конкуренты вместе. Поэтому важной составной частью анализа конкуренции является анализ

конкурентной среды, который включает:

- анализ основных факторов, определяющих интенсивность конкуренции на конкретном рынке;
- оценку общего характера конкурентной среды и интенсивности конкуренции;
- прогнозирование тенденций изменения конкурентной среды и отдельных ее факторов.

Распознавание, определение характера, признаков, выявление причин отклонений в состоянии конкурентной среды осуществляются с помощью **диагностики**, которая является средством, методом и инструментарием всестороннего исследования маркетинговых, и в частности конкурентных, отношений.

Диагностика конкурентной среды включает следующие **этапы** [6, с.132]:

- выявление перечня фирм, находящихся на целевом или новом рынке;
- сбор исходной информации;
- приведение стоимостных и финансовых показателей к сопоставимому виду;
- определение типа выбранного рынка (рынок продавца, рынок покупателя);
- расчет характеристик, отражающих состояние рынка;
- определение рыночных долей фирмы на конец базисного и анализируемого периодов;
- построение таблицы рыночных долей фирм и расчет средней рыночной доли, приходящейся на одну фирму;
- расчет обобщенных характеристик интенсивности конкуренции;
- оценка степени монополизации рынка;
- факторный анализ динамики рыночных долей конкурентов;
- выбор вида статистического распределения рыночных долей;
- формирование групп фирм, находящихся на рынке, и расчет средней рыночной доли, приходящейся на группу;
- расчет темпа прироста рыночной доли каждой группы фирм;
- построение конкурентной карты рынка;
- выявление типовых стратегических положений фирм на рынке;
- ситуационный анализ и прогнозирование стратегии конкуренции фирмы на данном рынке.

## 2.6.2. Понятие конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество, которым обладают на конкретных рынках различные соперники (конкуренты), является существенным фактором климата, или конкурентной ситуации, на рынке товара. **Конкурентное преимущество** определяется набором характеристик, свойств товара или марки, который создает для фирмы определенное превосходство над своими прямыми и конкурентами [14].

Превосходство оценивается относительным, сравнительным состоянием, положением фирмы по отношению к конкуренту, занимающему наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется *приоритетным*.

Конкурентное преимущество может быть внешним и внутренним.

Конкурентное преимущество является **внешним**, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность для покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает рыночную силу фирмы, т. е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара, более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, но не обеспечивающих соответствующего отличительного качества.

**Внутреннее** конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы.

Оба аспекта конкурентного преимущества можно выявить, используя два следующих вопроса (рисунок 6.1):

— Рыночная сила: как наша максимальная цена продаж, принимаемая рынком, соотносится с ценой приоритетного конкурента?

— «Производительность»: наши издержки на единицу продукции (единичные издержки) выше или ниже, чем у приоритетного конкурента?

Горизонтальная ось на рис. 6.1 соответствует максимальной цене, принимаемой рынком, а вертикальная ось - издержкам производства. Обе величины приводятся в процентах по сравнению с аналогичными значениями для приоритетного конкурента.

— Позиционирование в левом верхнем (6) и правом нижнем квадрантах (3) отвечает провальной и идеальной ситуациям соответственно.

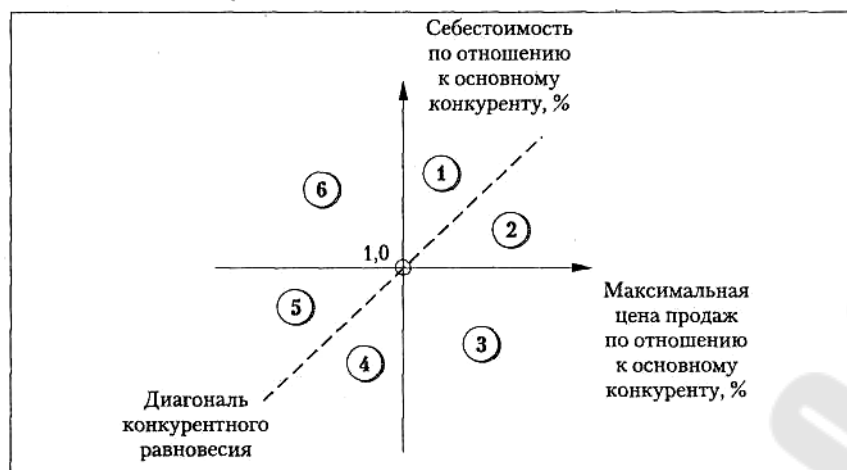


Рисунок 6.1 - Понятие конкурентного преимущества [14]

— Позиционирование в левом нижнем квадранте подразумевает стратегию лидерства по издержкам.

— Позиционирование в правом верхнем квадранте соответствует стратегии дифференциации.

— Биссектриса «конкурентного равновесия» разделяет благоприятные зоны — (2), (3) и (4), где продукция фирмы имеет определенное превосходство над аналогичным товаром прямого конкурента, и неблагоприятные зоны — (1), (5) и (6), где фирма не обладает относительным конкурентным преимуществом.

Задачей такого анализа является позиционирование фирмой своей продукции с целью извлечь из этого стратегические следствия и сформулировать приоритетные цели (табл. 6.1).

С точки зрения путей достижения конкурентного преимущества следует выделить достижение превосходства низкого и высокого порядка.

Таблица 6.1 - Сравнительная характеристика позиционирования

Позиционирование	Тип конкурентного преимущества	Стратегические следствия	Приоритетные цели
Зона 1: Единичные издержки больше, чем у основного конкурента, цена продаж выше, чем у основного конкурента.	<i>Внешнее</i> , не обеспечивающее общего конкурентного преимущества	Уровень прибыли фирмы ниже, чем у основного конкурента. Преимущество в цене продаж не компенсирует более высокие единичные издержки.	Уделить большее внимание проблеме снижения себестоимости

Продолжение таблицы 6.1

Позиционирование	Тип конкурентного преимущества	Стратегические следствия	Приоритетные цели
Зона 2: Единичные издержки больше, чем у основного конкурента, цена продаж выше, чем у основного конкурента.	<i>Внешнее</i> , обеспечивающее общее конкурентное преимущество	Уровень прибыли фирмы выше, чем у основного конкурента. Преимущество в цене продаж покрывает более высокие единичные издержки	Сохранение и по возможности усиление существующего положения
Зона 3: Единичные издержки меньше, чем у основного конкурента, цена продаж выше, чем у основного конкурента.	<i>Внутреннее и внешнее</i> , обеспечивающее значительное конкурентное преимущество	Идеальная ситуация. Прибыль значительно выше, чем у основного конкурента	Сохранение существующего положения
Зона 4: Единичные издержки меньше, чем у основного конкурента, цена продаж ниже, чем у основного конкурента.	<i>Внутреннее</i> , обеспечивающее общее конкурентное преимущество	Уровень прибыли фирмы выше, чем у основного конкурента. Преимущество по издержкам покрывает более низкие цены продаж	Сохранение и по возможности усиление существующего положения
Зона 5: Единичные издержки меньше, чем у основного конкурента, цена продаж ниже, чем у основного конкурента.	<i>Внутреннее</i> , не обеспечивающее общего конкурентного преимущества	Уровень прибыли фирмы ниже, чем у основного конкурента. Преимущество по издержкам не компенсирует более низкие цены продаж	Уделить больше внимания проблемам качества продукции
Зона 6: Единичные издержки больше, чем у основного конкурента, цена продаж ниже, чем у основного конкурента.	Отсутствие конкурентного преимущества	Провальная ситуация. Уровень прибыли фирмы значительно ниже, чем у основного конкурента. Возможны убытки	Покинуть рынок, если нет перспектив для улучшения конкурентной позиции по данной продукции

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они основаны на неустойчивых факторах, которые трудно защитить. Такие

преимущества не способны обеспечить долгосрочного конкурентного преимущества.

Например, превосходство, достигнутое за счет дешевых производственных ресурсов (таких как рабочая сила, материалы, сырье, топливно-энергетические ресурсы), легко может быть потеряно вследствие роста цен и заработной платы. К тому же к ним могут иметь доступ и конкуренты.

К конкурентным преимуществам высокого порядка относят прежде всего уникальность продукции и технологии, лидерство в качестве, устойчивый положительный имидж фирмы. Такие факторы трудно воспроизвести, что обеспечивает достаточно устойчивое и долгосрочное преимущество. Это превосходство перед конкурентами достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на его поддержание.

Таким образом, соотношение «рыночной силы» и «производительности» может характеризовать уровень конкурентного превосходства фирмы перед конкурентами.

Диагностика конкурентной среды требует не только анализа состояния различных методов и стратегий конкуренции, но и исследования имиджа товара и имиджа фирмы. Действительно, снижая цену на свой товар или услугу, фирма приобретает возможность укрепить свои позиции по сравнению с конкурентами. Повышение цены товара или услуги приводит к понижению уровня ее конкурентного преимущества. Улучшая качественные характеристики продукта, компания получает значительное превосходство перед конкурентами, что, в свою очередь, может быть основанием для назначения более высокой цены. Если же предприятие удерживает цену своих товаров на уровне цен конкурентных товаров, то более высокое качество создает ему лидирующее положение на рынке, позволяет увеличить численность потребителей и соответственно размер занимаемой фирмой рыночной доли.

В условиях развитого рынка, когда сеть конкурентов велика и насыщена, а на рынке имеются товары-конкуренты, близкие и практически аналогичные по качеству и цене, характер конкуренции тяготеет к использованию преимуществ имиджа предприятия, т. е. тех социопсихологических характеристик, которые формируют благоприятное отношение покупателей и положительное общественное восприятие фирмы.

Фирма, ориентирующаяся на успех, должна ставить своей целью не только удовлетворение спроса потребителей на товары или услуги. В центре ее внимания должна быть и цель разработки и реализации собственной конкурентной стратегии. Эта стратегия должна учитывать характер и потенциал конкурирующих сил рынка, которые формируют и

отслеживают динамику рынка, диффузию потребителей и конкурентов в маркетинговой среде.

### 2.6.3. Показатели для анализа конкуренции на рынке

Методологической основой анализа конкурентной ситуации является идея **рыночной доли**, которая рассматривается как часть ресурсов, обращающихся на рынке. Размер доли определяет возможность влияния компании на рынок и на конкурентов. Чем выше доля, тем шире доступ к ресурсам, тем выгоднее их размещение и выше степень свободы в деятельности фирмы. В зависимости от величины рыночной доли фирма может быть на рынке лидером или аутсайдером, иметь сильную или слабую конкурентную позицию. Для анализа состояния конкуренции могут использоваться и другие показатели (например, динамика рынка, динамика рыночной доли фирмы). Динамика доли достаточно объективно характеризует:

- круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы;
- цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой на рассматриваемом рынке.

Дополнительные сведения о мере привлекательности рынков могут быть получены с помощью агрегированных коэффициентов, отражающих динамику, рентабельность и конкурентную активность (табл. 6.2) [6].

Для анализа поведения фирмы на рынке, постановки стратегических задач маркетинга товаров и услуг, разработки плана маркетинга строятся конкурентные карты рынка. Построение конкурентных карт осуществляют в виде матрицы, в которой по строкам откладываются темпы роста рыночной доли, а по столбцам размещаются фирмы в зависимости от занимаемой ими рыночной доли (лидер, сильная конкурентная позиция, слабая конкурентная позиция, аутсайдер).

Для оценки степени монополизации рынка, которая обратно пропорциональна интенсивности конкуренции, используются показатели CR4 или CR10 и индекс Херфиндаля-Хиршмана.

При этом считается, что если  $CR4 > 0,75$ , то рынок монополизирован. Если значение индекса колеблется в пределах от 0 до 1000, то рынок является слабоконцентрированным; в пределах от 1000 до 1800 - рынок является среднеконцентрированным; больше 1800 - рынок высококонцентрированный.

Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана меньше 500 соответствует свободной конкуренции. Значение индекса от 500 до 1500 говорит о монополистической конкуренции.

Индекс НИ от 1500 до 3000 указывает на олигополистическую конкуренцию.



Индекс свыше 3000 пунктов указывает на монополию.

Таблица 6.2 - Характеристика показателей для анализа конкуренции на рынке товаров и услуг

Показатель	Обозначение	Содержание и расчет
Обобщенный показатель интенсивности конкуренции	$U_c$	Характеризует общую меру привлекательности анализируемого рынка $U_c = \sqrt[3]{U_t \times U_r \times U_d}$
Интенсивность конкуренции по динамике рынка	$U_t$	Характеризует возможности роста фирмы без столкновения с интересами конкурентов $U_t = (1,4 - T_m) / 0,7$
Интенсивность конкуренции по рентабельности рынка	$U_r$	Характеризует соотношение спроса и предложения на рынке. Чем выше рентабельность рынка, тем более спрос превышает предложение и влияние конкурентов слабее $U_r = 1 - R_m$
Интенсивность конкуренции по распределению рыночных долей	$U_d$	Характеризует силу влияния со стороны конкурентов, располагающих равной рыночной долей и вероятно аналогичной стратегией $U_d = 1 - \frac{\sqrt{\frac{1}{n} \sum (S_i - S_m)^2}}{S_m}$
Динамика рынка	$T_m$	Характеризует годовой темп роста рассматриваемого рынка в сопоставимых ценах
Рентабельность рынка	$R_m$	Определяется как отношение совокупной прибыли к ее совокупному потенциалу (активам)
Среднеарифметическая доля	$S_m$	Характеризует среднеарифметическую долю ресурсов, приходящихся на одну фирму на рассматриваемом рынке $S_m = \frac{1}{n}$
Рыночная доля фирмы	$S_i$	Определяется как отношение объема ресурсов данной фирмы на анализируемом рынке к объему рынка $S_i = \frac{V_i}{V_m}$

Продолжение таблицы 6.2

Показатель	Обозначение	Содержание и расчет
Количество фирм	n	Число фирм, расположенных на анализируемом рынке
Объем рынка	V <sub>m</sub>	Определяется совокупными ресурсами всех фирм, имеющихся на анализируемом рынке
Объем ресурсов фирмы	V <sub>i</sub>	Определяется как объем ресурсов фирмы, имеющих место на рассматриваемом рынке
Степень монополизации рынка	CR4	Четырехдольный показатель концентрации, который характеризует общую долю четырех фирм с максимальным объемом товаров на анализируемом рынке
	CR10	Десятидольный показатель концентрации, который характеризует общую долю десяти фирм с максимальным объемом товаров на анализируемом рынке
Индекс Херфиндаля-Хиршмана	HNI	Оценивает равномерность распределения рыночных долей фирм-операторов анализируемого рынка $HNI = \sum Si^2$

Изначально формируется перечень фирм, действующих на рассматриваемом рынке и образующих его конкурентную среду на конец анализируемого периода. Осуществляется сбор исходной информации за анализируемый и базисный периоды. Следует иметь в виду, что в случае невозможности получить сведения об объемах тех или иных ресурсов, имеющихся на целевом рынке, принимается равномерное распределение ресурсов между конкурентами. Все объемные показатели приводятся к сопоставимым значениям на конец анализируемого и базисного периодов. Затем экспертным методом устанавливается состояние выбранного рынка, т. е. определяется вид рынка: рынок продавца или рынок покупателя.

Достаточно объективным показателем, отражающим положение предприятия в конкурентной среде, является **доля рынка**, принадлежащая ему на конкретном товарном рынке. Обычно доля определяется по отношению к совокупному объему продажи какого-либо товара всеми фирмами, работающими на данном рынке.

В зависимости от доли, принадлежащей конкурентам, Можно охарактеризовать их роль на рассматриваемом рынке, как показано в табл. 6.3 [2].

Таблица 6.3 - Позиции конкурентов в зависимости от их доли рынка

Доля, % рынка, %	Позиция фирмы на рынке
40 и выше	Лидер рынка
20-40	Претендент на лидерство (предприятие с сильной позицией)
10-20	Последователь (предприятие со слабой позицией)
Менее 10	Либо фирма, работающая в одном сегменте, либо фирма с очень слабой позицией на рынке

Данная шкала дает статическую оценку конкурентов, т.е. их положение на рынке в данный момент времени. Но поскольку конкурентная среда динамична, то относительное положение конкурентов со временем меняется. В связи с этим представляет интерес анализ положения конкурентов на рынке в динамике. Это можно сделать с помощью матрицы формирования конкурентной карты рынка, представленной в табл. 6.4 [2].

Данная матрица позволяет не только определить положение конкурента в настоящее время, но и спрогнозировать его положение и его действия на рынке в ближайшее время. Вероятно, что лидеры А-1 и А-2 будут склонны продолжать конкурентное наступление и обострять борьбу с основными конкурентами. Конкуренты в позициях А-3 и А-4 будут стремиться сохранить лидирующее положение. В положении А-5 предприятие не сможет удержать положение лидера и отступит в позицию В.

Таблица 6.4 - Матрица формирования конкурентной карты рынка

Изменения доли предприятия на рынке	Виды конкурентов (по доле рынка)			
	Лидеры рынка	Сильные конкуренты	Слабые конкуренты	Аутсайдеры
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	А-1	В-1	С-1	Д-1
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	А-2	В-2	С-2	Д-2
Предприятия с неизменившейся позицией	А-3	В-3	С-3	Д-3
Предприятия с ухудшающейся позицией	А-4	В-4	С-4	Д-4
Предприятия с быстро ухудшающейся позицией	А-5	В-5	С-5	Д-5

Предприятие В-1, имеющее сильную конкурентную позицию, имеет шансы занять место лидера, поэтому оно будет предпринимать соответствующие действия. Позиции В-2 и В-3 дают ему возможность предпринять атакующие действия, В-4 и В-5 - вынуждают его бороться за сохранение собственного положения на рынке.

Предприятие, занимающее слабую конкурентную позицию С-1, С-2, С-3, будет вести активные оборонительные действия, в зависимости от ситуации даже переходить в атакующие действия. Конкурент в позициях С-4; С-5 либо займется диверсификацией своей деятельности, либо перейдет в другой сегмент. И, наконец, предприятие-аутсайдер постарается избежать конкуренции или уйдет с рынка (D-4, D-5), а в трех первых позициях - начнет активно защищать свою долю или свой сегмент рынка.

Анализ положения конкурентов на рынке можно провести с помощью *метода «три доли»* [3]. Этот метод предполагает рассмотрение трех показателей фирм-конкурентов:

а) доля рынка;

б) доля «ума»: процент потребителей, которые, отвечая на вопрос «назовите фирму, название которой в первую очередь приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», вспоминают анализируемого конкурента;

в) доля «сердца»: процент потребителей, которые точно так же в ответ на вопрос «назовите фирму, товар которой вы предпочли бы купить», назвали конкурента.

Данный метод позволяет сопоставить два вида информации - статистические данные о продаже товаров каждым конкурентом и оценки потребителей, полученные с помощью опроса.

#### **2.6.4. Конкурентоспособность предприятия и методы ее оценки**

**Конкурентоспособность организации** - это умение организации проектировать, производить и реализовывать на рынке товар (услугу) наиболее успешно и полно по сравнению с предприятием-конкурентом, удовлетворяя потребности рынка и обеспечивая получение прибыли, расширенное воспроизводство, экономическое и социальное развитие [15].

При классификации факторов конкурентоспособности организации выделяют внешние и внутренние факторы [15].

Методология оценки конкурентоспособности организации рассматривает **внешние факторы** в свете государственного воздействия как экономического характера (амортизационная политика; различные государственные и межгосударственные дотации и субсидии; таможенная

политика и связанные с ней импортные пошлины; система государственного страхования; участие в международном разделении труда, разработке и финансировании национальных программ по обеспечению конкурентоспособности организации), так и мер административного характера (разработка, совершенствование и реализация законодательных актов, способствующих развитию рыночных отношений и конкуренции, демополизации экономики; государственная система стандартизации и сертификации продукции и систем ее создания; государственный надзор и контроль за соблюдением обязательных требований стандартов, правил обязательной сертификации продукции и систем, метрологический контроль; правовая защита интересов потребителя). Данные действия определяют формальные правила деятельности субъектов хозяйствования на национальном или мировом рынке.

Внешние факторы конкурентоспособности связаны с основными характеристиками рынка организации (тип организации и емкость; наличие конкурентов; обеспеченность, состав и структура ресурсов - трудовые, материальные, нематериальные и финансовые), а также с деятельностью общественных и негосударственных институтов и деятельностью политических партий, движений, блоков, оказывающих влияние на социально-политическую обстановку в стране, что важно для формирования поведения иностранных инвесторов и международных валютно-кредитных организаций.

Наиболее значимыми внешними факторами конкурентоспособности организации являются:

- конкурентная среда и уровень конкуренции, степень приватизации предприятий в отрасли;
- конкурентоспособность отрасли;
- характеристики спроса на товары (услуги) организации (величина и динамика спроса, требования рынка к цене и качеству товаров, эластичность спроса по цене и уровню доходов);
- развитость и конкурентные преимущества тех отраслей (предприятий), которые обеспечивают анализируемое предприятие необходимыми ресурсами, материалами и информационными средствами;
- случайные события (технологические прорывы, колебания цен на ресурсы, значительные изменения на мировых финансовых рынках, политические решения своего и зарубежных правительств);
- экономические и организационно-административные формы и методы государственного регулирования поведения производителей в отрасли и покупателей.

**Внутренние факторы** конкурентоспособности организации характеризуются потенциальными возможностями самой организации по

обеспечению собственной конкурентоспособности. Это потенциал маркетинговых служб, научно-технический, производственно-технологический, финансово-экономический, кадровый, экологический; уровень конструкторско-технологической подготовки и разработки производственных процессов; уровень материально-технического обеспечения, хранения, упаковки, транспортировки товаров; эффективность производственного контроля, испытаний и обследований; уровень обеспечения пусконаладочных и монтажных работ; уровень технического, сервисного и гарантийного обслуживания, эффективность рекламы.

К «ключевым внутренним факторам рыночного успеха» организации относят его финансовое положение; развитость базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них; наличие передовой технологии; обеспеченность высококвалифицированными кадрами; способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию; наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков; состояние технического обслуживания; возможности по финансированию, кредитованию своего экспорта; действенность рекламы и системы связей с общественностью; обеспеченность информацией; способность основных покупателей по обеспечению кредитов.

Можно выделить 5 групп методов оценки конкурентоспособности предприятия.

**1) Матричные методы** оценки (БКГ, GE, Shell, ADL, Хофера). Они являются достаточно простыми и дают наглядную информацию. Более того они основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и в случае наличия правдивой информации дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций. Мы их изучили в курсе «Маркетинг».

**2) Методы, которые базируются на проведении оценки конкурентоспособности продукции**, связывают посредством понятия «эффективного потребления» конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность товара. Считается, что конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Среди положительных черт этих методов можно назвать: простоту и наглядность проведения оценки. Но вместе с тем они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия.

$$K = \sum a_i \cdot k_i, \quad (6.1)$$

$K$  - конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$a_i$  - удельный вес  $i$ -го вида продукции в общем объеме продаж;

$k_i$  - конкурентоспособность  $i$ -го вида продукции.

3) Методы, которые базируются на теории эффективной конкуренции. В соответствии с ней самыми конкурентоспособными считаются фирмы, в которых наилучшим образом налажена работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы любой такой структуры подразумевает оценку эффективности использования ею ресурсов. Такая методика оценивания применяется больше всего в оценке промышленных предприятий и включает все самые важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование конкретных показателей, дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно.

4) Метод **формализации факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность организации** основано на использовании показателей конкурентоспособности товаров и эффективности производства, что вызвано: 1) необходимостью удовлетворения потребности покупателей (фактор, определяющий принятие решения о покупке); 2) стремлением товаропроизводителя обеспечить перспективные сравнительные конкурентные преимущества товаров организации на основе повышения эффективности производства и осуществления расширенного воспроизводства, определяющего стратегии и тактику достижения лучших результатов, в том числе в области конкурентоспособности своих товаров (фактор развития производства). Положительной чертой этого метода можно назвать простоту осуществляемых расчётов и возможность однозначно интерпретировать результаты. Вместе с тем, важным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия.

Исходя из данной методологии, конкурентоспособность организации - это совокупная относительная характеристика факторов успеха, которая отличает анализируемую организацию от организации-конкурента по степени удовлетворения товарами потребности покупателя и эффективности производства.

Факторы успеха организации отражаются в показателях его конкурентных преимуществ и конкурентоспособности, к числу которых относятся:

- качество продукции;
- репутация (имидж) организации;
- производственные возможности;
- технологический уровень;
- дилерская сеть (система сбыта);
- маркетинг и реклама;
- финансовая устойчивость организации;
- относительное положение по издержкам;
- обслуживание потребителей (сервис).

Стратегическими индикаторами конкурентоспособности организации являются показатели:

- ее доля на рынке;
- рост продаж;
- рост чистой прибыли;
- рост прибыли на акционерный капитал;
- рентабельность реализованной продукции;
- рентабельность труда - особенно для трудоемких производств;
- рентабельность основных средств (капитала) (особенно для капиталоемких производств);
- рентабельность материальных затрат (особенно для материалоемких производств);
- рентабельность оборотных средств (для материалоемких и других производств);
- рентабельность производства (всех активов организации).

Этапами оценки конкурентоспособности организации методами формализации факторов успеха (конкурентных преимуществ) являются:

- 1) формирование ключевых факторов успеха (конкурентных преимуществ), определяющих конкурентоспособность организации;
- 2) ранжирование факторов успеха, определяющих конкурентоспособность анализируемой организации и конкурентов;
- 3) определение общего рейтинга конкурентоспособности организации по данным индивидуальных рейтингов дифференцированных факторов и индекса рейтингов анализируемой организации и конкурента;
- 4) отношение полученных результатов (по данным рейтингов дифференцированных факторов) анализируемой организации и конкурента: а) по уровню товарной конкурентоспособности; б) по уровню эффективности производства;
- 5) определение интегрального индекса конкурентоспособности организации с учетом коэффициентов весомости товарной конкурентоспособности и показателей эффективности производства.

### **2.6.5. Анализ конкурентоспособности продукции**

**Конкурентоспособность** товара – это комплексная многоаспектная характеристика товара, определяющая его предпочтение на данном рынке, в данный момент времени по сравнению с аналогичными товарами-конкурентами как по степени соответствия конкретной потребности, так и по затратам на ее удовлетворение [16, с.95].

Оценка конкурентоспособности продукции основывается на исследовании потребностей покупателя и требований рынка. Чтобы товар удовлетворял потребности покупателя, он должен соответствовать



определенным параметрам:

- техническим (свойства товара, область его применения и назначения);
- эстетическим (внешний вид товара);
- эргономическим (соответствие товара свойствам человеческого организма);
- нормативным (соответствие товара действующим нормам и стандартам);
- экономическим (уровень цен товара, его сервисного обслуживания и др.).

Для оценки конкурентоспособности продукции необходимо сопоставить параметры анализируемого изделия и товара-конкурента. С этой целью рассчитывают единичные, групповые и интегральный показатели конкурентоспособности продукции.

**Единичные показатели** ( $g$ ) отражают процентное отношение уровня какого-либо технического или экономического параметра ( $P$ ) к величине того же параметра продукта-конкурента ( $P_{баз}$ ), принимаемого за 100 % [17].

$$q_{ci} = p_i / p_{баз}, \text{ или } q_{ci} = p_{баз} / p_i, \quad (6.1)$$

где  $q_{ci}$  – единичный качественный  $i$ -й показатель КТ;

$p_i$  – значение  $i$ -го показателя оцениваемого товара;

$p_{баз}$  – базовое значение  $i$ -го показателя.

**Групповые показатели** ( $I_k$ ) объединяют единичные показатели ( $g$ ) по однородной группе параметров (технических, экономических, эстетических) с помощью весовых коэффициентов ( $w_i$ ), определенных экспертным путем:

$$I_{k,э} = \sum_{i=1}^n q_{ci} \times w_i, \quad (6.2)$$

**Интегральный показатель** ( $K$ ) представляет собой отношение группового показателя по техническим параметрам ( $I_k$ ) к групповому показателю по экономическим параметрам ( $I_э$ ):

$$K = I_k / I_э, \quad (6.2)$$

Если  $K < 1$ , то анализируемое изделие уступает образцу, а если  $K > 1$ , то оно превосходит по своим параметрам изделие-образец или изделие конкурента.

Методы оценки конкурентоспособности рассмотрены в [1] и в курсе «Товарная политика и управление качеством».

## **ТЕМА 2.7. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МИКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.7.1. Анализ покупателей**

Поскольку покупатели - основной объект маркетинга, то анализ факторов внешней микросреды целесообразно начать с них. Анализ покупателей может проводиться по следующим направлениям [2]:

- потребности и мотивация покупателей;
- покупательские предпочтения товаров;
- намерения совершить покупку;
- поведение до, во время и после покупки;
- факторы, влияющие на поведение покупателей;
- удовлетворенность покупателей;
- отношение к анализируемому товару;
- отношение к предприятию.

Эти направления анализа взаимосвязаны и работа по ним часто ведется одновременно, например, анализ отношения к товару и к фирме в целом. Сбор информации, необходимой для подобного анализа, проводится всеми традиционными методами: опрос, наблюдение, эксперимент. Ниже рассматриваются некоторые из названных аспектов анализа покупателей.

#### **Анализ покупательских предпочтений.**

Каждый покупатель формирует свою систему покупательской ценности товара. Ценность товара - это степень важности, товара для покупателя, его практическая польза и эмоциональная приятность. Эта ценность определяется различными свойствами товара, которые покупатель считает наиболее важными для себя. Исходя из своей системы ценностей, покупатель рассматривает альтернативные товары и по определенному набору свойств делает свой выбор.

Последовательность сопряженного анализа потребителей [2, с.205].

1. Составление перечня свойств товара. Первоначальный список составляется на основе обсуждения среди самих аналитиков, среди экспертов или в ходе опроса фокус-группы.

2. Выбор характеристик товара для анализа. Анализ может проводиться на основе всего перечня свойств или на основе части характеристик.

3. Выбор способа оценки. При оценке свойств товара потребителями могут быть использованы:

- ранжирование в виде выставления ранга (места) характеристики в системе ценностей покупателя (как в данном примере);
- ранжирование с помощью оценок «очень важно», «средняя важность», «совсем неважно» и т. п.;

- рейтинговая оценка (балльная);
- метод парных сравнений.

Оцениваться могут как условные наборы характеристик товара, так и реальные товары с их реальными наборами свойств. .

4. Выбор отношения покупателя к товару, которое будет оцениваться. В основном оцениваются два отношения:

- а) предпочтение покупателя, т. е. предпочтительное желание иметь тот или иной товар;
- б) намерение купить тот или иной товар, т. е. предпочтительный спрос.

Различие этих ситуаций связано с понятиями «желание» и «спрос». Потребитель может хотеть, предпочитать товар А, но из-за отсутствия денег при покупке выберет товар Б.

Выявление относительной важности различных атрибутов товара и получение итоговых оценок реальных продуктов позволяет установить «ключевые» характеристики товара и обнаружить незаполненные ниши на рынке. Кроме того, на основе подобного анализа можно провести сегментацию покупателей по покупательским предпочтениям. Здесь же имеется в виду сегментация покупателей по поведенческому признаку «искомая выгода от товара» или «предпочитаемые свойства товара». В этом случае внутри каждого сегмента системы покупательских ценностей одинаковы. Например, на рынке зубной пасты первый сегмент - это покупатели, отдающие предпочтение отбеливающим свойствам, второй сегмент - профилактическим, и т. д.

Рыночная доля каждой модели определяется как средняя вероятность покупки, рассчитанная по всем респондентам в выборке. В этом случае подразумевается, что потребитель не обязательно купит модель, которая обладает наибольшей для него ценностью. На реальный выбор покупателя могут оказать влияние дополнительные факторы, поэтому вероятность покупки есть у всех моделей.

Использование сопряженного анализа возможно при следующих условиях:

1. Продукты характеризуются измеримыми признаками, для оценки символических свойств товара (престижность, модность, имидж) этот метод не применим.

2. Покупатели знакомы с товарами подобного вида, следовательно, для оценки внедряемых принципиально новых товаров этот метод также не применим.

#### **Этапы сегментации.**

##### **Этап 1. Определение границ рынка товара**

Для описания рынка товара недостаточно указать только товар, который на нем продается. Полное и точное название рынка должно

включать четыре признака:

1. Тип товара (услуги), который предлагается на этом рынке.
2. Потребности, для удовлетворения которых покупатели приобретают данный тип товара.
3. Тип потребителей. Под этим понимается определенный тип потребителей, для которых предназначен данный товар. Если товар продается посредникам, их нельзя рассматривать как потребителей.
4. Географический район. Под этим понимается территория, на которой предприятие собирается продавать товары и конкурировать.

#### **Этап 2.** Установление потребностей покупателей

Список потребностей должен быть достаточно большим, чтобы можно было провести сегментацию. Чем больше потребностей будет названо, тем больше различий среди покупателей можно заметить.

#### **Этап 3.** Выделение сегментов рынка

Потребности и предпочтения некоторых людей на выбранном рынке отличаются от потребностей других людей. На основе этой идеи выделяют первый однородный сегмент покупателей, в него включают схожих людей, потребности которых можно удовлетворить одним комплексом маркетинга. Перечисляются потребности именно этого типа покупателей. Выявляются другие характеристики этих людей: демографические, экономические, психографические, поведенческие. Потребителей, которые не подходят к первому сегменту, необходимо объединить в другом сегменте. Единственного «правильного» подхода здесь нет. Необходимо использовать знание рынка и наблюдения за покупателями.

**Этап 4.** Выявление отличительных потребностей. Просмотрите списки потребностей каждого выделенного сегмента. Некоторые потребности имеются у всех покупателей выбранного рынка, у всех сегментов.

Общие потребности указывают на «ключевые» характеристики товара, которые нужно обеспечить любому покупателю на этом рынке. Но для сегментации покупателей необходимо выявить не общие, а отличительные потребности, т. е. те, которыми покупатели одного сегмента на данном рынке отличаются от других сегментов. Отличительные потребности определяют выбор покупателем конкретной разновидности или марки товара. Чтобы их установить, необходимо из перечня потребностей исключить общие потребности.

#### **Этап 5.** Подбор названий для сегментов

Анализируются отличительные потребности каждого сегмента и описание покупателей. На основе этих сведений о покупателях подбирается краткое название каждому сегменту. Это «прозвище» покупателей должно точно отражать особенности данного типа людей.

#### **Этап 6.** Повторный анализ сегментов

Необходимо пересмотреть выделенные сегменты еще раз; проанализировать, почему покупатели на выбранном рынке ведут себя определенным образом; выяснить, что еще известно о каждом сегменте. В результате может выявиться необходимость провести сегментацию по-другому. Покупатели в одном первоначально выделенном сегменте могут иметь схожие, но все-таки отличающиеся потребности. Значит, их можно дополнительно разделить на два сегмента и дать новые названия.

#### **Этап 7. Оценка размеров сегмента**

Предприятие должно искать прибыльные возможности. Чтобы оценить экономическую привлекательность выделенных сегментов для предприятия, нужно определить их размеры, т.е. примерное число покупателей каждого типа.

### **2.7.2. Анализ рынка закупок предприятия**

Исследование **рынка закупок** позволяет определить степень полноты и рациональности использования предприятием существующих возможностей данного рынка, а также уменьшить риски и вероятность неверных решений при осуществлении закупок.

**Целью** исследования рынка закупок является сбор и обработка информации, необходимой для принятия управленческих решений в сфере закупочной деятельности.

**Задачи** исследования рынка закупок включают в себя:

- 1) определение типа рынка закупок (непосредственные рынки, опосредованные рынки, рынки заменители, новые рынки);
- 2) определение структуры исследуемого рынка;
- 3) определение территориальной доступности рынка;
- 4) определение рыночной цены на материальные ресурсы.
- 5) определение динамики развития рынка.

При исследовании рынка закупок выделяют три основных направления исследований:

- изучение и анализ состояния рыночной среды.
- анализ реальных и потенциальных поставщиков необходимых материальных ресурсов.
- изучение и анализ цен приобретаемых материальных ресурсов.

Изучение состояния рынка закупок должно включать следующие моменты:

- 1) количественную оценку предложения по конкретной ассортиментной позиции;
- 2) структуру предложения;
- 3) долю основных фирм-поставщиков в общем объеме предложения;
- 4) оценку критериев развития анализируемого рынка.

Возможности товарного предложения определяют с помощью показателей производственного потенциала:

$$P = \sum_{i=1}^n (N_i + W_i) + F_j; \quad (7.1)$$

где  $N_i$  – единица производства;

$W_i$  – удельная мощность производственной единицы;

$F_j$  – прочие факторы и элементы потенциала;

$n$  – число  $i$ -х единиц производства.

Данный показатель отражает:

1) производство продукции при полном использовании мощностей (предельный потенциал);

2) реальное предложение товаров с учетом требований рынка.

Структура предложения рынка закупок характеризуется количеством компаний-поставщиков, характеристикой сферы деятельности и территориальной принадлежностью.

Далее определяются основные компании поставщики путем определения их доли в общем объеме предложения.

Анализ развития рынка закупок осуществляют на основании опросов специалистов по продажам или владельцев предприятий- поставщиков. Основным показателем развития рынка закупок являются данные о портфеле заказов конкретного поставщика. Если степень заполняемости портфеля заказов нормальная или выше нормального уровня и ожидается рост или стабильность заказов, то рынок развивается стабильно.

Изучение источников закупок обычно включает:

а) предварительный сбор данных о поставщиках ресурсов;

б) текущее наблюдение за деятельностью поставщиков, с которыми заключены договора;

в) выявление и изучение новых потенциальных поставщиков

Информация, касающаяся деятельности поставщиков собирается и систематизируется в фирменном досье. Досье включает 2 основных раздела:

1) общая характеристика поставщика ресурса:

- профиль деятельности;

- номенклатура продукции;

- географическое положение;

- объемы производства

-конкурентное положение поставщика на рынке закупок товаров и

т.д.

2) специальные аспекты, имеющие отношения к заключению

договора на поставку:

- процедура и порядок исполнения коммерческих сделок;
- вероятность обеспечения необходимой номенклатуры и объема продукции;
- условие, гарантирующие качество приобретаемого товара;
- адекватность сочетание цены и потребительских свойств товара;
- условие поставки товара (стабильность, периодичность, сроки);
- предусматриваемая форма платежа и способы расчета;

Оценку поставщиков проводят с помощью рейтинговой системы. Расчет рейтинга поставщика осуществляется по всем видам поставляемой им продукции.

Важным элементом получение информации о рынке закупок является анализ цен приобретаемых материальных ресурсов. При анализе цен необходимо учитывать:

1. насколько цены предложение отражают издержки производства;
2. характер спроса и предложения на данный товар;
3. тип рыночной конкуренции (чистая конкуренция, монополистическая, олигополистическая, чистая монополия);
4. условие, определяющую политику ценообразования на рынке данного товара.

Рынок ресурсов является разновидностью рынка закупок.

**Рынок ресурсов** - рынок, на котором фирмы продают и покупают ресурсы. Различают ресурсы материальные (земля и капитал) и людские (труд и предпринимательская деятельность).

Различают рынки ресурсов совершенной и несовершенной конкуренции. Совершенно конкурентный рынок факторов производства – это рынок, на котором имеется большое число покупателей (продавцов) – ресурсов. Рынок ресурсов несовершенной конкуренции – это рынок, на котором есть лишь один продавец данного ресурса (монополия) или их несколько (олигополия). Фирмы, обладающие монополистической властью, могут оказывать влияние на цены приобретаемых ресурсов. В принципе цены на ресурсы формируются так же, как и цены на конечную продукцию, то есть под воздействием спроса и предложения факторов производства. На рынке каждого ресурса цена ресурса имеет свою специфику и выступает в особой форме.

В частности:

- цена услуг труда - это заработная плата;
- цена услуг денежного капитала - это ссудный процент;
- цена услуг физического капитала - арендная плата за капитал;
- цена использования земли как фактора производства - арендная плата.

Вместе с тем есть и дополнительные особенности рынков ресурсов,

которые усложняют ценообразование на этих рынках.

К ним относятся: ограниченность предложения многих видов ресурсов; сильное воздействие институциональных факторов на масштабы спроса на тот или иной ресурс; спрос на ресурс является производным спросом.

Важной стороной рынка ресурсов является спрос на ресурсы. Можно выделить несколько важнейших факторов, влияющих на спрос на ресурс, предъявляемый производителями, фирмами. К ним относятся следующие факторы:

1. Цена ресурса.
2. Производительность ресурса.
3. Цена на продукцию, производимую с помощью ресурса.
4. Цена на другие ресурсы, их взаимозаменяемость.
5. Число предприятий, предъявляющих спрос на ресурс.
6. Государственное регулирование рынка ресурса.

Различают рынок продавца и рынок покупателя. На рынке продавца складывается ситуация «дефицита», при которой величина спроса покупателей на товары, представленные на рынке, превышает величину предложения данных товаров со стороны продавца. Поэтому цены на рынке продавца, как правило, высокие, так же как и конкуренция между покупателями за право покупки благ. Рынок покупателя характеризуется ситуацией «избытка», при которой величина предложения товаров превышает величину спроса на них. На таком рынке соблюдается правило рынка: «Покупатель всегда прав!», поэтому на рынке покупателя цены, как правило, низкие, а конкуренция между продавцами за «голоса» покупателей высокая.

**Хозяйственные связи по поставкам товаров** - это совокупность взаимоотношений по поставкам товаров. Они включают экономические, организационные, коммерческие, административно-правовые, финансовые и другие отношения, складывающиеся между покупателями и поставщиками товаров в процессе поставок. Система хозяйственных связей включает, в частности:

- участие торговых организаций в разработке организациями-поставщиками планов производства продукции посредством предоставляемых заявок и заказов;
- хозяйственные договоры;
- контроль над соблюдением договорных обязательств;
- применение экономических санкций;
- участие в работе товарных бирж и оптовых ярмарок;
- проверку качества (экспертизу) поставляемых товаров;
- установление административно-правовых норм и другие взаимоотношения.



Предметом хозяйственных связей выступает поставка или купля-продажа товаров и услуг.

В качестве субъектов хозяйственных связей могут выступать юридические лица и индивидуальные предприниматели любых организационно-правовых форм, принявших на себя обязательства обеспечения тех или иных условий осуществления хозяйственных связей.

Важной частью анализа закупочной коммерческой деятельности является анализ выполнения договорных обязательств поставщиками и на этой основе выявление действительных возможностей каждого поставщика (таблица 7.1).

Таблица 7.1 - Общий анализ выполнения договорных обязательств поставщиками

Наименование материалов	Объем поставок в соответствии заключенными договорами	в с	Поступило продукции поставщиков	от	Выполнено договоров, %
-------------------------	---	-----	---------------------------------	----	------------------------

Для выявления причин невыполнения договоров поставки следует проанализировать поставки продукции в разрезе отдельных поставщиков и сроков. Для этого необходима информация о поставщиках, с которыми заключены договоры на поставку, а также данные о сроках поступления продукции на предприятие.

#### **Рейтинговый метод выбора поставщиков.**

Традиционно используется такая последовательность оценки (определения рейтинга) поставщиков.

1. **Установление перечня критериев**, с учетом которых будет осуществляться сравнительная оценка поставщиков.

Как показывает практика, потребители используют обычно три основных критерия:

- цена продукции или услуг;
- качество продукции (обслуживания);
- надежность поставки (обслуживания).

Кроме основных критериев, используют и другие:

- условия платежа;
- удаленность поставщика от потребителя;
- сроки выполнения текущих и экстренных заказов;
- организацию управления качеством продукции у поставщика;
- и др.

2. **Установление весовых значений** по каждому критерию.

Вес критерия показывает значимость того или иного критерия (показателя) для организации. Так, наиболее значимому для организации

критерию должно быть присвоено максимальное весовое значение. Сумма весовых значений по выбранному перечню критериев должна быть равна единице.

Весовые значения по каждому критерию определяются опытными специалистами (экспертами).

**3. Сравнительная оценка поставщиков** по каждому из выбранных критериев.

На основании собранной информации о поставщиках осуществляется их оценка друг относительно друга обычно по 10-балльной шкале. Хотя может быть выбрана и 100-балльная шкала, например, при большом числе сравниваемых поставщиков.

Оценка должна производиться опытными специалистами (экспертами).

**4. Расчет рейтинга поставщика.**

Рейтинг поставщика ( $P_n$ ) определяется суммированием произведений веса критерия на оценку поставщика по соответствующему критерию в разрезе всего перечня критериев:

$$P_n = \sum_{i=1}^n \omega_i \cdot B_i, \quad (7.2)$$

где  $n$  – количество критериев, по которым производится оценка поставщиков;

$\omega$  – весовое значение  $i$ -го критерия

$$\sum_{i=1}^n \omega_i = 1, \quad (7.3)$$

$B_i$  – балльная оценка поставщика по  $i$ -му критерию.

**5. Выбор поставщика.**

Из всех поставщиков выбирается тот, который обладает наилучшим рейтингом.

### **2.7.3. Анализ товаропроводящих сетей предприятия и их эффективности**

**Товаропроводящая сеть (ТПС)** - взаимоувязанный комплекс организационно-технологических мероприятий, средств и структур для доведения продукции от товаропроизводителей до потребителей при условии минимизации издержек на товародвижение и максимальном удовлетворении спроса и требований потребителей.

Различают следующие формы сбыта товаров:

1) прямой сбыт (канал товародвижения нулевого уровня) - продажа

продукции осуществляется непосредственно от производителя потребителям на основе прямых контактов с ними.

2) косвенный сбыт (многоуровневый канал товародвижения) — продажа продукции через посредников.

Оценка товаропроводящей сети происходит посредством выбора прямого, короткого или длинного канала сбыта и проставлению баллов: 3- лучший вариант, 1- худший вариант (таблица 7.2) [составлено по 14].

Таблица 7.2 - Качественный метод оценки длины каналов сбыта

Учитываемые характеристики	Виды товаропроводящей сети по ширине			Особенности выбранной длины канала
	Прямой	Короткий	Длинный	
Характеристика предприятия				
1.1 Ограниченность финансовых ресурсов				Компания не может позволить себе содержание фирменного магазина и оптовые скидки дистрибьюторской сети
1.2 Широта ассортимента				Широкий ассортимент наиболее наглядно может быть представлен в фирменном магазине и дилерском центре
1.4 Малоизвестность товарного знака				Необходимо продвигать товар через фирменные магазины и дилерские центры. В дистрибьюторской сети малоизвестный товар не будет пользоваться спросом
1.5 Небольшие размеры фирмы				Компания не может себе позволить свои фирменные магазины, однако в состоянии снабжать товаром дилерские центры и дистрибьюторскую сеть
1.6 Широкий охват				Специфика сегментов предполагает широкий охват аудитории и преобладание розничной торговли
Промежуточный итог				
Характеристики продукта				
2.1 Выпуск инновационного продукта				Предприятие не ставит стратегической целью слежение за инновацией
2.2 Стандартность разработки				Дистрибьюторы хорошо принимают товар со стандартными блоками, модулями

Продолжение таблицы 7.2

Учитываемые характеристики	Виды товаропроводящей сети по ширине			Особенности выбранной длины канала
	Прямой	Короткий	Длинный	
2.3 Отсутствие необходимости в инструктаже				Дистрибьюторы хорошо воспринимают товар, по которому нет необходимости давать инструктаж
2.4 Наличие комплементов				Ассортиментный набор лучше всего можно представить в дилерском центре и фирменном магазине
2.5 Высокая ценность				Ради товара потребитель готов совершить поход в дилерский центр или фирменный магазин
2.6 Сезонность спроса				Товар сезонного спроса (ремонт) клиенту проще всего купить в дилерском центре или дистрибьюторской сети
2.7 Высокие сроки хранения				Дистрибьюторам выгодно работать с товаром у которого длительный срок хранения
Промежуточный итог				
Характеристика покупателей из целевого сегмента				
3.1 Многочисленность				Большее число потребителей будет посещать фирменный магазин
3.2 Высокая концентрация потребителей				Покупатели распределены неравномерно, поэтому выгоднее использовать дилерскую сеть
3.3 Крупные покупки (большое число комплементов)				В фирменном магазине наиболее полно представлены товары-комплементы
3.4 Оперативность покупки				Оперативность покупки в ущерб адаптивности. Товар обладает большой оперативностью
3.5 Регулярность покупок				Покупка товара не зависит от времени года; товар приобретается по мере необходимости и морального или физического износа предыдущего товара
Промежуточный итог				

### Продолжение таблицы 7.2

Учитываемые характеристики	Виды товаропроводящей сети по ширине			Особенности выбранной длины канала
	Прямой	Короткий	Длинный	
Характеристика конкурентов				
4.1 Многочисленность конкурентов				Большинство конкурентов действуют в дилерских центрах и дистрибьюторской сети, так как этот канал сбыта наиболее характерен для данного вида товара.
4.2 Высокая концентрация				Дилерские центры чаще всего открываются в областных городах
4.3 Агрессивность сбытовых стратегий				Сбытовые стратегии у дилеров наиболее агрессивные, так как они, в отличие от дистрибьюторов продают товары только одной фирмы, и поэтому они тщательно работают над продвижением
Промежуточный итог:				
Итого:				

Если предприятие выбирает косвенный сбыт, то при выборе посредника (оптовика или розничного торговца) необходимо использовать ряд критериев.

#### **Критерии выбора оптовых компаний предприятиями:**

1. Обширность сбытовой сети.
2. Номенклатура приобретаемых товаров.
3. Клиентская база (состав покупателей).
4. Уровень заинтересованности в предлагаемом товаре.
5. Условия и требования к поставкам (возврат и замена товара, оплата сотрудничества).
6. Состояние инфраструктуры (развитость транспортных путей, наличие и состояние складов и т.д.)
7. Финансовое положение компании.

#### **Критерии выбора розничных торговых сетей предприятиями:**

1. Оборот и товарный ассортимент.
2. Количество торговых точек.
3. Ценовая стратегия.
4. Имидж.
5. Условия и требования к поставкам (возврат и замена товара, оплата сотрудничества).
6. Состояние инфраструктуры (наличие и состояние складов и т.д.).

7. Количество и состав товаров-конкурентов
8. Состав покупателей (пол, возраст, уровень доходов, социальное положение и т.д.).
9. Возможность продвижения товара среди покупателей.
10. Объем закупок.
11. Финансовое положение.
12. Продолжительность партнерства.

**При оценке** работы с каналами сбыта наиболее часто используются следующие критерии:

- 1) прибыльность каналов;
- 2) степень их соответствия требованиям потребителей;
- 3) управляемость, то есть возможность дальнейшего контроля за движением товаров и ценами;
- 4) уровень конкуренции за возможность работы с каналом;
- 5) перспективность каналов с точки зрения долгосрочных тенденций.

По каждому из критериев необходимо определить систему баллов, которая бы отражала, насколько критерии выражены. Обычно используется 10-балльная шкала оценки: 1 балл – критерий минимален, 10 баллов – критерий максимально выражен.

Помимо этих наиболее общих показателей многие компании применяют другие – более узкие критерии оценки работы каналов. Необходимость их использования определяется спецификой бизнеса компании, уровнем конкуренции на ее рынке и рядом других факторов. Наиболее распространенные дополнительные параметры оценки:

- объем продаж;
- процент продаж целевым клиентам;
- темпы роста продаж;
- оборачиваемость товарных запасов;
- средний уровень товарных запасов;
- востребованность дополнительных сервисных услуг, предоставляемых посредником.

#### **2.7.4. Влияние контактных аудиторий на деятельность предприятия**

В состав маркетинговой среды входят различные контактные аудитории фирмы. **Контактная аудитория** – это любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать.

Контактная аудитория может либо способствовать, либо противодействовать усилиям предприятия по обслуживанию рынков. Доброжелательная аудитория – группа, интерес которой к фирме носит очень доброжелательный характер (например, спонсоры). Искомая

аудитория – та, чьей заинтересованности предприятие ищет, но не всегда находит (например, средства массовой информации). Нежелательная аудитория – группа, интересы которой предприятие старается не привлекать, но вынуждена считаться с ним, если он проявляется (например, преступные группировки).

Любое предприятие действует в окружении контактных аудиторий семи типов:

1) финансовые структуры, оказывающие влияние на способность предприятия обеспечивать себя капиталом. Основные контактные аудитории финансовой сферы – банки, инвестиционные компании, брокерские фирмы фондовой биржи, акционеры. Предприятие может добиться благорасположения этих аудиторий, публикуя годовые отчеты, давая на вопросы, касающиеся финансовой деятельности, представляя доказательства своей финансовой устойчивости;

2) контактные аудитории средств массовой информации – это организации, распространяющие новости, статьи и редакционные комментарии. В первую очередь это газеты, журналы, радиостанции и телецентры. Предприятие заинтересовано в том, чтобы средства массовой информации больше и благожелательнее освещали его деятельность;

3) контактные аудитории органов государственной власти и управления. Руководство обязано учитывать все, что происходит в государственной сфере. Предприятие должно откликаться на проблемы безопасности товаров, правдивости рекламы, права потребителей. Следует подумать о взаимодействии с производителями аналогичных товаров, чтобы совместно добиваться нужных законов.

4) гражданские группы содействия. Маркетинговые решения предприятия могут вызвать вопросы со стороны общественных организаций потребителей, групп защитников окружающей среды, представителей национальных меньшинств. Отдел организации общественного мнения предприятия должен содействовать поддержанию постоянного контакта предприятия со всеми потребительскими группами;

5) местные контактные аудитории. Любое предприятие имеет дело с местными контактными аудиториями, такими как окрестные жители и местные организации. Для работы с местным населением крупные предприятия обычно назначают специальных сотрудников, которые отвечают на вопросы населения, вносят вклад в разрешение насущных проблем;

6) широкая публика. Предприятию необходимо внимательно следить за отношением широкой публики к своим товарам и своей деятельности. Широкая публика не выступает по отношению к предприятию в виде организованной силы, но образ предприятия в глазах публики сказывается на ее коммерческой деятельности. Для создания образа

«гражданственности» предприятие может делать существенные пожертвования на благотворительные цели, а также должно разрабатывать порядок рассмотрения претензий потребителей;

7) внутренние контактные аудитории. Это рабочие и служащие предприятия, управляющие, члены совета директоров, ее добровольные помощники. В целях информирования и мотивирования членов своих внутренних контактных аудиторий крупные предприятия привлекают свой персонал к управлению, обеспечивают его участие в доходах, прибылях, предусматривают совместное владение собственностью. Они издают информационные бюллетени и прибегают к множеству других форм коммуникаций. Позитивное отношение рабочих и служащих к собственному предприятию передается и другим контактным аудиториям.

Изучение контактных аудиторий является одним из залогов успеха и процветания любого предприятия. Именно вовремя проведенный анализ может предупредить о грядущих переменах в потребительских предпочтениях.

Оценку влияния контактной аудитории на деятельность предприятия можно провести по следующей методике. Составляется таблица, определяющая характер и уровень влияния аудитории на деятельность предприятия (таблица 7.3).

Таблица 7.3 - Оценка влияния контактной аудитории на деятельность предприятия

Наименование группы	Характеристика влияния			Уровень влияния	Действия
	благотворное	нежелательное	искомое		
1	2	3	4	5	6

Для каждой группы определяется характер её влияния на деятельность компании и в одной из колонок (2-4) поставьте значок «\*».

В колонке 5 оценивается уровень влияния данной группы (или подгруппы) по 5-балльной шкале. Максимальное положительное влияние - +5 баллов. Максимальное отрицательное - -5 баллов.

В колонке 6 описываются действия, направленные на ту или иную группу контактной аудитории. Если данная группа влияет на фирму благотворно, то своими действиями нужно поддерживать это состояние. Если влияние нежелательное – то надо постараться избежать этого. Если предприятию нужно влияние данной группы – то своими мероприятиями необходимо этого добиться.



### 2.7.5. Состав и структура конкурентных сил

М. Портер предложил концепцию учета пяти конкурирующих сил рынка (рис. 7.1). Эта концепция соперничества исходит из того, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от уровня прямой конкуренции, но и от роли конкурентных сил. Проявление конкурентных сил определяется действиями потенциальных конкурентов на этом рынке, появлением или наличием продуктов-заменителей, потребителей, поставщиков и действиями конкурентов внутри отрасли. Именно взаимодействие пяти сил, по М. Портеру, определяет потенциал рентабельности товарного рынка.



Рисунок 7.1 – Модель 5 сил Портера [14]

Поскольку конкурентная среда формируется не только как следствие борьбы фирм конкурентов внутри одной отрасли, то для анализа конкуренции на рынке необходимо учитывать более широкий круг факторов. Эти факторы характеризуются разной сферой действия, интенсивностью и продолжительностью действия. Например, Шкардун В.Д. выделил 6 основных групп факторов, которые связаны с различными субъектами микросреды [18]. Деятельность всех этих шести субъектов рынка создает условия для конкуренции:

- непосредственно предприятия-производители (продавцы), действующие на рынке рассматриваемого товара в настоящее время;
- потенциальные конкуренты - предприятия, которые могут вступить на рассматриваемый рынок и, соответственно, обострить конкурентную борьбу;
- производители товаров-заменителей, «отбирающие часть спроса с

анализируемого рынка;

- поставщики сырья; материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий, условия сотрудничества с которыми могут обострить конкурентную борьбу;

- покупатели, которые могут оказывать влияние на предприятия рассматриваемого рынка;

- государство, которое проводит определенную политику по регулированию конкуренции.

Каждый из перечисленных факторов конкуренции может оказывать различное влияние на ситуацию в отрасли, как по интенсивности, так и по направлению (усиление-ослабление). Суммарное же действие этих факторов определяет характер конкурентной среды на конкретном рынке (чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия), прибыльность всего рынка, статус конкретного предприятия на рынке. Существует методика, с помощью которой можно оценить значимость различных факторов конкуренции по силе их влияния на рынок товара и сделать общий вывод об уровне конкуренции на данном рынке [2], [18].

#### **Оценка интенсивности конкуренции на основе модели Портера.**

Для оценки зависимости от покупателей и от поставщиков можно использовать вопросники таблиц 7.4 и 7.5.

Таблица 7.4 - Оценка степени зависимости фирмы от покупателей

Вопрос	да	нет
1.Большую часть вашей продукции покупают вполне <b>определенные</b> , заранее известные покупатели?		
2.В расходах покупателя стоимость Ваших товаров представляет собой малую, <b>незначительную часть</b> ?		
3.Ваш товар или услуга очень <b>похожи</b> на товары или услуги других поставщиков?		
4.Затраты, которые понесет покупатель, если будет менять Вашу организацию на другого поставщика, <b>низки</b> ?		
5.Ваши покупатели имеют <b>низкий доход</b> или находятся под финансовым давлением?		
6.Мог бы Ваш покупатель сам производить товары/услуги, которые поставляет Ваша организация?		
7.Сильно ли влияет качество Вашего товара/услуги на качество того, что производит Ваш покупатель?		
8.Ваши покупатели имеют полную информацию об уровне спроса и ценах на Ваш товар/услугу?		

$K_1$  – коэффициент, выражающий зависимость от покупателей ( $0,11 < K_1 \leq 1$ , чем больше  $K_1$ , тем больше зависимость):

$$K_1 = (D_1 + 1) / (B_1 + 1), \quad (7.4)$$

где  $D_1$  – число ответов «да»;

$B1$  – общее число вопросов.

Аналогичным образом по таблице 7.5 найдем коэффициент  $K2$ , выражающий зависимость от поставщиков.

Таблица 7.5 - Оценка степени зависимости фирмы от поставщиков

Вопрос	да	нет
1. Относится ли Ваш поставщик к более монополизированной сфере, чем Ваша собственная?		
2. Товары/услуги Ваших поставщиков имеют мало заменителей или не имеют вообще?		
3. Ваши закупки составляют малую часть общего объема продаж Вашего поставщика?		
4. Оказывают ли товары/услуги, которые Вы приобретаете у поставщика, значительное влияние на Ваш Бизнес?		
5. Столкнетесь ли Вы с существенными затратами, если попытаетесь сменить поставщика?		
6. Может ли Ваш поставщик производить те же товары/услуги, что и Вы?		

$$K2 = (D2+1)/(B2+1), \quad (7.5)$$

где  $D2$  – число ответов «да»;

$B2$  – общее число вопросов.

Чем больше  $K2$ , тем больше зависимость ( $0,14 < K2 \leq 1$ ).

Заполнив таблицу 7.6, можно определить коэффициент  $K3$  - коэффициент, выражающий остроту конкуренции.

Таблица 7.6 - Оценка остроты борьбы между существующими конкурентами

Вопрос	да	нет
1. Много ли конкурентов на этом секторе рынка?		
2. Существует ли взаимное равновесие между конкурентами?		
3. Есть ли на этом рынке безусловный, могучий лидер?		
4. Рынок растет медленно или не растет совсем? (если это так, то фирмы будут стремиться вытеснить конкурентов для обеспечения собственного роста)		
5. Обращаются ли на этом рынке <b>схожие</b> товары или серии товаров? (это позволяет потребителю переходить от одной марки товара к другой)		
6. Характерен ли для данной отрасли большой уровень постоянных затрат и предпринимательского риска? (если да, то действующие на этом рынке предприятия будут вынуждены поддерживать большой объем производства)		
7. Существуют ли «выходные» барьеры – экономические, стратегические, эмоциональные причины, не позволяющие компании перейти в другую сферу бизнеса, даже если она имеет низкую рентабельность?		

$$K3 = (D3+1)/(B3+1), \quad (7.6)$$

где D3 – число ответов «да»;  
B3 – общее число вопросов.

Чем больше K3, тем больше конкуренция ( $0,125 < K2 \leq 1$ ).

Оценка угрозы со стороны новых конкурентов основана на существовании так называемых входных барьеров, которые новички должны преодолеть, прежде чем они получают доступ на привлекающий их высоко прибыльный рынок (таблица 7.7).

Таблица 7.7 - Оценка угрозы от новых конкурентов

Вопрос	да	нет
1. Прибыльность Вашего рынка значительно выше средней?		
2. Силен ли в Вашей отрасли эффект масштаба производства?		
3. Существует ли абсолютный стоимостной барьер (патенты, лицензии, государственные субсидии или контракты) ?		
4. Может ли послужить барьером для новичков исключительный доступ к источникам сырья?		
5. Имеются ли политические или юридические барьеры на национальном или местном уровне для развертывания новых предприятий в этой сфере?		
6. Ограничивает ли действия новичков исключительный доступ к каналам распределения? (например, радиостанции – к каналам и частотам вещания)		

При обработке этой анкеты сумму баллов нужно считать несколько иначе: один балл за ответ «Да» на 1-й вопрос и по одному баллу за каждое «Нет» на все другие вопросы, потому что отсутствие барьеров означает повышение угрозы со стороны новичков. Общая оценка этой угрозы получается делением суммы баллов на число вопросов плюс один:

$$K4 = (D4(1) + H4(2-6)) / (B4 + 1), \quad (7.7)$$

где D – ответ «да»,  
H – ответ «нет»,  
B – число вопросов.

Угрозу со стороны заменителей оценить очень трудно, нужно следить за тенденциями науки и техники, поведением покупателей, ситуацией в смежных отраслях. Однако некоторые предварительные подходы к этой проблеме можно сделать, ответив на следующие вопросы таблицы 7.8.

Таблица 7.8 - Оценка угрозы заменителей

ОЦЕНКИ				
1	2	3	4	5
1.Какую потребность удовлетворяет Ваш товар? Существуют ли хотя бы теоретически другие способы удовлетворить эту потребность? (Например, изготовитель металлических дверей удовлетворяет потребность в безопасности, другие способы для этого – сигнализация, домофон)				
НЕТ		-		ДА
2.Воплощены ли они в конкретные товары / услуги ?				
НЕТ		-		ДА
3.Заметна ли тенденция снижения относительного уровня затрат на рынке потенциальных заменителей?				
НЕТ		-		ДА
4.Существует ли ощутимый потолок цены на Ваш товар?				
НЕТ		-		ДА
5.Какой уровень рентабельности оборота в Вашей отрасли?				
Очень высокий	высокий	средний	низкий	Очень низкий
6.К какой группе потребностей относятся потребности, удовлетворяемые Вашим товаром (услугой)?				
физиологическое	безопасности	Социальные (потребности принадлежности)	Самоуважения (потребности роста)	Самореализации
1	2	3	4	5
ОЦЕНКИ				

$K_5$  – коэффициент, оценивающий угрозу появления заменителей. За ответы «Да» на 1-4 вопросы ставим 5 баллов, «нет» - по одному баллу. Ответы 5 и 6 оцениваются в соответствии со шкалой. Полученную сумму баллов нужно разделить на число вопросов, умноженное на 5 формула (7.8):

$$K_5 = (Д5(1..4)+О(5,6)) / 5*В5, \quad (7.8)$$

Он изменяется от 0,2 до 1, чем ближе к 1, тем выше угроза.

Полученные таким образом 5 коэффициентов, характеризующих каждый блок модели Портера, усредняют, получится общий **коэффициент интенсивности конкуренции (КИК)**:

$$КИК = (K_1+K_2+K_3+K_4+K_5)/5 \quad (7.9)$$

Этот коэффициент приблизительно оценивает степень интенсивности конкуренции. Он изменяется практически от 0 до 1, чем ближе к 1, тем более трудные условия работ в данном секторе рынка.

Таблица 7.9 - Соотнесение числовых значений КИК и качественных характеристик интенсивности конкуренции

Нижняя граница КИК	Верхняя граница КИК	Качественная характеристика (интенсивность конкуренции для товара, значение которого попадает в данный интервал)
менее	0,50237	Очень низкая
0,50238	0,54040	Низкая
0,54041	0,56460	Ниже среднего
0,56461	0,59226	Средняя
0,59227	0,61646	Выше среднего
0,61647	0,65448	Высокая
0,65449	И более	Очень высокая

Помимо того, что подобная оценка дает объективную картину положения конкретного товара в сравнении с положением товаров, производимых другими предприятиями, она имеет большую ценность для предприятия, производящего несколько товаров, т.к. дает возможность понять, по какому из наших товаров интенсивность конкуренции выше, а по какому ниже. При этом учитывается, что разные товары одного и того же предприятия на самом деле могут продаваться на разных секторах рынка и сталкиваться с разными конкурентами. Поэтому не имеет смысла измерять интенсивность конкуренции для предприятия в целом. Для принятия управленческих решений о ценовой и ассортиментной политике гораздо важнее знать интенсивность конкуренции по наиболее важным группам товаров, производимых предприятием.

## **ТЕМА 2.8. АНАЛИЗ ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

### **2.8.1. Основные направления и методы анализа экономических факторов внешней среды**

Социально-экономические показатели являются определяющими для любого предприятия, и начинается этот анализ с анализа состояния экономики страны, который характеризуется в первую очередь показателями макроэкономики. При наличии информации по этим показателям с достаточной точностью можно оценить экономическое положение страны, условия и возможности осуществления процесса воспроизводства, удовлетворения потребностей населения и хозяйства, обеспеченность товарами и услугами, другими ресурсами.

**Система национальных счетов (СНС)** – это совокупность статистических макроэкономических показателей, характеризующих

величину совокупного **продукта** (выпуска) и совокупного **дохода**, позволяющих оценить состояние национальной экономики.

СНС содержит три основных показателя совокупного выпуска (объема производства) – валовой внутренний продукт (ВВП), валовой национальный продукт (ВНП), чистый внутренний продукт (ЧВП) и три показателя совокупного дохода – национальный доход (НД), личный доход (ЛД), располагаемый личный доход (РЛД).

Анализ состояния и развития национальной экономики на основе макроэкономических показателей СНС предполагает прежде всего изучение и оценку их динамики за представительный период. Это позволит сделать вывод об экономическом росте, стагнации или спаде как в целом, так и в разрезе основных составляющих ВВП. Различия в темпах динамики последних должно вести к сдвигам в структуре экономики и изменениям ее важнейших параметров. Здесь следует особо выделить изменение расходов на личное потребление в сопоставлении с другими генеральными компонентами ВВП

***Основные макроэкономические показатели*** [19]:

- валовой внутренний продукт (ВВП);
- валовой национальный продукт (ВНП);
- уровень инфляции;
- чистый национальный продукт (ЧНП);
- национальный доход (НД);
- личный доход;
- уровень безработицы;
- бюджетный дефицит;
- внешний долг;
- объем инвестиций.

Вышеперечисленные показатели следует рассматривать:

- а) в динамике (не менее чем за 5 лет);
- б) ежемесячно в течение последнего календарного года;
- в) в сравнении с аналогичными показателями других стран (в регионе, или входящие в одни и те же международные организации, или имеющие похожий уровень развития).

Анализ состава ВВП, ВНП и НД позволяет оценить структуру экономики, ее результативность, выявить вклад отдельных отраслей и секторов в хозяйственное развитие. На этой основе определяется складывающийся тип развития (промышленный, аграрно-промышленный, аграрный), выявляются и квалифицируются факторы роста макроэкономических результатов и роль в нем экстенсивных и интенсивных источников. Особый ракурс анализа показателей СНС — выяснение важнейших экономических пропорций: между товарами и услугами, производством и

потреблением, накоплением и потреблением, производственным и непроизводственным потреблением, между располагаемым, первичным и вторичным доходами и т.д. Одной из задач в рамках анализа СНС является оценка роли финансово-кредитного механизма в распределении и перераспределении доходов, формировании конечных доходов, аккумулировании налоговых назначений, реализации доходобразующей функции внешнеэкономической деятельности. Более детальный анализ экономического положения страны требует привлечения дополнительных показателей и проведения различных расчетов.

### **Финансовая и бюджетная система, индикаторы состояния и функционирования.**

Финансовый сектор страны охватывает сферы:

- банковская деятельность;
- вспомогательная финансово-посредническая деятельность – она связана с предоставлением услуг по негосударственному управлению финансами: дилерские, брокерские и маклерские фирмы по управлению ценными бумагами, кредитные и страховые маклеры, предприятие по размещению займов, фондовые, валютные и прочие биржи;
- страховая деятельность;
- пенсионные фонды.

Существует еще и **бюджетная система** – совокупность всех бюджетов, действующих на территории страны. Начиная с консолидированного бюджета страны и кончая бюджетами отдельных регионов или населенных пунктов.

Необходимая сфера анализа в бюджетной сфере – это межбюджетные отношения.

**Целями** анализа межбюджетных отношений является исследование пропорций в распределении финансовых ресурсов между бюджетами и средствами хозяйственных субъектов, а также финансовых ресурсов домашних хозяйств, роли и значение главных источников образования и направления использования финансовых ресурсов.

При анализе бюджетно-кредитной системы, этот анализ начинается с анализа доходной части бюджета. Доходная часть бюджета формируется за счет налогов и других видов обязательных платежей и поступлений.

При анализе бюджета сначала определяют:

Величину доходной части бюджета в динамике, причем доходов всех уровней;

Изучается структура, формирование доходной части бюджета, то есть за счет каких налогов и за счет каких групп физических или юридических лиц бюджеты формируются;

Изучается процент выполнения запланированной доходной части бюджета.



На следующем этапе анализируется структура расходной части бюджета и особое внимание уделяется тем статьям расходов, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

**Макроэкономические показатели бюджетной системы:**

- Золотовалютные резервы страны их темпы уменьшения или увеличения.
- Размер внешнего долга в динамике и соотношение бюджета страны с внешним долгом.
- Дефицит бюджета.
- Внешнеэкономическое сальдо, то есть разность между объемом экспорта и импорта.
- Ставка рефинансирования национального банка.
- Средняя ставка по кредитам.
- Средняя ставка по депозитам.
- Доступность кредитов.
- Размер денежной массы существующей в экономике.
- Размер эмиссии.
- Уровень инфляции.
- Рост курса национальной валюты.
- Рост рублевых депозитов и рост депозитов в иностранной валют, в том числе депозиты юридических лиц и депозиты физических лиц.

**Социально-экономические индикаторы уровня жизни населения.**

Население, как конечный потребитель, оказывает непосредственное влияние на платежеспособный спрос на продукцию предприятий. Что и определяет в конечной мере объемы производства продукции и цены на эту продукцию. Поэтому анализ благосостояния населения, структура их доходов и расходов являются необходимыми составляющими анализа экономической среды. Основные социально-экономические индикаторы уровня жизни населения следующие:

- 1) Размер и рост номинальной заработной платы (средняя заработная плата по республике, по области, по району);
- 2) Уровень реальной заработной платы
- 3) Уровень реальных доходов населения:  
Уровень реальной заработной платы + доход + доход подсобного хозяйства и других неосновных видов деятельности.
- 4) Реальные доходы населения с учетом трансфертов государства;
- 5) Уровень безработицы;
- 6) Средний доход домашнего хозяйства;
- 7) Доля трудоспособного населения в общей численности;
- 8) Доля экономически активного населения;

- 9) Доля населения, занятого в малом и среднем предпринимательстве;
- 10) Доля ВВП от малого и среднего предпринимательства;
- 11) Доля налогов от малого и среднего предпринимательства в консолидированном бюджете;
- 12) Средний размер малого предприятия;
- 13) Количество малых и средних предприятий и/или индивидуальных предпринимателей;
- 14) Уровень трудовой миграции.

#### **Индикаторы состояния и функционирования отдельных отраслей.**

Для комплексного анализа социально-экономических факторов необходимо в обязательном порядке проанализировать основные экономические характеристики (индикаторы) отрасли, к которой относится анализируемое предприятие. Основные экономические индикаторы развития конкретной отрасли следующие:

- 1) доля отрасли в общем объеме ВВП;
- 2) средняя производительность в отрасли;
- 3) средний уровень рентабельности в отрасли;
- 4) темпы развития отрасли (основным темпом развития является выпуск реальной продукции);
- 5) величина и темп роста сверхнормативных остатков готовой продукции;
- 6) количество предприятий в отрасли;
- 7) средний размер предприятий в данной отрасли;
- 8) степень монополизации отрасли;
- 9) степень национализации отрасли;
- 10) доля экономически активного населения, работающего в данной отрасли в общем экономически активном населении;
- 11) средняя заработная плата в отрасли;
- 12) средняя производительность труда в данной отрасли;
- 13) средняя производительность труда по добавленной стоимости;
- 14) средняя глубина добавленной стоимости в отрасли;
- 15) средний размер чистой прибыли в добавленной стоимости отрасли;
- 16) средняя рентабельность в отрасли;
- 17) экспертно-ориентированность в отрасли (доля экспорта в общем объеме реальной продукции);
- 18) импортозависимость отрасли (доля импортного сырья, материалов и комплектующих в общем объеме материальных затрат);
- 19) объем реальных инвестиций в отрасли;
- 20) темп роста реальных инвестиций в отрасли;

- 21) темп роста средней дебиторской задолженности в отрасли;
- 22) отношение дебиторской задолженности к выручке реализации;
- 23) темп роста кредиторской задолженности;
- 24) закредитованность отрасли (рассчитывается как величина кредитных обязательств к годовой выручке );
- 25) доля просроченных кредитов в общем объеме полученных кредитов;
- 26) доля заработной платы кредитов в общем объеме выданных кредитов;
- 27) доля кредитов на заработную плату в общем объеме краткосрочных кредитов;
- 28) доля прямых иностранных инвестиций в объеме инвестиций отрасли;
- 29) доля акционерных обществ в общем количестве предприятий в отрасли;
- 30) доля иностранных и совместных предприятий;
- 31) емкость внутреннего рынка для данной отрасли;
- 32) география внешних рынков сбыта отрасли;
- 33) доля присутствия предприятий отрасли на конкретных внешних рынках;
- 34) уровень конкуренции в отрасли, в том числе и иностранной;
- 35) уровень государственного регулирования в отрасли;
- 36) уровень налоговой нагрузки в отрасли и уровень государственной поддержки в отрасли.

Следует обратить внимание и на такой немаловажный вопрос, как анализ «теневой» экономики, деятельность которой не отражается в официальной статистике. Достоверное определение объемов «теневой» экономики практически невозможно. Ее доля в мире, по некоторым оценкам, достигает 5—10% ВВП, в некоторых странах этот показатель доходит до 50%. Последнее подчеркивает необходимость более тщательного анализа и оценки этой «сферы деятельности». Здесь, конечно, в большей мере применяются методы косвенных показателей и критериев.

### **2.8.2. Политико-правовые и международные факторы внешней маркетинговой среды**

#### **Политико-правовые факторы внешней маркетинговой среды.**

Политическая среда предполагает политическую стабильность развития отечественного бизнеса, формирование правовых отношений в обществе за счет подготовки и принятия законов, правительственных постановлений по сфере экономика, отраслевых инструкций, стандартов, стимулирующих развитие бизнеса в стране. Защита отечественного

производителя зависит от развития системы государственной стандартизации и сертификации товаров, направленных на повышение их конкурентоспособности и качества жизни общества.

Изучение политико-правовых факторов необходимо для того, чтобы иметь представление о намерениях органов государственной власти и управления в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство проводит в жизнь свою политику.

**Государственное регулирование** предпринимательской деятельности осуществляется с тремя **целями**. Во-первых, оно призвано защищать фирмы друг от друга. Во-вторых, государственный контроль преследует цель защитить потребителей от нечестного бизнеса. В-третьих, государство защищает интересы общества от коммерческих издержек предприятий (загрязнение окружающей среды, использование устаревшего оборудования и т.д.).

В этом контексте нас интересуют следующие вопросы:

1) Отношение политики к сфере бизнеса. Какова политика правительства относительно организации дочерних предприятий, экспорта и т.д.

2) Государственное законодательство. Какие конкретные меры и законы принимаются государством, и как они влияют на маркетинг? К данному законодательству, можно отнести:

- законы, регулирующие конкуренцию;
- законы, регулирующие экономическую конкуренцию;
- законы, регулирующие ценообразование;
- европейское законодательство о картелях;
- условия получения исключительных прав (права на патенты и торговые марки);
- законы, защищающие права потребителя;
- законы о доходах;
- регулирование системы налогообложения;
- законы и другие нормативные акты о дочерних предприятиях и разделе продукции;
- законы и меры по охране окружающей среды.

3) Возрастающее влияние общественного мнения. При проведении маркетинговой политики общественное мнение становится все более мощным фактором благодаря деятельности организаций (союзов), потребителей, а также в результате развития современных средств связи. Правительство постоянно принимает законы и постановления которыми должна руководствоваться фирма при расчетах с государством. Сюда можно отнести принятие Налогового Кодекса, изменение ставки НДС, подоходного налога.

Примеры политико-правовых факторов:

- Выборы всех уровней;
- Вступление государства в различные надгосударственные структуры;
- Государственное регулирование в отрасли;
- Государственное регулирование конкуренции;
- Изменения в текущем законодательстве, затрагивающие напрямую анализируемое предприятие;
- Будущие изменения в законодательстве, затрагивающие напрямую анализируемое предприятие;
- Европейское/международное законодательство затрагивающее напрямую анализируемое предприятие;
- Появление или изменение регулирующих норм, затрагивающих напрямую анализируемое предприятие;
- Правительственная политика, изменение форм и видов государственной поддержки, меры протекционистской политики государства;
- Конкретные формы государственного регулирования конкуренции в отрасли;
- Торговая политика государства применительно к конкретной отрасли;
- Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции;
- Возможности и условия получения внешнего финансирования;
- Действия групп лоббирования/давления рынка в отношении данного предприятия или отрасли;
- Международные группы давления в отношении данного предприятия или отрасли;
- Экологические проблемы и меры контроля и решения экологических проблем в данной отрасли;
- Прочее влияние государства в отрасли.

#### **Международные факторы внешней маркетинговой среды.**

Если ранее считалось, что международная среда является объектом внимания только тех организаций, которые работают на экспорт, то теперь изменения в мировом сообществе затрагивают практически все предприятия. В современном мире присутствует тенденция глобализации рынка. Это значит, что стираются границы между бизнесом в различных странах, развиваются транснациональные корпорации, все большее влияние имеют международные экономические и политические организации.

При анализе объективных глобальных тенденций в целом можно выделить три направления: рынок товаров и услуг, финансовый рынок, рынок факторов производства.

1. *Рынок товаров и услуг.* В связи с ростом производительности труда и появлением новых технологий сформировалась новая структура общественного производства. Сфера услуг становится доминирующей. В развитых странах на долю этого сектора приходится 65—75 % ВВП. Традиционное трудо- и энергоемкое производство переносится в страны третьего мира. Наиболее быстро растущим и важным фактором экономического роста развитых стран являются технологии.

2. *Финансовый рынок.* Глобализация рынка финансовых услуг привела к усилению финансовой интеграции, увеличению числа слияний и поглощений финансовых институтов, снижению национальных барьеров.

3. *Рынки факторов производства.* Капитал в настоящее время сосредоточен на основных направлениях развития мирового хозяйства, активно воздействующих на условия преобразования современных национальных экономик: образование единого пространства, унификация принципов, норм, условий развития, перемещение реального сектора экономики в развивающиеся страны, растущая инвестиционная привлекательность развитых стран.

Рынок труда также приобретает международный масштаб. Стирание границ позволяет беспрепятственно перемещаться по миру с целью получения работы или трудоустройства на более выгодных условиях, чем в своей стране. Современные тенденции международной миграции связаны с ростом нелегальной и вынужденной миграции в развивающиеся страны (причиной этого являются увеличение вооруженных конфликтов в мире, обострение межнациональных отношений), а также миграция высококвалифицированных специалистов в развитые страны.

Выделяют следующие виды глобализации:

1. *Производственная, научно-техническая и технологическая глобализация:* обуславливает резкое возрастание масштабов производства, переход к новому технологическому способу производства — к высоким, наукоемким технологиям; содействует быстрому распространению новых товаров, услуг, ресурсов и идей; расширяет интеллектуальный обмен.

2. *Информационная глобализация:* радикально изменяет средства делового общения, упрощает обмен производственной, научно-технической, экономической, финансовой информацией; катализирует развитие принципиально новых систем получения, передачи и обработки информации; формирует международные телекоммуникационные системы, позволяющие оптимизировать управление хозяйственными системами одного центра.

3. *Политическая глобализация:* содействует известному «размыванию» государственных границ, облегчает свободу передвижения граждан, товаров и услуг, капиталов; сглаживает существующие

политические разногласия между востоком и западом.

4. *Социально-культурная глобализация:* ослабляет роль традиций, социальных связей и обычаев, преодолевает национальную ограниченность, повышает мобильность людей в территориальном, духовном и психологическом отношениях, способствует международной трудовой миграции; определяет тенденцию формирования глобализованных «однородных» средств массовой информации, искусства, поп-культуры. Английский язык становится международным языком общения. Глобализация преодолевает границы в образовании благодаря развитию дистанционного обучения; интернационализирует подготовку трудовых ресурсов, ослабляя контроль национальных государств за воспроизводством «человеческого» капитала.

5. *Экономическая глобализация* проявилась в середине 80-х годов прошлого столетия. Она выражается в росте взаимозависимости национальных экономик, углублении их интеграции в единую мировую хозяйственную систему. Процесс экономической глобализации развивается по следующим основным направлениям:

- рост мощи международных корпораций;
- глобализация финансовой сферы, в которой главенствующую роль играют международные финансовые корпорации;
- региональная экономическая интеграция, распространившаяся практически на все континенты;
- формирование новой, информационной экономики. Основную роль в глобализации мировой экономики играют диверсифицированные международные финансовые корпорации.

Руководство фирм, действующих на международном рынке, должно постоянно оценивать и контролировать изменения в этой среде. В последние годы усилилась конкуренция со стороны иностранных фирм на внутреннем рынке и опасность вытеснения отечественных производителей иностранными.

В этой среде действуют международные факторы, к которым можно отнести интернационализацию мировой экономики, изменение стоимости доллара и евро на мировом рынке, рост экономической мощи отдельных государств, становление международной финансовой системы, более низкие издержки ведения бизнеса за границей, стремление уйти от торговых ограничений внутри страны, а также инвестиционные и производственные возможности других стран, открытие новых крупных рынков и др., оказывают влияние на предприятия, осуществляющие внешнеэкономическую деятельность.

Международные деловые операции отличаются исключительным разнообразием. Различия между операциями связаны, в первую очередь, с тем, что именно пересекает государственную границу (товар, услуга,

информация, фактор производства). Не менее важно, как именно осуществляются управленческие воздействия на деловые операции за рубежом (пассивное воздействие, через независимых партнеров, посредством владения зарубежными предприятиями).

**Международные факторы** показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия.

#### **Международное окружение.**

Развитие управления международным бизнесом. Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуг и рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология. Если говорить о товарах, то это могут быть готовые компоненты, продукты, полуфабрикаты. В разряд перемещаемых услуг попадают бухгалтерский учет, юридическая и банковская деятельность. Перемещаются и специалисты - в первую очередь технические и менеджеры.

#### **Разновидности международного бизнеса.**

**Экспорт.** Самый простой путь проникновения на международные рынки - экспорт продукции, т.е. её продажа в другие страны.

**Лицензирование.** Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах.

**Совместные предприятия.** Организация совместного предприятия заключается в том, что две или большее число компаний или государств вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

**Прямые капиталовложения.** Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

Многонациональные корпорации владеют и управляют предприятиями в других странах.

**Факторы международной среды непосредственно влияют на такие сферы человеческой жизни, как:**



*Культура.* Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.

*Экономика.* К числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дела за границей, относятся: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВВП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие, относящиеся к международной среде, хотя и не имеющие чисто экономической природы, факторы: численность населения, уровни грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.

*Законы и госрегулирование.* Подобно тому, как организации зависят от внутренних законов, так и фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться с множеством законов и регулирующих актов.

*Политическая обстановка.* Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса.

### **2.8.3. Природные и экологические факторы внешней маркетинговой среды**

Природная среда представляет собой ресурсы самой природы, оказывающие на маркетинг существенное влияние. Дефицит некоторых видов сырья, вздорожание энергии, рост загрязнения среды – все это имеет большое значение при выборе для фирмы рынков сбыта и подготовке маркетинговых мер воздействия на рынок.

В бизнесе вопросы рационального использования природных ресурсов и охраны окружающей среды в последнее время выдвигаются на первое место. Значительно повышается спрос на экологически «чистые» направления. Под воздействием общественности многие технологии ведения бизнеса претерпели существенную корректировку.

Помимо всего прочего, такие природные факторы как климат, топография, флора и фауна являются важным элементом побуждения инвесторов к вложению инвестиций в тот или иной регион или страну.

Природно-географическая среда характеризует не только уровень ресурсного обеспечения, но и степень влияния результатов производственной деятельности на условия жизни людей. Это следующие факторы: климатические условия; территориальная близость к ресурсным

источникам; наличие новейших технологий по охране окружающей среды в части очистки промышленных отходов, переработки вторичных ресурсов; снижения уровня токсичности промышленных и выхлопных газов. При этом большое значение имеют климатические условия, территориальная удаленность от источников сырья, протяженность транспортных магистралей, возможности навигационных циклов.

Изменения в окружающей среде сказываются и на товарах, которые фирмы производят и предлагают рынку.

- Дефицит некоторых видов сырья. Например, серьезная проблема возникает в связи с истощением таких невозобновляемых ресурсов, как нефть, каменный уголь и другие полезные ископаемые, а также с использованием возобновляемых ресурсов, таких как лес и др.

- Удорожание энергии. Самая серьезная проблема обеспечения экономического развития в будущем возникла в связи с одним из невозобновляемых видов природных ресурсов - нефтью. Экономика ведущих промышленно развитых стран мира во многом зависит от поставок нефти, и до тех пор, пока не будут найдены экономически выгодные заменители этого энергоносителя, нефть будет продолжать играть доминирующую роль в мировой политике и экономике.

- Рост загрязнения среды. Промышленная деятельность почти всегда наносит вред состоянию природной среды (отходы химических и ядерных производств, опасный уровень содержания ртути в водах морей и океанов, содержание химических загрязнителей в почве и продуктах питания, а также засорение среды бутылками, изделиями из пластмасс и прочими упаковочными материалами, не поддающимися биохимическому разложению и др.).

- Серьезная проблема возникает в связи с истощением таких невозобновляемых ресурсов, как нефть, каменный уголь и другие полезные ископаемые. Сегодня, кажется, уже ощущается нехватка платины, золота, цинка и свинца... К концу столетия даже при росте цен дефицитными могут стать серебро, олово и уран. При сохранении нынешних уровней потребления к 2050 г. могут истощиться запасы и ряда других полезных ископаемых. Даже при наличии исходного сырья деятельность фирм, использующих дефицитные полезные ископаемые, может осложниться и потребовать гораздо больших расходов. А переложить эти издержки на плечи потребителя будет, вероятно, нелегко. Фирмы, занимающиеся научно-исследовательскими и изыскательскими работами, могут частично снять остроту проблемы, открыв новые ценные источники сырья и создав новые материалы.

**Решительное вмешательство государства в процесс рационального использования и воспроизводства природных ресурсов.** Руководство службой маркетинга должно держать в поле зрения

все эти проблемы, чтобы иметь возможность получать необходимые для деятельности фирмы природные ресурсы, не нанося при этом вреда окружающей среде. В этом смысле предпринимательская деятельность наверняка окажется под сильным контролем, как со стороны государственных органов, так и со стороны влиятельных групп общественности. Вместо того чтобы противиться всем формам регулирования, бизнес должен участвовать в поисках приемлемых решений стоящих перед страной проблем снабжения материальными ресурсами и энергией. Ужесточение экологических требований к продукции и производственному процессу – реалии современного рынка, с которыми нельзя не считаться. Обеспечить их выполнение можно только посредством экологизации самого производства. Более того, все чаще зарубежный покупатель проверяет не только экологическое качество продукции, но и экологические условия ее производства (даже сырья). За поражением в конкурентной борьбе на внешнем рынке все чаще следует вытеснение с внутреннего.

Для предприятия пренебрежение экологией сегодня – это экономический крах завтра. Производителям, которые не используют экстенсивные и разрушительные технологии, приходится через некоторое время закрывать производство, ввиду невозможности конкурировать с дешевой импортной продукцией. Наиболее остро экологическая аргументация внедряется в рыночные взаимодействия производителей и потребителей автомобильной промышленности, продуктов питания, бумаги, бытовой химии и др.

Мощным фактором влияния на позиции некоторых товаропроизводителей и государств стала такая по своей сути транснациональная компания как "Greenpeace". Эта организация начала свою природоохранную деятельность в 1971 г. с акций против ядерных испытаний в США. В 1975 г. она вступила в многолетнюю эпопею по дискредитации китобойного промысла. За почти 30-летнюю историю борьбы за сохранение окружающей среды деятельность "Greenpeace" прямо или косвенно ставила на грань разорения одни компании и прямо или косвенно приносила доходы другим. Однако "Greenpeace" всегда оставалась независимой организацией.

Пренебрежение экологическими аспектами производства продукции в современной рыночной экономике может оказаться решающим аргументом.

**Природоохранные вложения порой выгодней, чем экономия на них.** Как свидетельствуют факты, часто действительное вложение финансовых средств в природоохранные мероприятия может дать больший экономический эффект, чем последующие попытки предотвращения аварий. После прорыва трубопровода под Ханты-Мансийском и выброса в

реку 3-х тысяч тонн нефти очистные мероприятия обошлись компании "ЮКОС" в 96 миллиардов рублей, а 36 миллиардов составили штрафные санкции местного комитета по экологии. Стоимость же станка горизонтального бурения, с помощью которого нефтепровод прокладывается под дном реки и становится безопасным, - 37 миллиардов рублей. Легко подсчитать, что если бы экологические расчеты были сделаны заранее и станок приобретен до аварии, а не после нее, то "Юкос" не понес бы таких внушительных финансовых потерь.

#### 2.8.4. Научно-технические факторы внешней среды

**Научно-технический прогресс (НТП)**– это непрерывный процесс совершенствования орудий и предметов труда, технологии, организации производства и труда на базе (основе) достижений науки.

**Научно-техническая революция (НТР)**– это коренные изменения в науке и технике, оказывающие существенное влияние на общественное производство. Понятие НТП по своему содержанию шире, чем понятие НТР. НТР - это составная часть и высшая ступень НТП. Если НТП может развиваться как на эволюционной, так и революционной основе, то НТР – это скачкообразный процесс.

Различают макро- и микрореволюцию. **Макрореволюция** – такая революция, результаты которой самым коренным образом затрагивают все общественное производство или многие его сферы. Примерами макрореволюции могут быть электрификация, радиофикация, внедрение ЭВМ и др.

**Микрореволюция** – такая революция, результаты которой затрагивают только отдельные отрасли народного хозяйства или промышленности, например, бездоменное получение стали в черной металлургии, ГПС в машиностроении, пересадка сердца в медицине и др.

Таким образом, основными отличиями макро- от микрореволюции являются масштабность распространения и значимость результатов НТР.

За все время существования и развития человечества происходило много научно-технических революций, и этапы этого развития называются по эволюции применяемых орудий труда: *каменный век, бронзовый, железный век*. Многие ученые и специалисты говорят о том, что на смену железному веку, в котором мы сейчас живем, придет *век легких металлов*. Наш век чаще всего называют веком *атома, кибернетики, ЭВМ* и т.п.

Современная НТР существенно отличается от предшествующих не только качественными параметрами применяемых новых орудий и предметов труда, технологическими процессами, но и другими особенностями, а именно:

- превращение науки в непосредственно производительную силу

общества;

- опережающее развитие науки по сравнению с техникой и технологией;
- более существенная социально-экономическая значимость современной НТР;
- сокращение цикла «наука - производство»;
- расширение границ проникновения современной НТР, ее масштабность и др.

**Инновация** - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновации тесно связаны и научно-техническим прогрессом, представляя собой, по сути, его результат. **Инновационная деятельность** - это деятельность, направленная на использование и коммерциализацию результатов научных исследований и разработок для расширения и обновления номенклатуры и улучшения качества выпускаемой продукции (товаров, услуг), совершенствования технологии их изготовления с последующим обязательным внедрением и эффективной реализацией, как на внутреннем, так и на внешних зарубежных рынках.

Экономическую выгоду от ускорения НТП получают все страны мира и отдельные субъекты хозяйствования, но особенно существенную получают те страны, которые являются лидерами в области развития науки и техники.

#### **Влияние научно-технических факторов на развитие экономики.**

Изменения в технологии могут коренным образом изменить образ жизни как в лучшую (успехи в области медицины), так и в худшую (ядерное оружие) сторону.

Каждое технологическое новшество ведет к созидательному разрушению (замене всего, что устарело): ксерокс заменил копировальные листы, транзисторный приемник заменил ламповый, железной дороге «угрожают» автомобили и т.д. Экономический рост находится под сильным влиянием новых технологий (автомобильная промышленность, радио - телевидение, компьютеры). В период между двумя значительными инновациями мы часто наблюдали застой в экономическом росте.

Для маркетолога некоторые **тенденции развития технологии** имеют особое значение:

- **Увеличение скорости**, с которой происходят технологические изменения. С одной стороны, это результат того, что на научно-исследовательскую деятельность тратятся большие средства, а с другой, технологический прорыв часто инициирует другие новации. Для маркетолога это значит, что «рабочий» срок инновации становится короче;

следовательно, затраты должны окупаться быстрее.

- **Неограниченное количество технологических возможностей.** Очевидно, что значение науки огромно. Нет предела технологическому развитию. Например, инновации, над которыми сейчас работают - это космические города, домашние роботы, полностью оснащенные электроникой дома, сохраняющая вкус обезжиренная, низкокалорийная пища, ядерный синтез и т.д. Эти инновации - не только технологический, но и маркетинговый вызов. Нужно понять: как сделать их нужными и полезными для потребителя, расположить потребителя в пользу новшеств. Например, оснащение банков электроникой сделало возможным еще один новый вид маркетинговой деятельности: маркетинг баз данных. Технологический прогресс в области Интернет открывает огромные возможности, но порой и создает угрозы. Возможности следует искать в области Интернет-торговли (расчеты через компьютер, веб-реклама, торговля онлайн). Угроза состоит в том, что растет власть потребителя над производителем: для потребителей сеть представляет большое удобство, сравнивая цены, он может простым нажатием клавиши легко отказаться от прежнего поставщика.

- **Рост затрат на научно-исследовательскую деятельность.** Во многих отраслях затраты на НИОСР составляют 5 -10% оборота. Соединенные Штаты значительно опережают Европу в этом отношении. Обычно все больше и больше специалистов по маркетингу включают в группы, занимающиеся НИОСР для того, чтобы способствовать коммерческому успеху технологических нововведений. Усиливающееся вмешательство правительства и законодательство. Правительства постепенно принимают ряд постановлений, направленных на защиту здоровья людей и окружающей среды.

- **Ужесточение государственного контроля над технологическими переменами.** По мере усложнения товаров общество нуждается в обеспечении безопасности их использования. Поэтому создаются специальные государственные учреждения, призванные выявлять и налагать запреты на применение потенциально опасных продуктов. В США все новые медицинские препараты перед поступлением в продажу проходят проверку в Федеральном управлении по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств. Ужесточение законодательства в области безопасности коснулось автомобильной, пищевой, легкой промышленности, производства бытовой техники и строительства. Необходимо обязательно учитывать такие ограничения при предложении, разработке и выпуске новых товаров.

Научно-технический прогресс сталкивается с оппозицией со стороны тех, кто видит в нем угрозу природе, угрозу вторжения в личную жизнь, угрозу всему естественному и даже самой человеческой природе.

Различные группы выступают против строительства атомных электростанций, высотных зданий, аттракционов и развлечений в национальных парках. Деятелям рынка необходимо разбираться в изменениях, происходящих в научно-технической среде, и в том, как новая техника и технология могут быть поставлены на службу удовлетворения человеческих нужд. Им нужно работать в тесном контакте со специалистами сферы НИОКР и стимулировать их на проведение исследований, в большей мере нацеленных на рынок. Они должны чутко реагировать на возможные негативные аспекты любой новой идеи, которые могут обернуться ущербом для пользователей и вызвать их недоверие и противодействие.

Примерный перечень научно-технологических факторов:

- Развитие конкурентных технологий
- Возможность финансирования исследований для данной отрасли и доступность результатов этих исследований
  - Наличие и доступность связанных / зависимых технологий
  - Наличие и доступность замещающих технологий/решений
  - Возраст и уровень технологий, используемых в отрасли;
  - Темпы изменения научно-технического прогресса в отрасли;
  - Наличие и доступность современных технологий для конкретного предприятия;
- Наличие и доступность современных технологий для прямых конкурентов конкретного предприятия;
  - Развитие Интернет-технологий в отрасли;
  - Наличие и развитие информационных технологий в отрасли;
  - Наличие и развитие информационных технологий у прямых конкурентов;
- Инновационная восприимчивость потребителей предприятия и отрасли;
  - Наличие условий и государственных мер стимулирования внедрения инноваций в стране и в отрасли
    - Доступ к технологиям, лицензирование, патентам
    - Проблемы оценки и защиты интеллектуальной собственности;
    - Наличие и эффективность системы страхования инновационных и инвестиционных рисков.

#### **2.8.5. Анализ демографических, национальных и культурных факторов внешней среды**

**Анализ демографических факторов внешней среды.**

Демографические изменения могут оказывать существенное влияние на компании. Сокращающаяся рождаемость в большинстве западных стран

оказывает очевидное влияние на объем продаж продуктов для новорожденных и, в конечном счете, оказывает влияние на предоставление государственных пенсий, поскольку вышедшие на пенсию должны получать поддержку со стороны все сокращающегося числа людей работоспособного возраста. Аналогично изменения в этническом составе городов или в концентрации населения (учитывая, что лишь немногие люди живут в центре больших городов) вызывают изменения в спросе на местные услуги и розничных торговцев, а также (не столь значительные) изменения в типе товаров и услуг, пользующихся спросом.

Демографические факторы представляют особый интерес для маркетологов, поскольку они дают информацию о людях, которые собственно и формируют рынки потребителей.

Социально-демографические факторы рыночной среды представляют совокупность процессов, отражающих изменения в сфере народонаселения, а именно: численность населения; половозрастной состав; состав и жизненный цикл семьи; миграционные процессы и уровень урбанизации; обеспеченность населения жильем. Переселение в города, количество беженцев во многом влияют на территориальное распределение.

Ниже перечислены основные демографические факторы макросреды.

1. Численность населения страны (региона).
2. Структура размещения по территории страны: доля городского и сельского населения, доля населения по областям и районам; доля населения, проживающего в крупных, средних и малых городах и т.п.
3. Плотность населения на 1 кв.м. в среднем по стране и по отдельным регионам.
4. Возрастная структура населения.
5. Этническая и религиозная структура населения.
6. Миграционные тенденции.

Работая на любом рынке, необходимо знать численность населения, проживающего в этом регионе, и тенденции его роста, чтобы оценить потенциал этого рынка, выявить потребности на перспективу. Тенденции роста населения очень важны, поскольку они обеспечивают маркетологов информацией о спросе на определенные товары и услуги.

В этом контексте мы отметим несколько важных демографических изменений:

- Все увеличивающееся население земного шара. Каждые 33 года население земного шара удваивается по численности. По существу, это означает, что рынки тоже удваиваются в течение этого периода. Следовательно, маркетинговые возможности увеличиваются. Однако, поскольку покупательная способность очень многих людей в мире



остаются очень невысокой, то наряду с новыми возможностями, имеются и определенные опасности: общественные беспорядки, войны и т.д.

- Замедление роста населения в развитых странах. Три четверти населения живет в городах. Темпы прироста населения составляют менее одного процента. Очень скоро численность населения будет сокращаться. Это неизбежно приведет к уменьшению количества потребителей, а, следовательно, к сокращению рынка. В этих условиях возможностью для роста является создание новых товаров и поиск новых рынков.

- Изменение структуры населения. Достижения в области медицины и низкий уровень рождаемости привели к тому, что население стало стареть. Это будет иметь ощутимые последствия для маркетинга, так как рынок для молодежи/подростков будет сокращаться, в то время как рынок для пожилых людей будет стремительно расти. Это создаст новые возможности для определенных отраслей, так как характер совершения покупок пожилыми людьми значительно отличается от того, как это делают молодые.

- Изменяющееся общество. Семья, традиционно состоявшая из мужа, жены и двоих детей, значительно изменилась. При общем росте числа семей меняется их структура: люди женятся и заводят детей в более позднем возрасте, семьи имеют меньше детей или не имеют их совсем, количество разводов увеличивается. В результате влияния названных выше причин появляются новые по составу семьи, состоящие из одного человека, из двух человек, неполные семьи (с одним родителем) и «бумеранговые» семьи (где дети возвращаются в семью после развода). Все это, конечно, будет иметь определенные последствия для маркетинга. Например, изменятся количество продукта в упаковке, сама упаковка, а также обеспечение жильем, автомобилями, стиральными машинами и т.д.

- Изменения в уровне образования населения и, следовательно, изменения в структуре работающей части населения.

Таким образом, собрав данные о тенденциях в демографических процессах, можно проанализировать их возможное влияние на деятельность предприятия, определить направления приложения основных усилий и прогнозировать результаты будущей работы.

Простейшей экономико-демографической связью выступает линейная связь между населением и производством продукции. Если обозначить  $S$  - население,  $Q$  - произведенную продукцию в единицу времени,  $q$  - душевое производство, то

$$Q = S \cdot \frac{Q}{S} = S \cdot q. \quad (8.1)$$

Однако душевое производство зависит от численности трудовых

ресурсов — R. Его можно представить как производство продукции на одного трудоспособного, умноженное на долю трудоспособного населения. Тогда произведенная продукция выразится формулой:

$$Q = S \cdot \frac{R}{S} \cdot \frac{Q}{R}. \quad (8.2)$$

Продукция на одного трудоспособного зависит от степени использования трудовых ресурсов, т.е. от занятости. Если Z - число занятых, то

$$Q = S \cdot \frac{R}{S} \cdot \frac{Z}{R} \cdot \frac{Q}{Z}. \quad (8.3)$$

Последний множитель - производительность труда одного занятого.

Согласно этой формуле, при увеличении населения или доли в нем трудоспособного населения, или доли в нем занятых - пропорционально увеличивается общий объем произведенной продукции. Это самая простая формула, поскольку в ней не учитывается наличие производственных фондов, обеспечивающих прирост занятости.

Нужно также иметь в виду, что изменение численности и возрастно-половой структуры населения ведет к изменениям объема и структуры потребления. В общем виде эта зависимость может быть выражена следующей формулой:

$$P^m = \sum s_i^m \times p_i^m, \quad P^f = \sum s_i^f \times p_i^f, \quad (8.4)$$

где  $p^m, p^f$  — потребление соответственно мужчин и женщин,  $s_i^m, s_i^f$  - численность i-й возрастной группы мужчин и женщин,  $p_i^m, p_i^f$  — душевое потребление i-й возрастной группы мужчин и женщин.

#### **Метод экономических возрастных пирамид.**

Сопоставить благоприятное (превышение производства над потреблением) и неблагоприятное («жизнь в долг») влияние демографического фактора на экономику, дать комплексный анализ последствий изменений возрастно-половой структуры населения на уровень занятости и доходов, на производство и потребление на макроуровне позволяет метод экономических возрастных пирамид.

Используя экономические возрастные пирамиды, исчисленные в отношении ряда периодов времени, с помощью метода стандартизации можно выявить отдельный экономический эффект численности и возрастно-половой структуры населения, а также интенсивностей

экономических явлений на общий экономический итог, выраженный в общем объеме произведенной продукции, общем объеме потребления, их соотношении, а также в общем объеме полученных доходов, расходов, их соотношении и т.д. в данном населении или возрастно-половой группе. В зависимости от целей исследования можно построить экономические возрастные пирамиды (дифференцированные по полу) экономически активного и неактивного населения, рабочего и внерабочего времени, производства, потребления, доходов, расходов, бедности и т.д. Используя модель стабильного населения, можно проанализировать возможную динамику всех этих экономических явлений под воздействием факторов численности и возрастно-половой структуры населения при условии, что режим его воспроизводства не изменится.

ВНП является основным источником расширения производства и обеспечения населения средствами жизни. Его затраты на возобновление и расширение производства в его материальной части называются экономическими инвестициями в отличие от демографических инвестиций, направляемых на поддержание или рост уровня жизни меняющегося численно или структурно населения. А. Сови в демографические инвестиции включал расходы на содержание детей до их совершеннолетия, общее и профессиональное обучение подрастающего поколения, затраты на организацию новых рабочих мест, расходы на социальные нужды (медицинское обслуживание, разного рода пособия и т.д.). Во времени меняется не только численность населения, но и его возрастно-половая структура. Ее изменения также влияют на демографические инвестиции. Расходы на содержание людей разного пола и возраста меняются. Расходы на образование в молодых возрастах значительно выше, чем в старших, на медицинское обслуживание — выше в молодых и старых возрастах, чем в средних. Поэтому резкое изменение возрастно-половой структуры (например, из-за миграции) может изменить возрастно-половую структуру населения, а значит, и демографические инвестиции. Повышение рождаемости, а затем ее снижение может привести к высоким затратам на строительство детских дошкольных учреждений, школ, которые через некоторое время, возможно, не будут нужны из-за сокращения детских контингентов в связи с падением рождаемости.

Колебания расходов на основные товары и услуги в зависимости от возраста хорошо известны. Так, потребность в школьном обучении возникает с пяти лет и достигает пика к 10 годам, а затем постепенно снижается к 22 годам. Расходы на питание растут высокими темпами после 10 лет, достигают максимума к 18-20 годам, после 20 лет незначительно снижаются и держатся на постоянном уровне до 75 лет, потом несколько уменьшаются. Потребность в услугах здравоохранения снижается по мере

взросления ребенка, достигая минимума к 18 годам, затем монотонно возрастает до 40 лет, далее растет более быстрыми темпами вместе со старением человека. Спрос на рабочие места растет, начиная примерно с 10—15 лет, достигая наибольшего уровня к 25—35 годам (кривые по возрастной занятости мужчин и женщин при этом значительно разнятся) и остается практически постоянным до 55—60 лет, затем наблюдается естественное снижение. Понятно, что общий объем спроса на такие товары и услуги зависит от общей численности населения и доли в нем определенной возрастной (и половой) группы.

Демографические данные необходимы не только для разработки маркетинговой тактики поведения фирмы на рынке, но и для ее стратегического планирования, для определения фирмой ее долгосрочной стратегии поведения. Например, фирмы, чей продукт теряет потребителей из-за снижения рождаемости (коляски, детское питание, игрушки), смогут вовремя переориентировать свою продукцию на производство средств гигиены для больных или престарелых, питание со специальными добавками для них или искать новые рынки сбыта в странах с высокой рождаемостью.

Для многих товаров и услуг, особенно длительного пользования, основной потребляющей единицей является домохозяйство. Здесь важными для фирм демографическими показателями выступают общая численность семей и домохозяйств, их средний размер, число детей, полная или неполная семья, нуклеарная или сложная (расширенная), возраст семьи. Семьи с большим числом детей предъявляют больший спрос на детские товары, относительно большую часть своих доходов они тратят на питание и «базисные нужды», меньше — на платные услуги. Бездетные пары больше тратят на развлечения и отдых, на питание вне дома. Сложные семьи предъявляют меньший спрос на предметы длительного пользования, если же семья делится на нуклеарные, то спрос на них возрастает (нужны дополнительные телевизоры, стиральные машины, холодильники, приспособления для кухни и т.д.). Молодые семьи предъявляют больший спрос на жилье, на предметы культурно-бытового назначения (пианино, видеомагнитофоны, музыкальные центры и т.д.), чем пожилые.

Однако бизнес учитывает демографический фактор не только со стороны спроса (как фактор формирования совокупного потребительского спроса и его территориальную дифференциацию), но и со стороны предложения (как фактор формирования занятости). Наличие высокообразованных, квалифицированных и незанятых трудовых ресурсов выступает важнейшим фактором снижения издержек на подготовку, переподготовку или стимулирования иммиграции в данный регион рабочей силы. Так, свертывание деятельности ВПК в ряде регионов

страны, характеризующихся высококвалифицированными трудовыми ресурсами, с одной стороны, приводит к безработице в них, а с другой — дает возможность фирмам открывать в этих регионах новые производства без дополнительных затрат на привлечение и переподготовку рабочей силы, обеспечивает высокий уровень технологии.

## ***ТЕМА 2.9. РОЛЬ ВНЕШНЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ В ПОСТРОЕНИИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

### **2.9.1. Понятие, значение и задачи анализа маркетинговой стратегии предприятия**

Каждому предприятию перед тем, как планировать объем производства, формировать производственную мощность, необходимо знать, какую продукцию, в каком объеме, где, когда и по каким ценам оно будет продавать. Для этого нужно изучить спрос на продукцию, рынки ее сбыта, их емкость, реальных и потенциальных конкурентов, потенциальных покупателей, возможность организовать производство по конкурентной цене, доступность необходимых материальных ресурсов, наличие кадров необходимой квалификации. От этого зависят конечные финансовые результаты, воспроизводство капитала, его структура и, как следствие, финансовая устойчивость предприятия. Деятельность любого предприятия начинается с маркетингового анализа, основными задачами которого являются:

- изучение платежеспособного спроса на продукцию, рынков ее сбыта и обоснование плана производства и реализации продукции соответствующего объема и ассортимента;
- анализ факторов, формирующих эластичность спроса на продукцию, и оценка степени риска невостребованной продукции;
- оценка конкурентоспособности продукции и изыскание резервов повышения ее уровня;
- разработка стратегии, тактики, методов и средств формирования спроса и стимулирования сбыта продукции;
- оценка эффективности производства и сбыта продукции.

Целью маркетинговых исследований является создание и периодическая актуализация данных, необходимых для осуществления маркетинговой деятельности, а также снижения степени неопределенности при принятии управленческих решений и обеспечения контроля их реализации.

**Цель анализа стратегии деятельности** — анализ состояния стратегической деятельности и разработка эффективной модели стратегии

для организации.

**Задачи анализа стратегии деятельности организации** включают: формирование полной и достоверной информационной базы для анализа — пакета информации, связанной со стратегией деятельности организации; стратегический анализ внешней среды организации; стратегический SWOT-анализ; функционально-стоимостной анализ; анализ маркетинговой политики и товарной стратегии; анализ эффективности инновационной деятельности; формирование отчета по результатам анализа стратегии организации.

**Источниками информации для комплексного анализа стратегии организации** являются: управленческая, финансовая и налоговая отчетность; материалы внутреннего и внешнего аудита, проверок и ревизий; обзоры рынка; аналитические статьи; реклама; журналы; интернет; заказные обзоры; оценки экспертов; результаты уже проведенных исследований; различные статистические данные; материалы бесед, групповых встреч «мозговых штурмов», интервью или анкетирования; внутригосударственная экономическая информация — тенденции и прогнозы национального и мирового развития (выявление тенденций в экономике, прогнозирование внешней среды); международная экономическая информация: тенденции развития отрасли и характеристика рынков — анализ рынков по отдельным видам продукции; техника и технология, новые виды продукции, перспективные рынки; цены, продвижения товаров, доступность ресурсов; условия конкуренции (анализ отраслевых особенностей; прогнозирование развития и оценка изменений в типах продукции, техника, анализ рынков сбыта, оценка условий конкуренции — характеристика возможностей основных конкурентов по каждой группе продукции; сравнение сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов; оценить возможности и методы вхождения в новые отрасли); информация об организации-конкуренте и (или) организациях-конкурентах (общие сведения об организации; документооборот; информация о финансово-экономической деятельности; кадровая политика и система повышения квалификации; технико-технологическое обеспечение); общие сведения об анализируемой организации (учредительные документы); долгосрочные соглашения или договоры с клиентами: аренда, лизинг, кредиты, займы); общий план, программа развития или бизнес-план; организационная структура управления с подробным описанием структуры высшего руководства с указанием ФИО, возраста, образования; структуры производственных и непромышленных объектов; штатное расписание подразделений; должностные инструкции; функциональная структура (управление и производство) с перечнем функций всех подразделений; набор методик расчета финансовых и экономических показателей; договоры или

соглашения об участии организации в предприятиях с иностранным капиталом или смешанных обществах за границей; номенклатура сырья, материалов, полуфабрикатов и основные поставщики; ассортимент продукции и текущий прайс-лист; основные рынки сбыта и постоянные потребители; система работы (запасы на складе, объемы работ); структура себестоимости продукции.

Целенаправленное формирование необходимой информационной базы для стратегического анализа позволяет: накапливать информацию в ее непрерывном развитии; составлять прогнозы развития событий; получать обоснованное представление о реальных делах организации на конкретный момент времени; проследить события во внешней среде.

Идеального общепринятого стандарта информационного обеспечения для анализа стратегии организаций не существует. Каждая организация должна самостоятельно принимать решение о ее форме.

Эффективность бизнеса организации принципиально зависит от разработанной ею экономической стратегии, под которой понимается определенное направление развития организации и план достижения ее целей. То есть **экономическая стратегия**, в первую очередь, предполагает постановку целей, ориентиров, приоритетов деятельности и формирование политики, обеспечивающей в перспективе их реализацию.

Важнейшей из функций и основой стратегического управления, кроме стратегического анализа, является стратегическое планирование, представляющее собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. В этом контексте функции организации, мотивации, учета, анализа, контроля должны быть ориентированы на выработку правильных стратегических планов, позволяющих определиться с направлением и темпом развития бизнеса и понять, с помощью каких экономических и социальных процессов можно добиться повышения конкурентоспособности.

Стратегическое планирование в организации должно осуществляться поэтапно в следующем порядке: определение миссии и целей организации; анализ среды, включающей сбор информации, анализ сильных и слабых сторон организации, ее потенциальных возможностей на основании имеющейся информации; выбор стратегии; процесс реализации стратегического плана; оценка и контроль выполнения стратегического плана.

Стратегии развития и политика организации опираются на миссии и цели ее существования. В идеале стратегия характеризуется как выбор компанией пути развития, рынков, методов конкуренции, ведения бизнеса. Она создает ориентиры производительности, представление о конкурентных преимуществах, план действий для удовлетворения потребностей покупателей. При отсутствии стратегического плана

менеджменту сложно сформировать бизнес-модель, обеспечивающую прибыль.

## 2.9.2. Основные элементы организации как целостной системы

Любая организация представляет собой производственно-хозяйственную и социально-экономическую систему, представляющую набор элементов, которые взаимодействуют между собой через информационные каналы, предполагают у каждого элемента наличие входа и выхода (рис. 9.1).

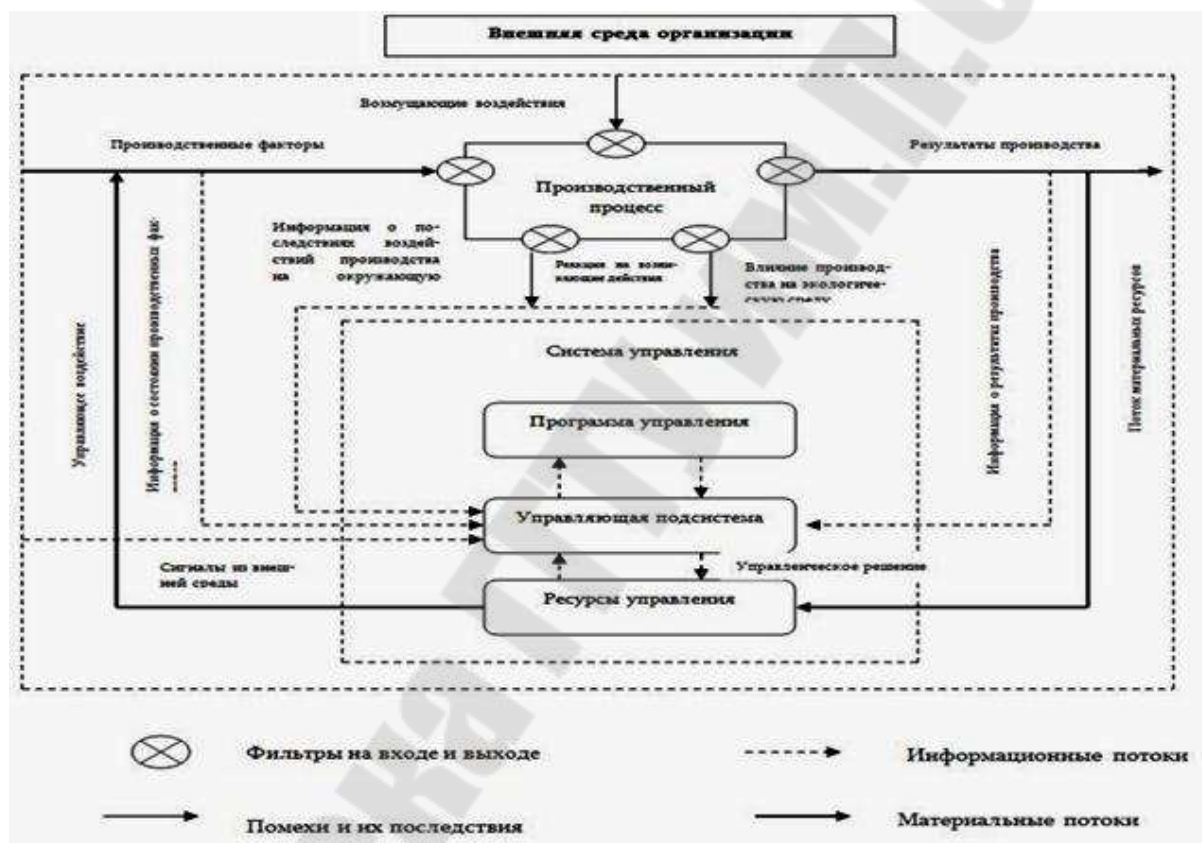


Рисунок 9.1 - Схема управления производственной организацией

Эти элементы образуют единое целое, выполняющее определенную функцию в организации, которая:

- состоит из взаимосвязанных внутрихозяйственных подразделений (производств, цехов, участков, служб и т. д.), деятельность которых влияет на результат экономической деятельности;
- взаимодействует с внешней средой, из которой поступают необходимые факторы производства (сырье, материалы, комплектующие и др.), в которой реализуются и используются результаты производства;
- ведет целенаправленную деятельность на удовлетворение



потребностей потребителей, партнеров по бизнесу и государства;

- обладает свойствами, присущими сложным открытым целенаправленным системам: способна реагировать на изменения внешней среды, адаптироваться к изменениям отрицательного воздействия и использовать благоприятные возможности, самостоятельно осуществлять собственное развитие; сочетает в себе свойства целостности и обособленности, определяющим образом влияющих как на способы действия системы, так и на способы ее развития.

Характерными чертами развития социально-экономических систем на современном этапе являются:

- интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем, комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;

- усложнение решаемых проблем;

- рост количества связей между объектами;

- динамичность изменяющихся ситуаций;

- дефицитность ресурсов;

- повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;

- глобализация конкуренции, производства, кооперации, стандартизации и т. д. ;

- усиление роли человеческого фактора в управлении и др.

Для реализации этих принципов выработаны определенные методы (инструментарий) ситуационного управления, то есть совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей организации.

Чаще всего в ситуационном управлении применяют методы системного и ситуационного анализа, факторного и кросс-факторного анализа, генетического анализа, метод диагностики, экспертно-аналитический метод, методы аналогий, морфологического анализа и декомпозиции, методы имитационного моделирования, теории игр и т.д.

Однако наибольший эффект и качество управления достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе, что позволяет увидеть объект управления со всех сторон и избежать просчетов.

### **2.9.3. Основные теории построения самоорганизующихся систем предприятия**

В основе построения маркетинговой стратегии с учетом изменения внешней маркетинговой среды лежат принципы **ситуационной теории**,

возникновение которой было связано с неудовлетворенностью утверждениями классической теории менеджмента о существовании «единственного способа» управления организацией. По мнению ситуационных теоретиков, «все относительно»: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости контекста, степени внешней враждебности и т. д. Специфика поведения организации определяется особенностями ситуации.

Ситуационный подход предъявляет более жесткие требования к систематическому изучению внешней среды, определяет необходимость идентификации «ответственных» за организационные различия измерений окружения. Генри Минцберг подразделяет эти измерения на четыре группы.

1. Стабильность. Окружение организации варьируется от стабильного до динамического. Динамику окружению придают разнообразные факторы: нестабильность руководства, неожиданные изменения спроса или предложения со стороны конкурента, стремительная смена технологий и т. д.

2. Комплексность. Окружение организации варьируется от простого до сложного. Окружение является сложным в той степени, в какой организации приходится использовать сложные знания о продуктах, потребителях или о чем бы то ни было. Оно становится простым, когда используемые знания рационализируются, т. е. распадаются на легко осваиваемые компоненты.

3. Разнообразие рынка. Рынки организации варьируются от интегрированных до диверсифицированных.

4. Враждебность. Окружение организации варьируется от очень щедрого до враждебного. На степень враждебности влияет конкуренция, взаимоотношения организации с профсоюзами, государством и другими внешними группами, а также доступность ресурсов.

Ситуационные теории, не отрицая правильности концепций предыдущих школ и подходов и во многом опираясь на их достижения, пытаются интегрировать различные частные подходы к управлению. В результате их развития возникла возможность сформулировать концепцию ситуационного управления, основные положения которой сводятся к следующему.

Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.

Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.

Существует более одного пути достижения цели.

Результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.

Всякая управленческая проблема должна рассматриваться только в тесной связи с другими проблемами.

Менеджеры могут приспосабливать свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации. Управление — это прежде всего искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления, наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

Ситуационные теории управления дают рекомендации о том, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом процесс управления должен состоять из следующих обязательных шагов, которые должны быть осуществлены менеджером для достижения эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

- получение руководителем необходимых знаний;
- идентификация и анализ ситуации;
- выбор подхода и методов управления в сложившейся ситуации;
- оценка вероятных последствий ситуационного управления;
- создание необходимых условий для проведения изменений;
- проведение изменений.

Применение ситуационных теорий в управлении при выработке и принятии решений предполагает учет ограничивающих или сдерживающих факторов, существующих в самой организации. В рамках этих теорий выделяют три основных типа ограничений:

- технологические, которые определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров и услуг;
- человеческие, отражающие уровни компетентности персонала организации, факторы мотивации трудовой деятельности, степень восприятия работниками происходящих в организации изменений;
- ограничения в постановке задачи, обусловленные фактическим характером выполняемых работ.

Центральным моментом и объектом ситуационного управления является управленческая ситуация.

Закон «**необходимого разнообразия**» управления. Действие данного закона в управлении проявляется двояко. Первое — это необходимость сочетания управляющего воздействия на человеческие ресурсы (организацию, предприятие) с их самоорганизацией, с учетом стихийной саморегуляцией социальной системы. Такая необходимость обусловлена тем, что существующая система управления не может охватить своим регулирующим воздействием многообразие системы — предприятия или общества. Объект управления всегда «очерчен» ограниченным разнообразием, доступным для рационального преобразования.

Явления стихийной саморегуляции не бывают однозначными по отношению к целям управляющего субъекта. Они могут в разной мере соответствовать (или не соответствовать) целям их развития и реализации.

Второе - ограниченность объема информации (разнообразие) исключает возможность сосредоточить все полномочия по управлению человеческими ресурсами и всего предприятия в руках одного централизованного органа управления. Поэтому возникает необходимость в построении иерархической структуры управления. Известно, что информационная перегрузка или ее дефицит снижает способность управляющего субъекта выполнять свои функции, что обуславливает потребность в специфических организационных формах построения органов управления.

Эти формы возникают и утверждаются из необходимости, во-первых, не допустить концентрацию властных и управленческих полномочий в руках отдельных лиц, и, во-вторых, обеспечить участие в управлении работников, их контроль за деятельностью субъекта управления, т.е. создать механизм обратной связи как демократическую форму организации власти и управления.

Начиная с конца 40-х гг. Гербертом Саймоном в научный оборот введено понятие о, так называемой, **«ограниченной рациональности»** [20]. Под понятием «ограниченной рациональности» понимаются целенаправленные действия политического или экономического субъекта, проводимые им в условиях, когда принятие наиболее эффективных решений затруднено в связи с отсутствием времени, информации, а также недостаточностью ресурсного обеспечения.

Концепция ограниченной реальности, предложенная Г. Саймоном, основана на трех предпосылках:

- Политические или экономические субъекты ограничены в способности определять цели и просчитывать долгосрочные последствия принимаемых ими решений, что обусловлено как их умственными способностями, так и сложностью среды, которая их окружает.

- Политические или экономические субъекты пытаются реализовать свои цели и решить поставленные перед ними задачи не все сразу, а последовательно.

- Политические или экономические субъекты ставят перед собой цели определенного уровня — более низкого, чем максимально возможный для них (например, многие владельцы фирм отнюдь не стремятся максимизировать доход своей фирмы. Вместо этого они пытаются довести свой собственный доход до уровня, который позволил бы им занять желаемое социальное положение, и, добившись цели, останавливаются). Иными словами, индивиды в своем поведении руководствуются принципом удовлетворенности.

#### **2.9.4. Классификация управленческих ситуаций и принципы эффективного управления**

Управленческую ситуацию можно определить как субъективную оценку конкретных характеристик предприятия и внешней среды (ситуационных переменных) и связей между ними, имеющих место в настоящее время, но зависящих от произошедших событий и развивающихся во времени и пространстве.

Из приведенного определения следует, что правильное определение управленческой ситуации предполагает соблюдение следующих необходимых условий:

1) Управленческая ситуация должна содержать конечное количество факторов и описывать их состояние и взаимосвязь.

2) Управленческая ситуация должна содержать только те факторы, которые существенным образом влияют на предприятие, поскольку учесть влияние абсолютно всех факторов при принятии решения невозможно.

3) Управленческая ситуация должна включать в себя только те факторы, которые влияют на организацию в настоящий момент времени (а не в прошлом или будущем).

При описании управленческой ситуации необходимо учитывать причины и последствия ее возникновения.

Поэтому, чтобы принять максимально эффективное решение в данной конкретной ситуации и провести изменения в организации наилучшим образом, руководитель должен придерживаться определенных принципов или правил, основополагающих требований к эффективному управлению, важнейшими из которых являются следующие.

**Принцип компетентности руководства.** Недостаточно иметь только хорошую теоретическую подготовку и владеть информацией о нынешнем состоянии организации — нужно еще обладать хорошей управленческой интуицией и способностью принимать нестандартные, а иногда и парадоксальные решения.

**Принцип отсутствия прецедентов.** Ни одна управленческая ситуация, какой бы стандартной она ни казалась, не может быть абсолютно похожей ни на одну ситуацию, которая имела место в прошлом.

**Принцип взаимосвязи ситуационных переменных.** Все факторы ситуации составляют единое целое, некую систему и поэтому так или иначе влияют друг на друга.

**Принцип двойственного влияния факторов.** Ситуационные факторы обладают разными, порой даже противоречивыми характеристиками.

**Принцип непрерывности изменений.** Изменения в организации и ее внешнем окружении, так или иначе, происходят постоянно.

Принцип необратимости изменений. Всякое изменение ставит организацию на новую (более высокую или более низкую) ступень развития.

Принцип быстрой реакции. Постоянное изменение ситуационных переменных требует непрерывной выработки управленческих решений, направленных на адаптацию организации к этим изменениям.

Принцип наличия предпосылок к изменениям. Наряду с постоянным мониторингом происходящих изменений необходимо непрерывно контролировать наличие предпосылок и условий, необходимых для приведения параметров организации в соответствие с изменившейся ситуацией.

Принцип приоритетности человеческого фактора. Принимая решение, руководитель прежде всего должен учитывать его влияние на трудовой коллектив.

Принцип оптимального соотношения результатов и затрат. Критерием оптимальности в данном случае является наибольшее приближение организации к поставленным целям.

Принцип априорного решения. Хороший руководитель должен уметь не только правильно оценивать ситуацию и своевременно реагировать на ее изменение, но и предвидеть возможные изменения этой ситуации.

Принцип формирования изменений. Вершиной управленческого искусства можно считать принятие таких решений, которые не только позволяют организации приспособиться к изменениям ситуации, но и адаптировать сами изменения к организации.

Все принципы ситуационного управления реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий деятельности организации, состояния внешней и внутренней среды, личных качеств руководителя и некоторых других факторов.

### **2.9.5. Классификация транзакционных издержек и их роль в выборе маркетинговой стратегии развития организации**

В основе построения маркетинговой стратегии с учетом изменения внешней маркетинговой среды лежат принципы ситуационной теории, возникновение которой было связано с неудовлетворенностью утверждениями классической теории менеджмента о существовании «единственного способа» управления организацией. По мнению ситуационных теоретиков, «все относительно»: метод управления зависит от величины организации, технологии, устойчивости контекста, степени внешней враждебности и т. д. Специфика поведения организации определяется особенностями ситуации.

Ситуационный подход предъявляет более жесткие требования к

систематическому изучению внешней среды, определяет необходимость идентификации «ответственных» за организационные различия измерений окружения. Генри Минцберг подразделяет эти измерения на четыре группы.

1. Стабильность. Окружение организации варьируется от стабильного до динамического. Динамику окружению придают разнообразные факторы: нестабильность руководства, неожиданные изменения спроса или предложения со стороны конкурента, стремительная смена технологий и т. д.

2. Комплексность. Окружение организации варьируется от простого до сложного. Окружение является сложным в той степени, в какой организации приходится использовать сложные знания о продуктах, потребителях или о чем бы то ни было. Оно становится простым, когда используемые знания рационализируются, т. е. распадаются на легко осваиваемые компоненты.

3. Разнообразие рынка. Рынки организации варьируются от интегрированных до диверсифицированных.

4. Враждебность. Окружение организации варьируется от очень щедрого до враждебного. На степень враждебности влияет конкуренция, взаимоотношения организации с профсоюзами, государством и другими внешними группами, а также доступность ресурсов.

Ситуационные теории, не отрицая правильности концепций предыдущих школ и подходов и во многом опираясь на их достижения, пытаются интегрировать различные частные подходы к управлению. В результате их развития возникла возможность сформулировать концепцию ситуационного управления, основные положения которой сводятся к следующему.

Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.

Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах, благодаря чему достигается эффективное принятие решений.

Существует более одного пути достижения цели.

Результаты одних и тех же управленческих решений могут существенно отличаться друг от друга.

Всякая управленческая проблема должна рассматриваться только в тесной связи с другими проблемами.

Менеджеры могут приспособлять свои организации к ситуации или изменять ситуацию согласно требованию организации. Управление — это прежде всего искусство менеджера правильно определить и оценить ситуацию и выбрать наиболее эффективные методы управления,

наилучшим образом отвечающие возникшей ситуации.

Ситуационные теории управления дают рекомендации о том, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом процесс управления должен состоять из следующих обязательных шагов, которые должны быть осуществлены менеджером для достижения эффективного управления в каждой конкретной ситуации:

- получение руководителем необходимых знаний;
- идентификация и анализ ситуации;
- выбор подхода и методов управления в сложившейся ситуации;
- оценка вероятных последствий ситуационного управления;
- создание необходимых условий для проведения изменений;
- проведение изменений.

Применение ситуационных теорий в управлении при выработке и принятии решений предполагает учет ограничивающих или сдерживающих факторов, существующих в самой организации. В рамках этих теорий выделяют три основных типа ограничений:

- технологические, которые определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров и услуг;
- человеческие, отражающие уровни компетентности персонала организации, факторы мотивации трудовой деятельности, степень восприятия работниками происходящих в организации изменений;
- ограничения в постановке задачи, обусловленные фактическим характером выполняемых работ.

Центральным моментом и объектом ситуационного управления является управленческая ситуация.



## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ по разделу II

1. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб.пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001.- 320с.
2. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие/ В.А.Шаповалов.- Ростов н/Д: Феникс, 2008.- 345с.
3. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук.— СПб.: Питер, 2006. — 464 с:
4. Голубков, Е.П. Основы маркетинга: Учебник.- М.: Издательство «Финпресс», 1999. - 656 с.
5. Маркетинговый анализ : учебное пособие / Б.И. Герасимов, Т.М. Коновалова, Н.И. Саталкина, Г.И. Терехова. – Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с.
6. Багиев, Г.Л., Тарасевич, В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд. Стандарт третьего поколения. – Спб.:Питер, 2012.- 560с.
7. Бест, Роджер Маркетинг от потребителя / Р. Бест. – Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2008. – 758 с.
8. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. — Москва : Вильямс, 2005.- 608с.
9. Акулич, М., Круглинский, Н. Маркетинговое исследование среды маркетинга и состояния рынка [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/marketing\\_environment.htm](https://www.marketing.spb.ru/lib-research/methods/marketing_environment.htm).- Дата доступа: 20.01.2020.
10. PEST-анализ для оценки бизнеса и его перспектив на рынке рынка [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://blog.molodost.bz/advanced/pest-analiz/> - Дата доступа: 20.01.2020.
11. Системный анализ в менеджменте : учебное пособие / В.Н. Попов, В.С. Касьянов, И.П. Савченко ; под ред. д-ра экон. наук, проф. В.Н. Попова. — М. : КНОРУС, 2007. — 304 с.
12. Методика анализа угроз и возможностей макросреды ЕТОМ. Энциклопедия маркетинга. Етом-анализ пример. [Электронный ресурс] [technolakpiter.ru/](https://technolakpiter.ru/) Режим доступа: <https://technolakpiter.ru/metodika-analiza-ugroz-i-vozmozhnostei-makrosredy-etom-enciklopediya/>.- Дата доступа: 20.01.2020.
13. Экономический анализ: учебник / А.Е. Суглобов Б.Т. Жарылгасова, О.Г. Карпович [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. А.Е. Суглобова. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. — 439 с.
14. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.-589 с.

15. Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учеб. пособие/ А.С. Головачев.- Минск: Выш.шк., 2012.-319с.

16. Соловьева, Л. Л. Товарная политика предприятия: учеб. пособие / Л.Л. Соловьева; М-во образования Респ. Беларусь, Гомел. гос. Техн. Ун-т им. П.О. Сухого. - Гомель: ГГТУ им.П.О.Сухого, 2007. –123с.

17. Дурович, А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности : учебно-практическое пособие / А. П. Дурович. - Минск : Финансы, учет, аудит, 1997. - 463 с.

18. Шкардун, В.Д., Ахтямов, Т.М. Методика исследования конкуренции на рынке // Маркетинг в России и за рубежом.-2000. - №4. – С.44-54.

19. Основные макроэкономические показатели / «ВСделке.ру» - инвестиции, финансы и трейдинг [Электронный ресурс]// Режим доступа: <https://vsdelke.ru/finansy/osnovnye-makroekonomicheskie-pokazateli.html/>.- Дата доступа: 20.01.2020.

20. Герберт А. Саймон, Рациональность как процесс и продукт мышления / Лекция в память Ричарда Т.Эли, прочитанная на ежегодной конференции Американской экономической ассоциации в 1977 г. // — THESIS, 1993, вып.3