

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ
Методические рекомендации по выполнению курсового проекта
по дисциплине «маркетинг» для студентов заочной, вечерней и
ускоренной формы обучения по специальности 061100
«Менеджмент организации»

Санкт-Петербург

2006г

Целью выполнения курсового проекта по данной теме является систематизация знаний, полученных студентом при изучении курса «маркетинг», а также привитие ему навыков творческого применения полученных знаний в решение конкретных задач, связанных с управлением маркетинга на предприятии.

Курсовой проект выполняется студентом на примере конкретного предприятия, с деятельностью которого студент хорошо знаком, т.к. является его работником, либо в качестве примера может быть использовано любое иное предприятие, на котором студент может получить необходимую информацию.

1. Основные требования к выполнению курсового проекта

1.1 Обязательная структура КП

- титульный лист;
- задание к курсовому проекту;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников.

1.2. Титульный лист.

Титульный лист оформляется в соответствии с «Правилами оформления студенческих выпускных работ и отчетов.» СПб.: СПбГПУ. 1998г.

Пример оформления титульного листа курсового проекта приводится в Приложении 1 данных методических рекомендаций.

1.3. Задание к курсовому проекту.

Задание составляется по форме, принятой на выпускающей кафедре и должно быть подписано руководителем. Образец задания приводится в Приложении 2 данных методических рекомендаций.

1.4. Содержание

В структурную часть «Содержание» включается: введение, названия всех разделов, подразделов и пунктов основной части КП и

заклучение с указанием номера листа или страницы, на котором размещается их начало.

В «Содержание» не включают титульный лист и задание. В «Содержание» включают также список приложений с указанием их названий.

1.5. Введение.

Во введение к КП необходимо указать значение и актуальность управления маркетингом на данном предприятии.

Введение также должно содержать поставленную студентом цель выполнения КП, конкретизируемую в перечне задач; подходы и методы к решению поставленных задач; прогнозируемые результаты.

1.6. Основная часть.

Основная часть должна содержать разделы, соответствующие теоретическому обоснованию и практическому выполнению КП.

Рекомендуемая структура основной части:

Раздел 1. Анализ рыночных возможностей предприятия. Отбор целевых рынков.

Раздел 2. Разработка комплекса маркетинга.

Раздел 3. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий

1.7. Краткие указания по содержанию рекомендуемых разделов основной части КП.

В условиях рынка каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. Для этого необходимо анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий. Все это составляет процесс управления маркетингом на предприятии.

Отправная точка маркетинговой деятельности - анализ рыночных возможностей. Приступая к выполнению данного раздела курсового проекта студенту необходимо знать, как следует выявлять и оценивать эти возможности с точки зрения их соответствия целям и наличным ресурсам предприятия.

Чтобы убедить в достаточной привлекательности открывающихся рыночных возможностей в курсовом проекте должна присутствовать тщательная оценка текущего и будущего спроса на рынке.

При положительном результате (при положительной динамике спроса) на следующем этапе выполнения курсового проекта студент производит сегментирование рынка для выявления групп потребителей, которые предприятие может удовлетворить наилучшим образом.

Далее студент может остановиться на анализе одного или нескольких сегментов рынка. Применительно к каждому из них он должен решить, какую именно позицию на нем предприятию следует занять. Для этого следует изучить позиционирование на целевом рынке марочных товаров конкурентов с точки зрения свойств, являющихся, по мнению потребителей, наиболее важными. Кроме того, следует оценить объем спроса на возможные сочетания свойств товара.

На следующем этапе студент должен обосновать решение о создании марочного товара. Здесь возможно два варианта: либо создать новую марку товара, либо марку, аналогичную одной из уже существующих. В последнем случае студент должен продумать ряд решений, позволяющих предприятию вступить в борьбу с конкурирующей маркой, внедряя в сознании потребителей представление об отличиях своего товара.

Приняв решение о рыночном позиционировании, студент разрабатывает для его поддержания комплекс маркетинга. Комплекс маркетинга - это сочетание четырех составляющих: товара, цены, методов распространения и методов стимулирования.

Приступая к разработке комплекса маркетинга студент производит расчет общей суммы ассигнований на маркетинг и распределение этих ассигнований по основным составляющим комплекса маркетинга.

Заключительный этап написания курсового проекта предполагает разработку студентом системы планирования маркетинга на предприятии, системы организации службы маркетинга и системы маркетингового контроля.

1.8. Основные методы и приемы маркетинга, рекомендуемые для обязательного использования при написании содержательной части КП.

1.8.1. Сегментный анализ

1.8.2. Сегментный анализ доходности и прибыльности

1.8.3. Анализ конкурентоспособности

1.8.4. Анализ привлекательности сегментов

1.8.5. Portfolio- анализ

1.8.6. Матрицы и матричные методы

-Матрица Анзоффа (матрица «продукт-рынок»)

-Матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица BCG)

-Матрица «Дженерал электрик / Маккинзи» (матрица GE/McKinsey)

-Матрица Шелл/ДПМ (матрица Shell/DPM)

1.8.7. SWOT-анализ

1.8.9. STEP-анализ

1.8.10. Метод 4P

1.8.11. Бюджетирование

1.8.12. GAP-анализ

1.8.1. Рекомендации по проведению сегментного анализа.

Рыночная сегментация впервые описана в 1950-х гг., когда выделение продукта было основой маркетинговой стратегией. В 1970-1980-х гг., рыночная сегментация стала средством увеличения объема продаж и достижения конкурентного преимущества, а в 1990-х гг., ее начали использовать для реализации идей целевого маркетинга.

Теоретическим фундаментом рыночной сегментации являются два концептуальных положения:

- 1) товарные рынки по своей природе гетерогенны, т.е. неоднородны и представляют собой совокупность отдельных частей (сегментов), отражающих особенности спроса различных категорий потребителей;
- 2) на рынках возможна дифференциация продукции и методов ее сбыта.

Сегментация рынка – это маркетинговая процедура, с помощью которой рынок делится по определенным признакам на некоторые сегменты (группы) потребителей для последующего выделения сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта. В практическом смысле сегментация рынка –

это деятельность по выявлению потенциальных групп потребителей конкретного товара предприятия.

Сегмент—это группа существующих или потенциальных потребителей, имеющих общую характеристику по отношению к их ответной реакции на рыночные стимулы продавца.

В теории и практике маркетинга широко используется понятие целевого рынка и целевого сегмента, выделение которых и является основной целью сегментации рынка.

Целевой рынок – это потенциальный рынок, который определяется совокупностью людей со схожими потребностями в отношении конкретного товара или услуги, достаточными ресурсами, а также готовностью и возможностью покупать.

Целевой сегмент – это однородная группа потребителей целевого рынка, обладающая схожими потребностями и покупательскими привычками по отношению к товару фирмы.

Таким образом, рыночная сегментации представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которых направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны – это управленческий подход к процессу принятия решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.

Существуют понятия макросегментация и микросегментация.

Макросегментация – это процедура сегментации для выявления целевого (или базового) рынка. Микросегментация – процедура сегментации для определения целевого сегмента. Как правило, вначале осуществляется макросегментации, а только затем – микросегментация.

Выбор целевых сегментов (targeting)- это оценка и выбор одного или нескольких сегментов для выхода на них со своим товаром.

Позиционирование (positioning)- это обеспечение товару конкурентного положения на рынке и разработка детального плана комплекса маркетинга.

Существует пять апробированных зарубежной практикой правил (принципов) сегментации рынка, соблюдение которых резко увеличивает вероятность успеха процедуры.

- 1) *Правило о различии между сегментами* требует, чтобы в результате проведения сегментации были получены различающиеся между собой группы потребителей.
- 2) *Правило о сходстве потребителей в сегменте* предусматривает необходимость обеспечения однородности потенциальных

покупателей с точки зрения покупательского отношения к конкретному товару. Сходство потребителей необходимо для того, чтобы можно было разработать соответствующий маркетинговый план для всего сегмента.

- 3) *Правило о величине сегмента* означает, что целевые сегменты должны быть достаточно большими, чтобы продажа покрыла в них необходимые издержки. При оценке величины сегмента следует учитывать характер продаваемого товара и емкость потенциального рынка.
- 4) *Правило об измеримости характеристик потребителей* указывает на то, что целевые сегменты должны иметь характеристики, доступные для измерений. Это позволяет проводить целенаправленные маркетинговые исследования, в результате которых требуется выявлять потребности потенциальных покупателей, а также изучать реакцию целевого рынка на маркетинговые действия.
- 5) *Правило о достижимости потребителей* требует наличия каналов коммуникации с потенциальными потребителями.

В зависимости от вида конечных потребителей различают следующие типы клиентурных рынков: потребительский рынок, рынок производителей, рынок промежуточных продавцов, рынок госучреждений и международный рынок. Из такого многообразия следует, что, проводя сегментацию рынка, необходимо принимать в расчет те или иные его особенности, учитывать своеобразие продуктов, реализуемых на разных рынках.

При сегментации потребительских рынков используются классификационные переменные, такие как:

-географические: город, государство, регион городской или сельский населенный пункт, плотность населения, климат и т.д. Их использование наиболее эффективно в случае различия культур или климатических условий в регионах сбыта, имеющих принципиальное значение для использования продукции;

-демографические: возраст, пол, годовой доход, национально-этнические данные, вероисповедание, семейный статус, образование, место работы, размер домохозяйства, тип работы и т.д.;

-поведенческие: верность марке, уровень использования, видимые преимущества, используемые каналы распространения, реакция маркетинговые факторы и т.д.;

-психографические: отношение к различным вещам, риску, а также стиль жизни, хобби, личные качества, качества лидера, читаемые журналы, программы телевидения и т.д.;

Одна из первых систем сегментирования населения, широко известная в мире – система PriZM, разработанная в США фирмой Claritas Inc. В настоящее время она является стандартом во многих европейских странах. В соответствие с этой системой в основе формирования групп, которые часто называют кластерами, лежат демографические и поведенческие характеристики, базовой единицей сегментации является семья.

Первым параметром для формирования кластеров является тип семьи: «одинокое и молодые семьи без детей», «семьи с детьми до семи лет», «семьи с детьми школьного возраста», «пожилые пары и одинокие».

Второй параметр – уровень благосостояния. Выделяют четыре группы: от «наиболее обеспеченных» до «наименее обеспеченных»

Третьим параметром является место проживания.

Четвертый и пятый параметры определяются на основании нескольких характеристик: увлечения (мода, спорт, музыка и т.д.), обладание определенными товарами, особенности покупательского поведения. Их количество, по утверждению фирмы Claritas Inc может достигать одной тысячи.

Среди наиболее известных в нашей стране систем сегментирования потребителей по «стилю жизни» следует выделить систему VAIS (values and lifestyle – ценности и стиль жизни), разработанную компанией SRI International, а также его модификацию VAIS2.

В системе VAIS определяются три основные категории ценностей и стилей жизни потребителей и девять подтипов. Рыночные сегменты потребителей таковы:

-потребители, которыми руководят потребности (тратят деньги в связи со своими потребностями, а не предпочтениями). Подразделяются на тех, кто «выживает» и тех, кто «терпит». К первым относятся самые обездоленные;

-потребители, которыми руководят внешние факторы (составляют основную рыночную массу). Совершая покупки, они заботятся о том, что подумают об этом другие люди;

-потребители, которыми руководят внутренние факторы. Они составляют гораздо меньший процент населения. Их жизнь

направлена в основном на удовлетворение собственных нужд, они равнодушны к ценностям окружающих их людей. Хотя их число невелико, они могут играть важную роль в качестве законодателей мод, групп, через которые проходят все успешные идеи и товары. Этот сегмент быстро растет, в то время как число потребителей из первой группы сокращается. Вторая группа остается стабильной.

Весомой альтернативой методу VAIS служит подход под названием LOV(list of values- список ценностей). В соответствии с этим подходом респондентов просят расставить приоритеты в списке ценностей, полученных из шкалы ценностей Рокича. (ШЦР). ШЦР представляет собой наборы задач и способов поведения, которые респонденты должны ранжировать по степени важности, результаты могут быть проанализированы с точки зрения пола, возраста, этнической принадлежности или любой другой переменной, по которой проводится сегментирование рынка. С помощью ценностей, заслуживающих наивысшие оценки, специалисты по маркетингу разбивают потребителей на сегменты.

Наряду с классификацией потребителей существует так называемая продуктовая сегментация, или сегментация рынка по параметрам продукции. Она имеет большое значение при выпуске и сбыте новых изделий. Особую роль приобретает сегментация по продукту, базирующаяся на изучении долгосрочных тенденций на рынке. Процесс разработки и производства нового изделия требует достаточно продолжительного периода, и правильность результатов анализа рынка, оценки его емкости здесь особенно важна.

В современных условиях для повышения своей конкурентоспособности и правильного определения емкости рынка предприятию уже недостаточно проводить сегментацию рынка только в одном направлении – определении групп потребителей по каким-то признакам. В рамках интегрированного маркетинга необходима еще и сегментация самого изделия по наиболее важным для его продвижения на рынке параметрам. С этой целью используется **метод составления функциональных карт** – это проведение двойной сегментации: по изделию и потребителю.

Функциональные карты могут быть однофакторными (сегментация проводится по какому-то одному фактору и для

однородной группы изделий) и многофакторными (анализ того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения продукции на рынке).

С помощью составления функциональных карт можно определить, на какой сегмент рынка рассчитано данное изделие, какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей.

Сегодня на практике применяются два основных подхода к маркетинговому сегментированию рынка, разработанные Виндом в 1978г.

В рамках первого подхода, именуемого «а priori», предварительно известны признаки сегментирования: число сегментов, их емкость, характеристики, карта интересов. Согласно этому подходу, сегментация осуществляется без предварительного исследования рынка.

В рамках второго подхода, именуемого «post hoc», исходят из неопределенности признаков сегментирования и сущности самих сегментов.

Сегментирование «а priori».

При сегментировании потребительского рынка обычно используют географические, психографические, поведенческие и демографические признаки сегментирования.

Имея социально-демографический «срез» общества, полученный, например, по результатам переписи населения, можно выделить и принять к позиционированию ряд потребительских сегментов. Выбор числа сегментов, на которые должен быть разбит потребительский рынок, обычно диктуется целевой функцией – выявление наиболее перспективного сегмента. Число сегментов, как показывает исследование, не должно превышать 10.

При сегментировании по уровню дохода рекомендуется разбивка всех потенциальных покупателей на равные по объему сегменты с учетом того, чтобы объем каждого из них был, по крайней мере не меньше, предполагаемого объема производства товара или реализации слуг. Примером может служить сегментирование потребителей по признаку дохода, когда все население разбивается на пять 20%-ных групп. Такое распределение объема доходов регулярно приводится в статистических сборниках и сводках. Работать с подобными

сегментными группами удобно, особенно в плане отслеживания их емкости.

Сегментирование потребителей промышленных рынков по методу «а priori» производится в соответствии с двумя возможными ситуациями в отношении типа потребителей:

- все возможные потребители рынка известны, их перечень можно составить, число потребителей не превышает 50;

- состав потребителей часто меняется, сформировать определенный список невозможно, их общее число достаточно велико.

В первом случае, при наличии крупных потребителей, производится их списочное описание, т.е. рассматривается полный список всех потребителей. Такой метод называется «полной переписью верхней прослойки потребителей». Его применение дает возможность определить емкость рынка, которая рассматривается как сумма потребностей предприятий из сформированной переписи.

Во втором случае, когда численность предприятий-потребителей, составляющих сегмент, достаточно велика и отсутствует возможность формирования «полной переписи», применяется сегментирование по обусловленным признакам, связанным с деятельностью промышленного предприятия или его характеристикам. Такими признаками могут быть составляющие финансовых показателей (величина оборота, прибыльность деятельности, величина основных фондов и т.д.), особенности структуры или схемы принятия решения о покупке, кадровый состав и другие показатели.

Сегментирование «post hoc».

Для реализации «**post hoc**» подхода в основном используется аппарат математической статистики. Можно выделить три направления его использования для сегментирования рынка: подготовка данных, его анализ данных и классификация.

Подготовка данных. В рамках этой процедуры чаще всего используется факторный анализ, анализ соответствия и конджойнт-анализ.

Факторный анализ метод многомерной математической статистики, применяемый при исследовании статистически связанных признаков с целью выявления определенного числа скрытых от непосредственного наблюдения факторов. С помощью факторного анализа не просто устанавливается связь изменений одной переменной с изменением другой, а определяется мера этой связи, и обнаруживаются главные факторы, лежащие в основе указанных

изменений. Он особенно продуктивен на начальных этапах исследования, когда необходимо выделить какие либо предварительные закономерности в исследуемой области.

Анализ соответствия другое название -анализ корреспонденции. Его наряду с факторным анализом и методом многомерного шкалирования используют для снижения размерности, в частности для перевода номинальных данных, таких, как ответы да/нет, в метрические шкалы.

Конджойнт – анализ используется в том случае, когда необходимо понять предпочтения потребителей в отношении различных вариантов исполнения того или иного товара или услуги. С помощью конджойнт – анализа можно измерять сравнительную важность таких характеристик продукта, как марка, страна/компания-изготовитель, упаковка, цена и др. В рамках этого метода каждого респондента просят разложить в соответствии с его предпочтениями набор карточек с обозначенными на них различными комбинациями свойств/характеристик продукта. Далее с помощью математической модели выводятся показатели важности характеристик и их уровней/оценок.

Анализ данных. Чаще всего используют кластерный анализ, автоматические алгоритмы классификации (CHAID), «деревья классификации и регрессии» - анализ (CART), нейронные сети, структурные модели латентного класса.

Кластерный анализ – это математическая процедура многомерного анализа, позволяющая на основе множества показателей, характеризующих ряд объектов, сгруппировать их в классы (кластеры), таким образом, чтобы объекты, входящие в один класс, были более однородными по сравнению с объектами, входящими в другие классы. Кластерный анализ – это наиболее часто используемый метод сегментирования рынка. Внутренние определения процедур кластерного анализа отражают цели сегментации рынка. Требуется определить группы респондентов так, чтобы минимизировать различия между членами каждой группы и в то же время максимизировать различия между членами одной группы и теми, кто к ней не принадлежит.

Между делением на кластеры и сегментацией есть ключевые различия. Кластеры – это группы респондентов со схожими ответами

на ключевые вопросы, а сегменты – это группы респондентов со схожим поведением при покупке и поиске продуктов на рынке.

Для сегментирования рынка могут быть использованы процедуры как иерархического, так и итерационного кластерного анализа. Среди разных процедур итерационного кластерного анализа наиболее часто используется метод k – средних.

CHAID-анализ (Chi-squared Automatic Interaction Detector-автоматический детектор взаимодействия, использующий метод хи-квадрат)- это набор математических и статистических процедур и соответствующего программного обеспечения, предназначенный для сегментационного моделирования..

CHAID-анализ разделяет изучаемую совокупность на две и более различные группы, основываясь на категориях переменной, наилучшим образом объясняющей зависимую переменную. Затем CHAID-анализ делит каждую из полученных групп на более мелкие подгруппы, основываясь на другой объясняющей переменной. Это процесс разделения (расщепления) продолжается до тех пор, пока не оказывается, что больше нельзя найти ни одной статистически значимой объясняющей переменной. Сегменты, которые образуют CHAID-анализ, являются взаимоисключающими и исчерпывающими. Поэтому они не перекрывают друг друга и каждая единица совокупности (например, ответ респондента) содержится только в одном сегменте.

Метод CART (Classification and Regression Trees – деревья классификации и регрессии), так же как метод CHAID, относится к методам «деревя классификаций». Эти методы делят респондентов на группы и затем каждую группу на подгруппы, базирующиеся на отношениях между базовыми переменными сегментации и некоторой зависимой переменной. Обычно зависимая переменная – это ключевой индикатор, такой, как уровень использования, намерение покупателей и т.д. Методы «деревя классификаций», разделяя респондентов, формируют в отличие от кластерного анализа истинные сегменты. Эти сегменты базируются лишь на одной зависимой переменной, Другие методы, включая кластерный анализ, делят респондентов, базируясь на десятках или даже на сотнях элементов данных.

Нейронные сети ANN. Искусственные нейронные сети уже сейчас предлагают средство для сегментации. В этих целях может быть использована самоорганизующаяся ANN («архитектура Кохоненна»). Она названа самоорганизующейся, поскольку, как и в кластерном анализе, в модели нет установленных зависимых переменных.

Самоорганизующаяся ANN пытается сгруппировать, например, респондентов, базирясь на их схожих элементах. Она отличается от кластерного анализа своей способностью игнорировать «шумы» в данных. В ней нетипичные индивиды меньше влияют на сегментацию. Каждая успешная итерация делает их вклад все меньше, поэтому расчеты быстро стабилизируются, игнорируя нечастые характеристики респондентов. ANN работает тем лучше по сравнению с кластерным анализом, чем больше вариация или неуверенность в ответах респондентов.

Структуры латентных классов. Латентный анализ (скрытый, невидимый) – математический метод, позволяющий анализировать структуру связей между ненаблюдаемыми переменными, полученными в эксперименте.

В основе данного метода лежит представление о возможности множественного взаимодействия между переменными, а не только линейного, как в факторном анализе. Такой подход, более трудоемкий, чем факторный анализ, оправдан в тех случаях, когда величина связи между переменными может зависеть от третьей переменной.

Классификационные алгоритмы.

К данным опроса, для получения сегментов рынка, могут быть применены дискриминантный анализ и множественная регрессия. Дискриминантный анализ на практике используется для определения признаков разницы двух и более категорий объектов. Метод регрессионного анализа применяется для изучения зависимости результативного показателя от нескольких независимых переменных. Наиболее широко распространены методы множественной регрессии.

Линейный регрессионный анализ позволяет оценить коэффициенты линейного уравнения, содержащего одну или несколько независимых переменных, значения которых используются для предсказания значения зависимой переменной. Вычислив коэффициенты такого уравнения, можно предсказать значения зависимой переменной.

1.8.2. Рекомендации по проведению сегментного анализа доходности и прибыльности.

Сегментный анализ доходности и прибыльности включает в себя расчет доходности и прибыльности сегментов рынка, который проводится за несколько предшествующих периодов времени. Для

выявления сезонных влияний целесообразно охватить интервал времени не менее двух лет.

Расчет наиболее эффективно производить с помощью OLAP - средств. OLAP- средства – это программные продукты, реализующие оперативную аналитическую обработку данных на основе технологии OLAP(On-Line Analytical Processing).

1.8.3 Рекомендации по проведению анализа конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности фирмы следует осуществлять отдельно на каждом сегменте рынка.

Для количественной оценке сильных и слабых сторон фирмы и ее конкурентов вычисляют *силу бизнеса* и *относительную силу бизнеса* по следующей процедуре:

- 1) Формируются ключевые факторы успеха (КФУ), т.е. факторы, имеющие решающее значение для достижения поставленных фирмой целей;
- 2) Каждому КФУ устанавливают вес, соответствующий его важности среди выбранных КФУ; веса целесообразно выбирать так, чтобы в сумме они составляли единицу;
- 3) По каждому КФУ самой фирме и основным конкурентам выставляют оценки, которые, в отличие от предыдущего пункта, могут назначаться по произвольной шкале. Факторы, по которым фирма отстает от конкурентов, являются ее слабостью, факторы, по которым фирма опережает конкурентов, - ее силой;
- 4) Определяется сила бизнеса (F) – суммарная взвешенная оценка, являющаяся интегральной характеристикой конкурентоспособности фирмы. Для расчета данного показателя используется формула:

$$F = \frac{\sum_{i=1}^n W_i A_i}{\sum_{i=1}^n W_i}$$

где i – индексный номер КФУ; W_i – вес i -го КФУ; A_i – оценочное значение i -го КФУ; n – количество КФУ

- 5) Определяется относительная сила бизнеса как отношение силы бизнеса фирмы к силе бизнеса самого крупного конкурента.

Результаты анализа конкурентоспособности заносятся в таблицу.

Таблица 8.1.
Результаты анализа конкурентоспособности

№КФУ _i	Вес i-го КФУ в %	Оценочное значение i-го КФУ			
		Фирма	Конкурент1	Конкурент2	Конкупернт3
2					
2					
:					
n					
Сила бизнеса					
Относит сила бизнеса					

1.8.4.Рекомендации по проведению анализа привлекательности сегментов.

При анализе привлекательности сегментов все они оцениваются по единой системе критериев. Это гарантирует наибольшую объективность оценки.

Типовыми критериями привлекательности являются:

- объем рынка;
- темпы роста рынка;
- емкость рынка;
- доходность и прибыльность рынка;
- уровень конкурентоспособности;
- барьеры входа на рынок.

Расчеты по анализу привлекательности сегментов сводят в таблицу 8.2.

Таблица 8.2.

Анализ привлекательности сегментов.

Критерии привлекательности	Вес критерия в %%	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент N
Критерий 1				
Критерий 2				
Критерий N				
Итого				

Количественную оценку критериев привлекательности получают с помощью маркетинговых исследований и приводят в единую систему с помощью процедуры шкалирования – процедуры проведения различных показателей к единой шкале. Шкалирование значения вычисляется по формуле:

$$R = S_{\min} + \frac{X - P_{\min}}{P_{\max} - P_{\min}} \times (S_{\max} - S_{\min}),$$

где R –шкалированное значение параметра; S_{min} – минимальное значение шкалы; S_{max} – максимальное значение шкалы; P_{min} – минимальное значение параметра; P_{max} - максимальное значение параметра; X – измеренное значение параметра.

1.8.5.Рекомендации для проведения Portfolio – анализа.

Цель **Portfolio – анализа** – оценка товарно-рыночных возможностей фирмы за рамками ее текущей деятельности для принятия решения о целесообразности изменения границ и структуры области ее деятельности (структуры своего портфеля). Это один из наиболее распространенных методов стратегического маркетингового анализа. Он позволяет фирме определять долгосрочную политику по отношению к различным сегментам.

Portfolio – анализ является основой процесса стратегического маркетингового планирования деятельности предприятий. С его помощью сегменты фирмы оцениваются по ряду критериев, например, привлекательность, сила бизнеса и прибыль, и отображаются на единой матрице.

Фирма, в силу естественной ограниченности ресурсов, должна постоянно устанавливать приоритеты в своей деятельности и делить сегменты на перспективные, требующие инвестиционных вложений, бесперспективные, но прибыльные, бесперспективные и неприбыльные, от которых необходимо избавляться.

В практически реализуемом портфельном анализе для проведения подобной классификации все сегменты обычно оценивают по двум критериям: привлекательность сегмента и конкурентоспособность фирмы на сегменте. В зависимости от значений этих критериев к сегменту применяется определенная стратегия.

В настоящее время существует множество способов оценки привлекательности и конкурентоспособности. Например, одна из наиболее известных методологий –BCG (Boston Consulting Group) – предлагает оценивать привлекательность сегмента через его темп роста, а конкурентоспособность фирмы – через относительную долю рынка в сегменте. Однако эта методология позволяет решать лишь определенный круг задач и может быть использована главным образом для оценки ситуации с товарами массового производства.

Кроме методологии BCG в Portfolio – анализе часто реализуют более гибкие, многокритериальные методики оценки привлекательности и конкурентоспособности, основанные на применении матриц GE (General Electrics), DPM (Directional Policy Matrix – матрица управляющих политик) и др.

Исходными данными для построения матриц GE и DPM могут быть экспертные оценки или данные внешних рыночных исследований. Методология, лежащая в основе портфельных матриц, позволяет представлять информацию в виде, удобном для принятия решений. Поэтому отчетной формой для большого объема маркетинговых исследований являются именно матрицы.

1.8.6. Матрица и матричные методы

Матрица Анзоффа (матрица «продукт-рынок»)

Данная модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходным пунктом построения матрицы является расхождение между существующим положением и планируемым развитием фирмы. Это означает, что цели фирмы недостижимы с помощью прежних стратегий, необходимо или скорректировать цели, или искать новые стратегические пути.

Краткое описание используемых терминов.

Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития фирмы, включающее разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных, намеченных фирмой целей.

Если миссия фирмы задает общие ориентиры ее существования, а цели определяют устремления фирмы на данном этапе своего развития с учетом перспектив, то стратегия отвечает на вопрос, каким образом можно достичь поставленных целей.

Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив, при этом решаются три основных вопроса: какой вид бизнеса продолжить, какой – прекратить, в какой вид бизнеса перейти. При выборе стратегии учитываются такие критерии, как: фактор времени, степень риска, связь с существующими стратегиями.

Есть система так называемых базовых стратегий развития, которая включает основные виды стратегий, выверенные практикой. Эти стратегии касаются всей деятельности фирмы и отражают различные подходы к ее росту, связанные с изменением продукта и рынка.

При использовании маркетингового метода, основанного на матрице Анзоффа, для каждого сегмента рынка в ходе планирования определяется специальная маркетинговая стратегия из набора стратегий, сформулированных в начале 1960-х гг. американским ученым Анзоффом (рис.1)

РЫНОК	ПРОДУКТ	
	Старый	Новый
Старый	Обработка рынка P=50%,S=100%	Разработка продукта (инновации) P=33%,S=800%
Новый	Расширение рынка P=20%,S=400%	Стратегии диверсификации P=5%,S=1200÷1600%

P-вероятность осуществления стратегии,
S-затраты на реализацию стратегии.

Рис.1 Матрица Анзоффа

В маркетинговых программах используются четыре основные стратегии Анзоффа, выбор которых связан с учетом вероятности успеха и объема затрат на его реализацию.

1. Стратегия «старый продукт на старом рынке», или «стратегия обработки рынка». Ее реализация означает нацеленность на стабилизацию и/или расширение объема сбыта или доли рынка Пути достижения: увеличение потребления через снижение цен, увеличения объема упаковки, привлечение покупателей конкурирующих продуктов.

Необходимые условия реализации: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция.

2. Стратегия «старый продукт на новом рынке» или «стратегия развития рынка», нацеленная на выход со старыми продуктами на новые национальные или региональные рынки, расширение функций и сфер применения продукта, приспособление его свойств под новые сегменты рынка.

Необходимые условия реализации: низкий уровень конкуренции, относительно высокий спрос на аналогичную продукцию.

3. Стратегия «новый продукт на старом рынке» или инновация. Принято выделять подлинную инновацию, когда появляются продукты, принципиально новые на рынке, квази-инновацию-продукты, являющиеся модификациями уже известных, инновацию, имеющую название «me too» («я тоже»)- продукты новые только для данной фирмы.

4. Стратегия «новый продукт на новом рынке» или «диверсификация». Эта стратегия означает переход фирмы в новые сферы деятельности. Она связана с коренным изменением стратегических зон ведения бизнеса и товарного ассортимента фирмы.

Причинами реализации такой стратегии, как правило, являются стагнация старых рынков, поиск финансовых выгод, уменьшение риска бизнеса

Используются несколько вариантов стратегии диверсификации.

Стратегия горизонтальной диверсификации ориентирована на традиционного потребителя, В этом случае создается новый продукт, требующий, например, новых технологий, но ориентированный на потребителя основного продукта.

Применяют также стратегию вертикальной диверсификации. В ее рамках осваивают новые продукты, используя в качестве сырья или полуфабрикатов традиционную продукцию, либо осуществляют

производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов.

Известна также стратегия конгломератной или латеральной диверсификации, когда рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы.

Выбор стратегии зависит от ресурсов фирмы и готовности ее руководства к осмысленному риску.

Методология BCG.

В модели **BCG** основными коммерческими целями фирмы полагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь этих целей, ограничивается четырьмя вариантами:

- увеличение доли бизнеса фирмы на рынке (увеличение сегмента рынка, удерживаемого фирмой);

- борьба за сохранение доли бизнеса фирмы на рынке (сохранение величины сегмента рынка, удерживаемого фирмой);

- максимальное использование положения бизнеса фирмы на рынке (максимальная обработка сегмента);

- освобождение от данного вида бизнеса (уход с данного сегмента рынка).

Основное внимание в модели **BCG** сосредоточивается на потоке финансовых средств фирмы (Cash Flow), который либо направляется на проведение операций в отдельно взятой бизнес области, либо возникает в результате таких операций. В рамках модели считается, что уровень дохода или расхода финансовых средств находится в тесной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли фирмы на этом рынке. Темпы роста бизнеса определяют темп, в котором она будет использовать финансовые средства.

Предположения, на которых строится матрица **BCG** следующие:

- прибыль и капиталы увеличиваются с ростом доли рынка в результате действия эффекта масштаба и опыта. Т.е. наблюдаются эффекты снижения себестоимости продукции за счет больших объемов производства и накопления опыта в процессе производства;

- рост объемов продаж требует финансовых средств на увеличение оборотного капитала и наращивание мощностей.

Считается, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любой бизнес, если он успешен, генерирует финансовые средства, тогда как на стадии развития и роста бизнеса

происходит, как правило, поглощение финансовых средств. Поэтому, появляющиеся в фазе «зрелого» бизнеса финансовые средства, должны частично быть инвестированы в новые области, которые обещают стать новыми генераторами дохода фирмы.

Решения, которые следуют из модели **BCG**, зависят от положения конкретного вида бизнеса фирмы (вида сегмента) в стратегическом пространстве, образуемом двумя координатами осями. По оси ординат откладывается значение темпов роста рынка, по оси абсцисс – измерение конкурентных позиций фирмы в данном бизнесе (сегменте) в виде отношения объема ее продаж в данной бизнес области к объему продаж крупнейшего в данной бизнес области конкурента.

Модель **BCG** представляется в виде матрицы размерностью 2x2 (рис.) Разделение матрицы по оси ординат на две части сделано так, что границей высоких и низких темпов роста является 10%-ное увеличение объема производства в год, поэтому в верхней части матрицы оказываются бизнес области (сегменты), относящиеся к отраслям с темпами роста выше средних, в нижней – соответственно с более низкими. Ось абсцисс является логарифмической. Коэффициент, характеризующий относительную долю рынка, занимаемую бизнес областью (сегментом), обычно изменяется от 0,1 до 10.

Разделение матрицы по оси абсцисс на две части проходит на уровне коэффициента 1,0, что позволяет выделить две зоны, в одну из которых попадают бизнес - области (сегменты) со слабыми конкурентными позициями, а во вторую – сильными.

В оригинальной версии модели **BCG** принято, что области бизнеса (сегменты) изображаются кругами с центрами, координаты которых являются соответствующими темпами роста рынка и величинами относительной доли фирмы на определенном рынке. Каждая нанесенная на матрицу окружность характеризует только одну бизнес область (сегмент). Величина круга пропорциональна общему размеру всего рынка, который определяется сложением бизнеса фирмы и соответствующего бизнеса ее конкурентов. В круге, отображающем бизнес-область (сегмент рынка), выделяется сектор, характеризующий относительную долю бизнес-области (долю сегмента) фирмы на данном рынке.

Модель **BCG** в оригинальном виде состоит из четырех квадрантов, имеющих специальные образные названия:

- высокие темпы роста рынка/большая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке - «звезды»;
- низкие темпы роста рынка /большая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке- «дойные коровы»;

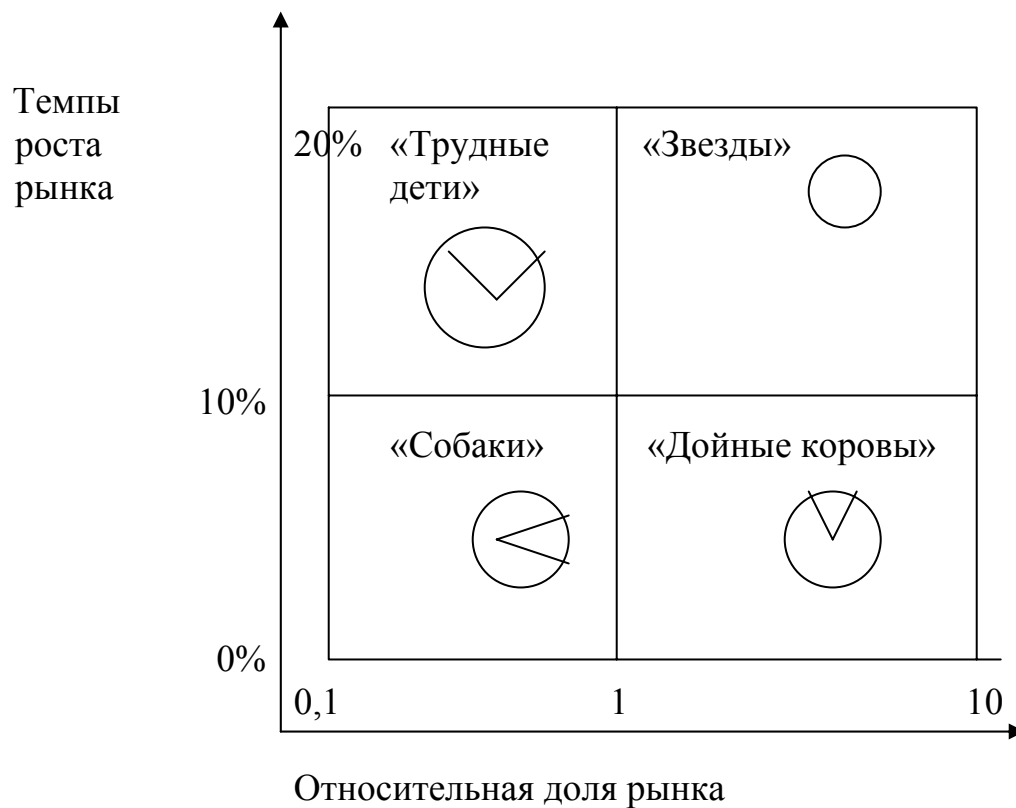


Рис.2 Матрица **BCG** с выделенными секторами круга, характеризующими относительную долю бизнес-области (долю сегмента)

- высокие темпы роста рынка / малая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке – «трудные дети»;
- низкие темпы роста рынка / малая относительная доля бизнес-области (сегмента) на рынке – «собаки».

При использовании модели **BCG** очень важно правильно определить темпы роста рынка и относительную долю фирмы на этом рынке. Измерение темпов роста рынка предполагается проводить на основе данных за последние два-три года, но не более. Относительная доля фирмы на рынке представляет собой логарифм отношения объема продаж фирмы в данной бизнес-области (сегменте) к объему продаж фирмы лидера в этом бизнесе. Если же фирма сама является лидером, то рассматривается ее отношение к первому следующему за ней конкуренту. Если полученный коэффициент превышает единицу, то это подтверждает лидерство фирмы на рынке. В противном случае это означает, что какие-то фирмы имеют большие конкурентные преимущества по сравнению с данной в этой бизнес-области (сегменте).

Аналитическая ценность модели **BCG** состоит в том, что с ее помощью можно не только определить стратегические позиции каждого вида бизнеса (сегмента) фирмы, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока финансовых средств.

Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения фирмой финансовых средств от каждой бизнес-области (сегмента) в будущем.

Модель предполагает, что фирма будет устанавливать:

- на начальной стадии жизненного цикла продукта – цели в отношении доли рынка, которой она предполагает обладать;
- на стадии роста жизненного цикла продукта – цели относительно способов завоевания и удержания своего рынка;
- на стадии зрелости жизненного цикла продукта – цели в отношении получения и распределения получаемого дохода.

Оптимальной бизнес-стратегией с точки зрения модели **BCG** является стратегия получения значительной доли рынка для бизнеса, находящегося в стадии зрелости своего жизненного цикла. Стратегическим средством для этого является формирование бизнес-портфеля фирмы соответствующим образом, чтобы, осуществляя инвестиции в определенные виды деятельности, переводить некоторых «трудных детей» в «звезды», которые в будущем должны стать «дойными коровами».

Модель **BCG** успешно работает в таких отраслях, где высок уровень конкуренции либо значительны объемы производства.

Матрица «Дженерал электрик» / «Маккинзи» (GE/McKinsey)

В центре внимания модели GE/McKinsey находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены фирмой, с помощью этой модели анализируют, какое влияние в краткосрочной перспективе могут оказать на прибыль дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса.

По сравнению с моделью **BCG** в модели GE/McKinsey размерность матрицы увеличена до 3x3. Это позволило углубить классификацию сравниваемых видов бизнеса (сегментов) и рассматривать более широкие возможности стратегического выбора.

В матрице GE/McKinsey по осям ординат и абсцисс выставляются соответственно интегральные оценки привлекательности рынка или отрасли бизнеса и относительного преимущества фирмы на соответствующем рынке или сильных сторон соответствующего бизнеса фирмы. Каждая ось координат рассматривается как ось, многофакторного измерения, причём различным факторам могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что делает оценку каждого бизнеса (сегмента) более точной.

Параметры, с помощью которых на оси ординат оценивается положение бизнеса (сегмента), практически не находятся под контролем фирмы. Параметры, с помощью которых на оси абсцисс оценивается положение бизнеса (сегмента), находятся под контролем самой фирмы и могут быть изменены ею.

Для данной модели разработан специальный индекс рыночной привлекательности, определенной на основе темпов роста рынка, его размеров, коэффициента прибыльности, степени конкуренции, сезонности, цикличности спроса, структуры издержек. Для оценки устойчивости бизнеса часто используется также специальный индекс, а не простой показатель доли рынка, как в матрице BCG. Он отражает такие факторы, как относительная доля Фирсы на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, эффективность сбыта, преимущества местоположения, знание покупателей и рынка.

В матрице GE/McKinsey оси абсцисс и ординат условно делятся на три части. Таким образом, она состоит из девяти частей. Стратегические позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице справа налево и снизу вверх.

Принято выделять, как это показано на рис 3, три зоны стратегических позиций: зону победителей (темная заливка), зону проигравших (светлая заливка), среднюю зону между ними, состоящую из трех позиций, в одной из которых «Создатель прибыли» стабильно генерирует прибыль, во второй «Средний бизнес»- бизнес имеет среднюю привлекательность, в третьей «вопрос» - у него сомнительные виды.

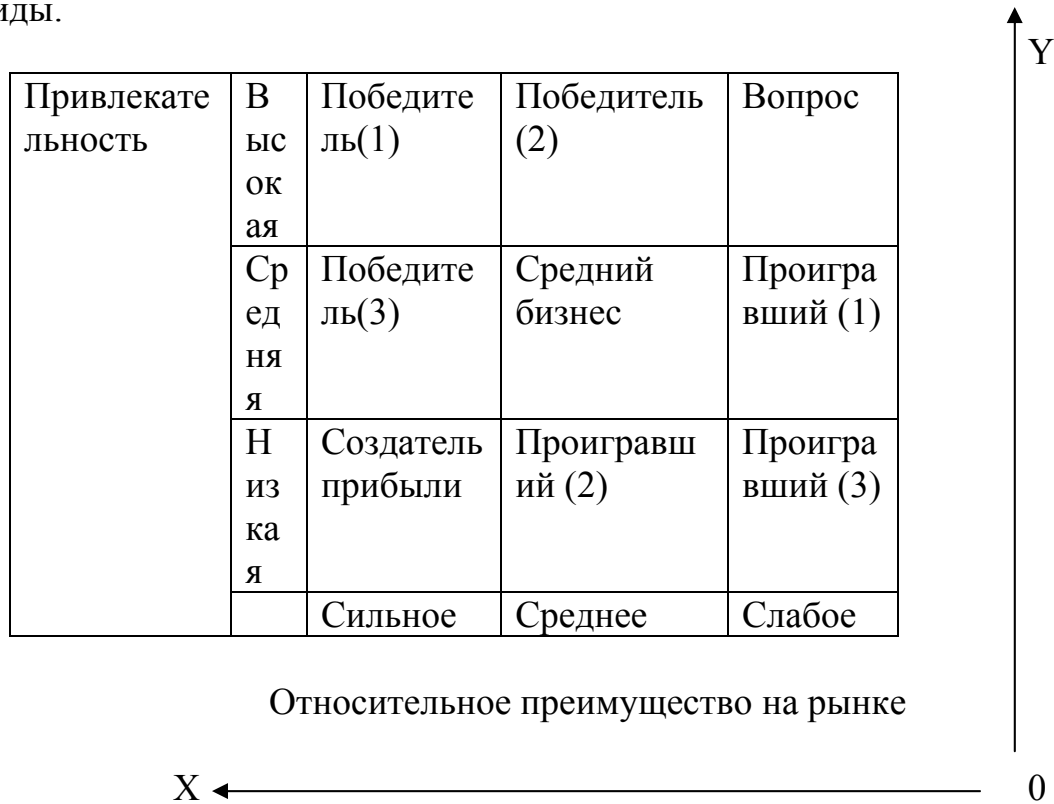


Рис.3. Структура матрицы GE/McKinsey

Для позиции с условным названием «Победитель 1» характерны наивысшая степень привлекательности рынка и сильные относительные преимущества фирмы на нем. В этом положении фирма скорее всегда будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, поэтому должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием «Победитель2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ фирмы. Такая фирма явно не является лидером в своей отрасли, но в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена, прежде всего, на определение своих слабых и сильных сторон, а затем на осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Для позиции с условным названием «Победитель3» характерно, что она касается фирм с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества фирмы на таком рынке очевидны и сильны. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна сводиться прежде всего к тому, чтобы определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и направить инвестиции именно в них, развивать свои способности, противостоять воздействию конкурентов, увеличивать объемы производства и добиваться увеличения прибыльности.

Для позиции, находящейся в трех клетках в нижнем правом углу матрицы вблизи нуля координатных осей (светлая заливка), принято условное название «Проигравший». В них рассматриваются такие виды бизнеса (сегменты), которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, отображаемых на координатных осях. Дополнительные инвестиции фирмы в такие виды бизнеса (сегменты), как правило, должны быть ограничены или прекращены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли фирмы отсутствует.

Стратегия фирмы, находящейся в позиции «Проигравший1», должна сводиться прежде всего к тому, чтобы постараться отыскать возможности улучшения положения в областях с низкими уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет явно низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль или покинуть данную бизнес область.

Для позиции с условным названием «Проигравший 2» характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Для данной позиции несвойственны какие либо особо сильные стороны или возможности. Фирма, находящаяся в этой позиции, не является лидером в данном виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента

для остальных. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть направлена на снижение риска, защиту своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка.

Для позиции с условным названием «Проигравший3» характерны низкая привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ фирмы в данном виде бизнеса. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть направлена на получение прибыли в доступном объеме без использования каких либо инвестиций, либо на выход из данного вида бизнеса вообще.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные по диагонали матрицы, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю, называются пограничными. При определенных условиях они могут, как расти, так и, наоборот, сокращаться.

Для позиции с условным названием «Вопрос» характерны незначительные относительные преимущества на рынке и участие в весьма привлекательном и перспективном с точки зрения состояния рынка бизнесе. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, допускает следующие стратегические решения: развитие фирмы в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны; выделение фирмой своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие. Если перечисленные решения не могут быть реализованы, то данный вид бизнеса лучше оставить.

Для позиции с условным названием «Средний бизнес» характерно отсутствие каких-либо особенных качеств. Ей присущ средний уровень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ фирмы в данном виде бизнеса. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, определяет осторожную линию поведения. Инвестиции целесообразно осуществлять выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Для позиции с условным названием «Создатель прибыли» характерны низкий уровень привлекательности рынка и высокий уровень относительных преимуществ самой фирмы. Стратегия фирмы, находящейся в такой позиции, должна быть направлена на то, чтобы возможные инвестиции концентрировались вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов и давали эффект в краткосрочной перспективе, поскольку в любое время могут произойти неблагоприятные изменения.

Общий стратегический принцип, заложенный в модели GE/McKinsey, заключается в том. Чтобы увеличивать количество ресурсов, выделяемых для развития и поддержания бизнеса в

привлекательных отраслях, если у фирмы при этом имеются определенные преимущества на рынке, и, наоборот, сокращать направляемые в данный вид бизнеса ресурсы, если позиции самого рынка или позиции фирмы, осуществляющей на нем бизнес, оказываются слабыми.

Главное внимание в модели GE/McKinsey сосредоточивается на управлении инвестициями путем их сбалансированности. Для этого в пространстве стратегических позиций матрицы определяется позиция каждого отдельного вида бизнеса (сегмента) и выявляется ожидаемый вклад каждого из них в экономическую эффективность фирмы в целом и в ближайшем будущем.

**Матрица Шелл/ДПМ (матрица Shell/DPM)
(Матрица направленной политики
или матрица управляющих политик.)**

Модель Shell/DPM создавалась в условиях существования небольшой и постоянно снижающейся отраслевой нормы прибыли и высокой инфляции (1975г., нефтехимическая компания Shel). Она предназначалась для обеспечения выбора долгосрочной инвестиционной стратегии в таких непростых условиях.

В отличие от моделей BCG и GE/McKinsey, которые ориентируются на оценку достижений в прошлом, модель Shell/DPM сосредоточивается на анализе развития текущей ситуации.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем между ними имеются принципиальные различия.

Матрица Shell/DPM является двухфакторной, с размерностью 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса.

Вспомним, что в модели BCG критерий стратегического выбора основывается на оценке потока денежных средств, который по сути является показателем краткосрочного планирования. В модели GE/McKinsey критерий стратегического выбора основывается на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования. Модель Shell/DPM предлагает для принятия стратегических решений одновременно учитывать два этих показателя.

Другая особенность Shell/DPM заключается в том, что с ее помощью могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных

стадиях своего жизненного цикла.. Модель оказывается приспособленной как для анализа бизнес-динамики с точки зрения перспектив отдачи первоначальных инвестиций, так и для анализа финансового баланса всего делового портфеля фирмы с точки зрения потока денежной наличности.

Основная идея Shell/DPM заимствована из BCG и состоит в том. Что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между излишком финансовых результатов и их дефицитом за счет развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках. Новые перспективные виды бизнеса, будут поглощать излишки финансовых средств, создаваемых видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла.

Главное достоинство модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

Как и другие классические модели стратегического планирования матрица Shell/DPM представляет собой двумерную таблицу, в которой по оси абсцисс отражают соответственно сильные стороны фирмы, а по оси ординат – отраслевую привлекательность бизнеса .Соответственно, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора фирмы или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области, а ось Y является общим измерением состояния и перспектив отрасли(рис 4).

Для характеристики конкурентоспособности фирмы и привлекательности отрасли в модели Shell/DPM могут быть использованы переменные, представленные в таблице 8.3.

Перспективы отрасли	Большие	Стратегия лидера вида бизнеса	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия резкого увеличения или свертывания производства
	Средние	Стратегия роста	Стратегия осторожного продолжения бизнеса	Стратегия осторожного продолжения или частичного свертывания бизнеса
	Малые	Стратегия генератора прибыли	Стратегия частичного свертывания бизнеса	Стратегия свертывания бизнеса
		Сильное	Среднее	Слабое

Относительное преимущество на рынке

Y ↑

X ←

Рис 4. Представление матрицы Shell/DPM

Таблица 8.3.

Переменные для характеристики конкурентоспособности фирмы и привлекательности отрасли в модели Shell/DPM

Переменные, характеризующие конкурентоспособность фирмы (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка; Охват дистрибьюторской сети; Эффективность дистрибьюторской сети; Технологические навыки; Ширина и глубина товарной линии; Эффективность производства; Производственные запасы; Качество продукции; Научно-исследовательский потенциал; Экономия масштаба производства; Послепродажное обслуживание	Темпы роста отрасли; Относительная отраслевая норма прибыли; Приверженность покупателя к торговой марке; Значимость конкурентного упреждения; Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли; Технологические барьеры для входа в отрасль; Значение договорной дисциплины в отрасли; Влияние поставщиков в отрасли; Заменяемость продукта; Имидж отрасли в обществе.

Применяя модель Shell/DPM, следует учитывать, что использование конкурентоспособности бизнеса фирмы в качестве переменной оси абсцисс предполагает, что рынок, на котором проводятся оценки, представляет собой олигополию. При этом допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях фирм по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества. Использование в качестве переменной оси ординат привлекательности отрасли бизнеса предполагает существование долгосрочного потенциала развития не только для рассматриваемой фирмы, но и для всех участников этого бизнеса.

1.8.7. Рекомендации по проведению SWOT-анализа.

SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Он позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и возможные угрозы ее деятельности. Достигается это путем сравнения внутренних сил и слабостей данной фирмы с возможностями, которые дает ей рынок. Исходя из степени их соответствия, во – первых делается вывод о том, в каком направлении фирма должна развивать свой бизнес, во-вторых, устанавливается распределение ресурсов по сегментам. Чаще всего рассматриваются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы по отношению к изучаемым сегментам или рынкам.

Требования к проведению анализа:

1. Необходимо фокусировать SWOT- анализ на конкретных рынках или сегментах, тщательно определять сферу каждого SWOT-анализа.

2. Преимущества и недостатки должны быть ранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей. Включать в анализ нужно только относящиеся к делу преимущества и недостатки. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители на фоне предложений конкурентов.

3. SWOT- анализ должен основываться на объективных фактах и данных исследований, для чего необходимо использовать разностороннюю входную информацию. Точность и глубина SWOT-анализа возрастают, когда он проводится в форме дискуссии и обмена идеями.

4. Следует избегать пространных формулировок. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Простейшей формой представления результатов SWOT- анализа является таблица, в которой перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Основные факторы, которые целесообразно учитывать в SWOT-анализе представлены в таблице 8.4.

Таблица 8.4

Факторы, учитываемые в SWOT- анализе	
Потенциальные внутренние сильные стороны	Потенциальные внутренние слабости
Высокая квалификация и компетентность персонала	Невысокая квалификация и компетентность персонала
Доступное финансирование	Недостаточное финансирование
Высокий уровень ведения конкурентной борьбы	Средний и низкий уровень ведения конкурентной борьбы
Хорошее знание потребителей	Слабый анализ информации о потребителях
Признанный рыночный лидер	Слабый участник рынка
Четко сформулированная стратегия, последовательность в ее реализации	Отсутствие четко выраженной стратегии, непоследовательность в ее реализации
Ценовое преимущество, использование экономии за счет масштабов производства	Высокая стоимость продукции в сравнении с аналогичными показателями ключевых конкурентов
Наличие собственной уникальной технологии и современные производственные мощности	Устаревшие технологии и оборудование
Надежное и проверенное управление	Потеря глубины и гибкости управления
Надежная сеть сбыта	Слабая сеть сбыта
Совершенная система НИОКР	Слабые позиции в НИОКР
Эффективная политика продвижения	Слабая политика продвижения
Потенциальные внешние благоприятные возможности	Потенциальные внешние угрозы
Ускорение темпов роста рынка, возможность обслуживать дополнительные группы потребителей, выход на новые рынки и сегменты рынков	Замедление темпов роста рынка ,неблагоприятные демографические изменения для выхода на новые рыночные сегменты
Увеличение ассортимента производимой продукции	Увеличение продаж заменяющих продуктов, изменение вкусов и потребностей покупателей.

Продолжение таблицы 8.4.

Пассивность конкурентов	Усиление конкуренции
Снижение торговых барьеров при выходе на внешние рынки	Появление иностранных конкурентов с товарами низкой стоимости
Благоприятные изменения в курсах валют	Неблагоприятные изменения в курсах валют
Хорошая доступность ресурсов	Рост цен поставщиков
Ослабление факторов нестабильности бизнеса	Усиление факторов нестабильности бизнеса
Доступность внешних инвестиций	Недоступность внешних инвестиций

Методология SWOT предполагает после выявления сильных и слабых сторон, равно как угроз и возможностей, установление цепочки связей между ними. Для установления связей используется матрица SWOT, приведенная на рис5.

	Возможности (O) 1. 2. 3.	Угрозы(T) 1. 2. 3.
Сильные стороны (S) 1. 2. 3.	Поле (SO) (сильных сторон и возможностей)	Поле (ST) (сильных сторон и угроз)
Слабые стороны (W) 1. 2. 3.	Поле (WO) (слабых сторон и возможностей)	Поле (WT) (слабых сторон и угроз)

Рис5. Матрица SWOT

На пересечении разделов S,W,O,T образуются четыре поля: SO, ST, WO, WT. В рамках каждого поля следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии. Для парной комбинации поля SO следует развить стратегию по использованию сильных сторон с тем, чтобы получить отдачу от возможностей, которых появились во внешней среде. Для парной комбинации поля WO стратегия должна

предусматривать действия, позволяющие за счет появления дополнительных возможностей преодолеть слабости компании. Для парной комбинации поля ST стратегия должна предлагать использование сильных сторон для устранения угроз и поиск возможностей преодолеть слабость. Для парной комбинации поля WT стратегия должна указывать, как избавиться от слабых мест и как предотвратить угрозу.

Следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность, так как неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее применяет конкурент, или предотвращенная угроза может создать у фирмы дополнительные, сильные стороны в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Успешное применение методологии SWOT позволяет не только вскрывать угрозы и возможности, но и оценивать степень важности их учета.

Для оценки возможностей применяется **метод позиционирования** каждой конкретной возможности на матрице возможностей, представленной на рис 6.

		Влияние возможностей на фирму		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность использования возможностей	Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВМ
	Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СМ
	Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НМ

Рис 6. Матрица возможностей

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение. Возможности, попавшие в поля ВС, ВУ, СС наиболее значимы, их использовать в первую очередь. Возможности, попавшие в поля СМ, НУ, НМ не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на остальные поля, можно принимать позитивные решения, если фирма располагает достаточными ресурсами.

Похожая матрица может быть составлена для оценки угроз (рис 7.)

		Влияние угроз на фирму			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие последствия
Вероятность реализации угроз	Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВТ	Поле ВЛ
	Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СТ	Поле СЛ
	Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НТ	Поле НЛ

Рис 7.

Угрозы, которые попадают в поля ВР, ВК, СР представляют наибольшую опасность для фирмы и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, которые попадают в поля ВТ, СК, НР должны находиться в поле зрения высшего руководства и устраняться в первостепенном порядке. Угрозы, которые попадают в поля ВЛ, СТ, НК требуют внимания и ответственного подхода к их устранению. Попавшие в остальные поля угрозы не должны выпадать из поля зрения, но задача их первостепенного устранения не ставится.

Методология SWOT позволяет также использовать **метод составления профиля факторов среды**. Для реализации этого метода в таблицу вписываются отдельные факторы среды. Каждому из них экспертным путем дается оценка важности по 3-бальной шкале, оценка влияния по 4-бальной шкале, включая 0, оценка направленности влияния по 2-уровневой шкале (+1,-1).

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для фирмы (таблица 8.5.)

Таблица 8.5.

Метод составления профиля факторов среды

Факторы среды	Оценка важности	Оценка влияния	Оценка направленности влияния	Интегральная оценка степени важности фактора
1.				
2.				

1.8.8. Рекомендации по проведению STEP-анализа.

STEP-анализа –это анализ влияния внешней по отношению к фирме среды на ее деятельность. Другое название PEST – анализ. Оба термина являются производными от первых букв английских названий четырех групп факторов, определяющих в главном внешнюю среду для фирмы. К ним относятся social, technological, economical, political группы факторов. Иной порядок перечисления групп факторов: political, economical, social, technological порождает термин PEST – анализ.

Перечисленные факторы PEST – анализ, представляют собой ту часть внешнего окружения, на которую обычная фирма практически не способна оказать какого-либо существенного влияния, не говоря уже о контроле над ними. Эти факторы могут сильно влиять на показатели деятельности фирмы, поэтому необходимо понять эту часть окружения, чтобы обеспечить свой фирме наилучшие условия для извлечения выгоды из благоприятной ситуации и для противодействия множеству неблагоприятных факторов внешней среды.

Техника PEST – анализа является очень важным инструментом для оценки прошлого, настоящего и будущего компании, помогает ей обрести чувство направленности.

В качестве примера приведем факторы, наиболее часто используемые при **STEP-анализе**.

Политические факторы:

- выборы президента РФ;
- выборы в Государственную думу РФ;
- изменение Законодательства РФ;
- государственное регулирование конкуренции в отрасли;

Социальные факторы:

- изменение базовых ценностей;
- изменения в уровне и стиле жизни;
- экологический фактор;
- здоровый образ жизни;
- отношение к работе и отдыху;
- отношение к образованию;
- демографические изменения;
- изменение структуры доходов;
- изменение структуры расходов;
- изменение основных потребительских предпочтений ;
- принятие нового Трудового кодекса;

- недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей;
 - нехватка квалифицированных кадров;
- Экономические факторы:
- общая характеристика экономической ситуации (подъем, спад, стабилизация), в том числе динамика ВВП по годам стратегической перспективы;
 - уровень инфляции;
 - динамика курса рубля к доллару США и европейской валюте;
 - динамика ставки рефинансирования ЦБ РФ;
 - инвестиционная активность;
 - динамика занятости населения;
 - платежеспособный спрос населения;
 - новые положения Налогового кодекса;
- Технологические факторы:
- государственная технологическая политика;
 - значимые тенденции в области НИОКР;
 - новые патенты;
 - оценка скорости изменения и адаптации технологий;
 - новые продукты;
 - технологические изменения, имеющие существенное значение; для продукта;
 - появление новых рекламных носителей;
 - появление новых технологий производства.

1.8.9. Метод 4P

Метод 4P- это детальное тактическое планирование маркетинга на фирме.

Наиболее известная на сегодня модель , описывающая переменные, которые фирма может изменять , - это модель маркетинга-микс (комплексный маркетинг), или модель 4P. Она была предложена в 1960г. Е.Маккарти, ее основой стало комбинированное и координированное использование различных инструментов маркетинга.

Согласно модели 4P, в маркетинг-микс входят: produkt –продукт, price-цена, phromoting- методы продвижения продукта (реклама, паблик-релейшнз, стимулирование сбыта, личная продажа) и place-методы товародвижения и распространения продукта.

Метод требует, чтобы для каждого целевого сегмента были запланированы мероприятия, касающиеся самого продукта (или услуги) его цены, места продажи, продвижения его на рынок.

Суть метода 4P заключается в том. Чтобы обеспечить системный скоординированный подход к разработке программы маркетинговых действий, наилучшим образом удовлетворять потребности целевых рынков и адаптироваться к возмущениям окружающей среды.

Некоторые авторы пытаются расширить понятие «комплекс маркетинга», традиционно включающие четыре элемента (модель 4P) Они вводят в его состав другие элементы, начинающиеся в английском языке с буквы «P»: people-люди, потребители, person-персонал, package-упаковка, purchase-покупка, probe-исследование, апробирование, publik relations-связи с общественностью, policy-способ действия, projection-проектирование во времени и пространстве результатов маркетинговых исследований. Таким образом конструируются модели «5P», «6P», «7P», «9P».

Все элементы комплекса маркетинга взаимосвязаны. Для достижения положительного результата необходимо оптимизировать маркетинг-микс, для этого необходимо учитывать функциональные, временные и иерархические взаимозависимости.

Функциональные взаимозависимости требуют объединения действий при использовании различных инструментов маркетинга.

Взаимозависимости временного вида различают временные связи параллельного, последовательного. Чередующегося и сменяющегося видов. Эти взаимозависимости связаны с последовательностью реализации маркетинговых мероприятий.

Иерархические взаимозависимости связаны с конфликтом целей отдельных элементов маркетинга-микса. Все это предопределяет сложность принятия решений в отношении разработки комплекса маркетинга.

В целом стратегия маркетинг-микса определяется позициями и взаимодействиями стратегий в отношении следующих объектов:

- комплексный продукт (собственно продукт, ассортимент, сервис);
- комплексная цена (продажная цена, цена потребления, условия оплаты);
- комплексное распределение (складирование, поставки, работа с клиентами, каналы сбыта, организация продаж);
- комплекс коммуникаций (взаимодействие, реклама, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, личные продажи).

1.8.10. Бюджетирование

Бюджетирование – это метод планирования затрат, связанных с маркетингом.

Планирование маркетинга в условиях рынка состоит из двух частей: стратегического и тактического (текущего) планирования.

Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированную программу фирмы. Стратегическое планирование фирмы определяет, какими производствами она будет заниматься, и устанавливает задачи этих производств.

На основе стратегических планов фирма разрабатывает тактические планы (планы маркетинга). Текущий план представляет собой совокупность отдельно разработанных планов по каждому товару и каждому рынку. Разрабатываются планы производства, выпуска товара, планы рыночной деятельности. Все они в совокупности обозначаются термином – «план маркетинга».

Основными разделами плана маркетинга являются сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля.

«Сводка контрольных показателей» отражает: объем продаж в текущих ценах и в процентах к предыдущему периоду; размер текущей прибыли в абсолютном значении и в процентах к предыдущему периоду; бюджет для достижения этих целей в рублях и в процентах от запланированной суммы продаж;

В разделе «Текущая маркетинговая ситуация» описываются сегменты рынка, приводятся основные товары, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения (торговые агенты, торговые точки, прямые поставки и т.п.).

В разделе «Перечень опасностей и возможностей» приводятся все опасности и возможности, которые могут возникнуть при продаже товара на рынке.

«Перечень задач и проблем» формируется в виде конкретных целей, для достижения которых разрабатывается стратегия маркетинга.

Стратегия маркетинга – это рациональное логическое построение сценария действий на целевых рынках, руководствуясь которым фирма

рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Каждую стратегию нужно обосновывать и уточнять таким образом, чтобы она учитывала вышеизложенные опасности и возможности.

После разработки стратегии маркетинга составляется детальная программа мероприятий по производству и реализации товара.

«Программа действий» закрепляет ответственных исполнителей, устанавливает сроки и определяет затраты. Эта программы позволяет составить бюджет на текущий год.

Одновременно рассматривается комплекс маркетинга, и в общих чертах уточняются конкретные стратегии в отношении таких его элементов, как новые товары, организация продаж на местах, реклама, стимулирование сбыта, распределение товаров, цены.

План мероприятий позволяет разрабатывать соответствующий бюджет.

«Бюджет» - это документ, который прогнозирует прибыли и убытки. Бюджет содержит три основные статьи:

поступления - прогноз относительно количества и средней цены товарных единиц, которые планируются к продаже;

расходы – издержки производства, товародвижения и маркетинга;

прибыль – разность между поступлениями и расходами.

Утвержденный бюджет служит основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и проведении маркетинговых мероприятий.

В разделе «Порядок контроля» излагается порядок контроля за ходом выполнения всего намеченного плана. Обычно цели и бюджетные ассигнования расписываются по месяцам или кварталам. Это значит, что можно оценивать результаты, достигнутые в конкретные отрезки времени, и выявлять причины отставания.

При разработке бюджета маркетинга используют две схемы: 1) планирование на основе показателей целевой прибыли, 2) планирование на основе оптимизации прибыли.

Первая схема включает следующие этапы:

1. Оценка общего объема рынка на следующий год. Она формируется путем сопоставления темпов роста и объемов рынка в текущем году.

2. Прогнозирование доли рынка в будущем году, например сохранение доли рынка, расширение рынка, выход на новый рынок.

3. Прогноз объема продаж в будущем году.

4.Определение цены, по которой товар будет продан посредникам (цена за единицу)

5.Расчет суммы поступлений планируемого года. Определяется умножением объема продаж на цену за единицу.

3.Расчет себестоимости товара: сумма постоянных и переменных издержек.

7.Прогноз валовой прибыли: разность валовой выручки (дохода) и валовой себестоимости реализованной продукции.

8.Расчет контрольного показателя целевой прибыли от сбыта в соответствии с планируемым коэффициентом рентабельности.

9.Расходы на маркетинг. Они определяются как разница суммы валовой прибыли и целевой прибыли по плану. Полученный результат показывает, какую сумму можно истратить на проведение маркетинга с учетом расходов на налогообложение.

10.Распределение бюджета на маркетинг по следующим составляющим комплекса маркетинга: реклама, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования.

Вторая схема планирования на основе оптимизации прибыли требует учета взаимосвязи между объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга. Для обеспечения этой взаимосвязи можно использовать прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных условиях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга – «функцию реакции сбыта»

Предварительную оценку функции реакции сбыта применительно к деятельности фирмы можно сделать тремя способами: статистическим, экспериментальным и экспертным.

1.8.11. Рекомендации по проведениюGAP- анализа

GAP- анализ –это аналитическая процедура рассмотрения «разрывов» и «несоответствий».

Существует несколько видов «разрывов» («окон», «брешей», «пробелов»), «люфтов»), которые являются предметом GAP- анализа . Они связаны с сегментами рынка, продуктами (потребностями), имиджем компании или ее продуктов, маркетинговой активностью компании, конкуренцией в маркетинговой деятельности, а также с результатами реализаций бизнес –стратегий. Рассмотрим их.

GAP- анализ применительно к сегментам рынка.

В данном случае, так же как и в случае с GAP- анализом применительно к продуктам (потребностям), имиджу компании или ее продуктам, выявление рыночных «окон» осуществляется в рамках концепции «перцептивной картографии». Термин «перцептивный» означает «относящийся к восприятию».

В случае с поиском окон в сегментах рынка перцептивная картография предполагает выделение критериев, значимых для исследуемого рынка. Эти критерии должны иметь мотивационный характер. Они используются в качестве осей перцептивного пространства (пространства восприятия). Предлагаемые на исследуемом рынке продукты размещаются относительно осей и друг друга. Размещение основывается на восприятии потребителями преимуществ (бенефитов) рассматриваемых продуктов. GAP- анализ призван обнаружить окна между потребностями и предложением.

GAP- анализ применительно к сегментам рынка применительно к продуктам (потребностям)

В этом случае поиск окон осуществляется в рамках одного сегмента. В его пределах картографируются специфические потребности и удовлетворяющие их продукты, выпускаемые, как рассматриваемой фирмой, так и ее конкурентами. Этот вид GAP-анализа по логике повторяет предыдущий.

Его процедура включает следующие действия:

- выделение потребностей таким образом, чтобы они стали основными критериями выбора между конкурирующими продуктами внутри сегмента и могли быть использованы в качестве осей перцептивного пространства;

- выявление относительной важности разных комбинаций потребностей внутри сегмента;

- позиционирование существующих продуктов (брендов) относительно комбинаций потребностей в перцептивном пространстве восприятия;

- выявление на карте незанятого пространства.

В качестве инструмента может быть использован кластерный анализ.

Поиск окон между потребностями и предлагаемыми продуктами в рамках одного сегмента приводит к необходимости ответить на следующие вопросы:

1. Есть ли разница между тем, как фирма позиционирует свой продукт, и тем, как рынок воспринимает позицию продукта?

2. Существует ли значимая и осознаваемая разница между разными продуктами внутри линии продуктов фирмы?

3. Позиционирует ли фирма свои продукты достаточно близко к продуктам конкурентов, и насколько четко дифференцированы продукты фирмы от продуктов конкурентов?

4. Есть ли места на карте, которые указывают на неудовлетворенные потребности и могут быть разработаны с выгодой для фирмы?

5. Если это так, то должны ли быть разработаны новые продукты, или фирме следует репозиционировать существующие?

GAP- анализ применительно к к имиджу фирмы или ее продуктов

Этот вид GAP- анализа – разновидность двух предыдущих. Процедура GAP- анализа по имиджу также включает картографию воспринимаемого целевыми сегментами имиджа фирмы, ее продуктов относительно конкурентов.

В рамках GAP- анализа по имиджу отвечают на вопросы:

1. Как целевой рынок компании воспринимает компанию?
2. Как целевой рынок воспринимает продукты компании в терминах «качество», «надежность» и т.п.?
3. Как имидж компании соотносится с имиджем конкурентов?
4. Как отличается текущий имидж компании от желаемого?
5. Свободна ли желаемая позиция по имиджу или занята конкурентом?

GAP- анализ применительно к маркетинговой деятельности компании

GAP- анализ по маркетинговой деятельности можно рассматривать как часть GAP- анализа по имиджу.

В рамках GAP- анализа по маркетинговой деятельности отвечают на следующие вопросы:

1. Есть ли деятельность, которая требуется или ожидается от компании, но ею не ведется?
2. Из текущей деятельности есть ли деятельность, которая воспринимается как несовместимая с имиджем компании?

GAP- анализ применительно к конкурентному положению

В этой разновидности GAP- анализа акцент делается на относительных позициях фирмы, ее продуктах по сравнению с позициями конкурентов.

Здесь также можно прибегнуть к перцептивной картографии или использовать GAP- анализ для выявления разрыва между затратами на воплощение и рекламное отражение потребительских качеств и значимость этих качеств как мотиваторов для потребителей. GAP-анализ в этом случае более уместен, поскольку разные качества и свойства продукта, являющиеся мотиваторами выбора, различаются по степени влияния на принятие решения о покупке.

В литературе в качестве примера GAP- анализа чаще всего рассматривают ситуацию, когда при анализе портфеля стратегических зон хозяйствования стремятся выявить степень соответствия требуемой прибыли полной ожидаемой прибыли от производства и реализации нескольких различных продуктов фирмы. Для этого проводят GAP-анализ будущих потоков прибылей фирмы по следующим главным элементам: бреши (здесь принято употреблять этот термин вместо примененного выше «окна») в использовании, бреши в распределении, бреши в продукте (номенклатуре), бреши в конкуренции. Соотношения между конкретными видами брешей иллюстрируются на рис 8 .

Рыночный потенциал (MP)	Бреши в номенклатуре (PG)
	Бреши в использовании (UG)
Потенциально существующее рыночное использование (EU)	Бреши в распределении (DG)
	Бреши в конкуренции (CG)
	Существующий объем продаж (ES)

Рис 8. Соотношение между конкурентными видами брешей

Рыночный потенциал (market potential-MP) включает в себя потенциально существующее рыночное использование продукта (existence use-EU), а также бреши в номенклатуре (product GAP-PG) и бреши в использовании (using GAP-UG).

Потенциально существующее рыночное использование продукта (EU), в свою очередь, состоит из существующего объема продаж (existent sale – ES), брешей в конкуренции (competition GAP – CG) и в распределении (distribution GAP – DG).

Проводя GAP- анализ, используют следующие соотношения:
 $MP=EU+UG+PG;$ $EU=DG+CG+ES$

Отсюда доля реального рыночного использования составляет ES/EU , а доля в отраслевых продажах – $ES/(ES+CG)$

Если GAP- анализ показал наличие брешей, то на повестку дня ставится следующий этап – генерация идей заполнения этих брешей. Генерация идей – это постоянный поиск возможностей создания новых товаров и услуг, поэтому этот этап включает определение источников новых идей и методов их генерации.

1.9. Заключение

Заключение должно содержать основные выводы и рекомендации, касающиеся вопросов управления маркетинговой деятельностью на данном предприятии.

1.10. Список использованных источников.

Список использованных источников составляют в порядке появления ссылок в тексте или в алфавитном порядке. Ссылки следует приводить в форме указания порядкового номера по списку источников, выделенного квадратными скобками или двумя косыми чертами, например [28] или /28/. При ссылке на формулу или рисунок и т.п. следует указывать номера страниц, например [18,с.704]/

Допускается приводить ссылки на литературу в подстрочном примечании.

При числе авторов не более трех библиографическое описание источника начинают с перечня авторов, причем инициалы ставят после фамилий. При числе авторов больше трех библиографическое описание начинают с названия работы. При этом инициалы авторов указывают перед фамилиями.

Объем курсового проекта должен составлять 20-22п.с.

Приложение 1.

Титульный лист курсового проекта.

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Кафедра «Стратегический менеджмент»

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Дисциплина: маркетинг

Тема: «Управление маркетингом на предприятии»

Выполнил студент гр.

(подпись)

Руководитель, к.э.н., доц.

(подпись)

« ____ » _____ 200__ г.

Санкт-Петербург

200__ г.

Приложение 2.

Образец задания к курсовому проекту.

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

З А Д А Н И Е

по курсовому проекту

студенту _____

Тема работы

Срок сдачи работы

Исходные данные к проекту

Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих
разработке вопросов)

Дата выдачи задания _____

Руководитель

(Подпись)

СОДЕРЖАНИЕ:

Основные требования к выполнению КП

1. Обязательная структура КП
- 1.2. Титульный лист
- 1.3. Задание к КП
- 1.4. Содержание
- 1.5. Введение
- 1.6. Основная часть
- 1.7. Краткие указания по содержанию разделов основной части КП
- 1.8. Основные методы и приемы маркетинга, рекомендуемые для обязательного использования при написании содержательной части КП
- 1.9. Заключение
- 1.10. Список использованных источников
 - Приложение 1. Титульный лист КП
 - Приложение 2. Образец задания к КП

