



АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

О Б Р А З О В А Т Е Л Ь Н Ы Е И Н Н О В А Ц И И

С.А. Стерхова

ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОДУКТ

**Инструменты
маркетинга**

Образовательные инновации

Светлана Стерхова

**Инновационный продукт.
Инструменты маркетинга**

«РАНХиГС»

2010

УДК 338.28(075.8)
ББК 65.291.551-21я73

Стерхова С. А.

Инновационный продукт. Инструменты маркетинга /
С. А. Стерхова — «РАНХиГС», 2010 — (Образовательные
инновации)

В учебном пособии рассматриваются вопросы, связанные с разработкой и выводом нового продукта на рынок. Тематика прогнозирования продаж, формирования маркетингового плана, бюджета и методов оценки эффективности вывода на рынок и продвижения новой продукции особо актуальна на данном этапе динамичного развития российского рынка для каждого менеджера, принимающего решение об инвестициях и разработке проекта в условиях значительного роста конкуренции. Пособие предназначено для руководителей и специалистов, принимающих решения и управляющих инновационными проектами.

УДК 338.28(075.8)
ББК 65.291.551-21я73

© Стерхова С. А., 2010
© РАНХиГС, 2010

Содержание

Предисловие	5
Глава 1.	7
1.1. Схема и основные этапы разработки новой продукции	8
1.2. Реализация функций маркетинга на различных этапах инвестиционного проекта	11
1.3. Структура и порядок проведения маркетингового анализа инвестиционных проектов	13
1.4. Основные результаты маркетингового анализа	16
1.5. Определение перечня основных показателей, полученных в результате детального анализа рынка на примере практического кейса	17
1.6. Расчет предварительного бюджета на продвижение на примере кейса «Медицинские мониторы»	32
Контрольные вопросы	36
Литература	37
Глава 2.	38
2.1. Новая идея: принципы предварительной оценки привлекательности для компании	39
2.2. Основные шаги по анализу рынка: методы исследований, которые могут обеспечить более объективные результаты	48
2.3. Анализ влияния внешней среды: основные критерии оценки, определение основных угроз и возможностей рынка инновационного проекта	52
2.4. Проведение внутрифирменного анализа, определение сильных и слабых сторон	56
2.5. Разработка технического задания на проведение детального анализа рынка при работе над инновационным проектом. Основные показатели, получаемые по итогам анализа рынка	66
Конец ознакомительного фрагмента.	68

Светлана Александровна Стерхова

Инновационный продукт: инструменты маркетинга

Предисловие

Учебное пособие «Инновационный продукт: инструменты маркетинга» написано одним из ведущих преподавателей кафедры «Управление инновационными проектами» факультета инновационно-технологического бизнеса Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, имеющим значительный опыт консалтинговой деятельности.

Пособие имеет ярко выраженный практический характер и рассчитано на слушателей программ подготовки управленческих кадров: МВА «Инновационный и проектный менеджмент», профессиональной переподготовки «Управление инновационными проектами», «Инновационное развитие компании: проектное управление», повышения квалификации, а также других программ, реализуемых Академией народного хозяйства.

В учебном пособии рассматриваются практические вопросы маркетинга на всех этапах разработки нового товара.

Как показывает практика, вероятность успеха вывода на рынок нового продукта существенно возрастает при систематическом и детальном анализе ситуации на рынке на всех этапах инновационного проекта. Руководителям и менеджерам инновационных проектов при принятии решений об инвестициях и управлении технико-внедренческой деятельностью необходимы компетенции, связанные с использованием инструментов маркетингового анализа и оценки.

Представленный в пособии материал снабжен большим количеством практических примеров из российской практики успешного вывода новых продуктов на рынок, что выгодно отличает его от большинства современных учебных курсов по маркетингу, где уделяется недостаточно внимания актуальным вопросам вывода на рынок принципиально нового продукта в рамках реализации инновационных проектов.

Преимуществом пособия является рассмотрение детальных пошаговых алгоритмов по наиболее важным аспектам маркетинга нового продукта: прогнозированию продаж, формированию маркетингового плана по выводу новой продукции на рынок и маркетинговому бюджету, методам оценки эффективности продвижения.

Обобщенный практический опыт, накопленный в России, и инструментарий, представленный в пособии, помогут оценить коммерческий потенциал разработки и производства нового продукта, оценить сильные и слабые стороны проекта, своевременно выявить проблемы и принять решение по их устранению либо отклонить дальнейшую разработку нового товара.

Книга будет полезна не только слушателям программ подготовки управленческих кадров, но и руководителям проектов и маркетинговых служб при принятии управленческих решений в процессе разработки программы вывода на рынок и продвижения нового продукта, формировании маркетингового бюджета, организации контроля выполнения и оценки эффективности программы продвижения.

В.Г. Зинов,

доктор экономических наук,

декан факультета инновационно-технологического бизнеса

АНХ при Правительстве РФ

Глава 1.

Особенности маркетингового анализа инвестиционных проектов

- 1.1. Схема и основные этапы разработки новой продукции**
- 1.2. Реализация функций маркетинга на различных этапах инвестиционного проекта**
- 1.3. Структура и порядок проведения маркетингового анализа инвестиционных проектов**
- 1.4. Основные результаты маркетингового анализа**
- 1.5. Определение перечня основных показателей, полученных в результате проведения детального анализа рынка на примере практического кейса**
- 1.6. Расчет предварительного бюджета на продвижение по кейсу «Медицинские мониторы»**

Детальный анализ ситуации на рынке при создании и продвижении нового продукта позволяет снизить риски при его коммерциализации. Компетенции, связанные с основными методами проведения анализа и оценки, необходимы менеджерам инновационных проектов при принятии решений об инвестициях и управлении технико-внедренческой деятельностью.

В учебном пособии рассматривается полный алгоритм анализа инвестиционного проекта, от цели исследования до планируемых результатов на каждом из этапов, которые необходимы для принятия управленческих решений.

1.1. Схема и основные этапы разработки новой продукции

Рост конкуренции на рынке, снижение доходности бизнеса, динамика роста товарооборота – все это напрямую отражается на отраслевых рынках, постоянно изменяя распределение сил основных игроков. Именно поэтому уникальный обновляемый ассортимент и оптимальное распределение продукции могут обеспечить рост продаж и планируемую доходность, что на сегодняшний день является ключевым вопросом в деятельности большинства компаний.

Детальный анализ ситуации на рынке при создании и продвижении нового продукта позволяет определить его привлекательность на начальном этапе инновационного проекта. Комплексное маркетинговое планирование в компании обеспечивает возможность движения к заданной цели и контроля эффективности на всех этапах движения.

Еще недавно при выведении нового продукта или новой торговой марки было достаточно грамотно распределить товар по каналам сбыта и обеспечить операторов канала сбыта (дистрибьюторов, оптовиков) минимальным набором рекламной поддержки, а менеджеров, проводящих презентацию новой линейки продуктов, – каталогами с новой продукцией и оставалось только анализировать продажи и корректировать каналы сбыта.

Сегодня опережение конкурентов на многих активно развивающихся рынках является ключевым фактором успеха. Опережение и мобильность можно обеспечить различными способами: наличием финансовых, кадровых ресурсов, профессиональным менеджментом и т.д.

Однако все эти способы имеют значительные риски: финансовые ресурсы могут исчерпаться или у конкурентов их также достаточно, кадровые ресурсы и профессиональный менеджмент могут уйти на работу к конкурентам.

Грамотная разработка и реализация инвестиционных проектов по детально разработанной технологии – необходимое условие успешного функционирования компании. Для внедрения на рынок новых продуктов необходим четкий бизнес-процесс, в результате которого на выходе всегда будет успешно продающийся на рынке продукт.

В практике вывода нового продукта насчитывается 14 этапов (рис. 1.1).

1. *Поиск новых идей* ведется из различных источников: рынок, конкуренты, клиенты компании, конечные потребители, а также собственные сотрудники предприятия. Необходимо учесть, что на предприятии должно быть определено ответственное подразделение за сбор и описание идей по стандартному для компании шаблону.



Рис. 1.1. Схема разработки нового товара (составлена по [5])

2. *Предварительная оценка рынка* — этап, за который в большинстве случаев отвечает подразделение маркетинга. По принятому в компании стандарту оцениваются основные показатели на базе вторичных источников информации: предварительная оценка объема рынка, его динамика, оценка уровня конкуренции.

3. *Отбор идей* проводится на ассортиментном комитете компании или совете директоров, когда обсуждается каждая идея с учетом предварительной информации по рынку и принимаются решения о продолжении проработки или прекращении работы относительно каждой идеи по новому продукту (услуге).

4. *Предварительная техническая оценка продукта*. По всем выбранным после совещания идеям новых продуктов проводится техническая экспертиза, которая охватывает следующие вопросы: возможность достижения параметров нового продукта с технической и технологической точки зрения, возможные проблемы и стоимость их решения, необходимость привлечения внешних ресурсов, наличие регулирующих правил и оценка технических и технологических рисков. После проведения экспертизы осуществляется дополнительный отбор идей, которые наиболее соответствуют поставленным целям компании.

5. *Детальное исследование рынка*. До данного этапа доходит не более 20—25% идей, имеющихся на первом этапе. Углубленное исследование рынка в зависимости от наличия ресурсов, проводится силами компании или отдается на аутсорсинг. По времени этот этап достаточно длительный, занимает около 2—3 месяцев, но является определяющим, так как по его завершении компания получает ответы на два главных вопроса: перспективность рынка и прогноз продаж в определенной ценовой категории. Без этих данных невозможно рассчитать целесообразность проекта.

6. *Экономический анализ 1* — финансовый анализ проекта, в процессе которого оцениваются уровень необходимых инвестиций, возможный срок окупаемости проекта, основные потоки денежных средств. По итогам оценки собственник, инвестор или руководитель компании принимает решение о продолжении работы над проектом.

7. *Разработка концепции нового товара* — это этап собственно разработки товара и его прототипов согласно заявленным в идее техническим характеристикам. Прототип должен быть изготовлен в рамках обозначенных ценовых ограничений.

8. *Тестирование внутри организации* – проведение испытаний и определение характеристик, которые будут обозначены в техническом паспорте изделия.

9. *Тестирование потребителями* – крайне важный этап перед выходом продукции на рынок, позволяющий до этапа окончательного вывода скорректировать новый продукт согласно отзывам потребителей.

10. *Опытные продажи* – организация продажи на ограниченной территории или ограниченному кругу потребителей. На данном этапе проводится проверка продукта на восприятие его рынком, уточняются цифры по прогнозному объему продаж и тестируются методы продвижения.

11. *Опыт производства* – проверка работы всего производственного комплекса: всех возможностей и ограничений, оценка производительности оборудования.

12. *Экономический анализ 2* – уточнение финансовых показателей с учетом результатов опытных продаж и затрат на дополнительное оснащение производства.

13. *Запуск производства* — проверка поставщиков, логистики, производства и запуск полномасштабного производственного цикла.

14. *Выведение продукта на рынок* — работа по всем элементам маркетинга: товар, цена, каналы сбыта, продвижение.

1.2. Реализация функций маркетинга на различных этапах инвестиционного проекта

Независимо от темы инвестиционного проекта, необходимо проведение детального анализа рынка еще на этапе разработки идеи. Маркетинговый анализ рынка включает в себя несколько этапов: оценку влияния внешней и внутренней среды; определение целевых сегментов; расчет прогноза продаж. Именно прогноз возможного объема продаж – главный итог маркетингового анализа и основа для финансового анализа и определения экономических индикаторов проекта.

Любой инвестиционный проект, независимо от сложности и отрасли имеет три этапа.

Этап 1 – прединвестиционный

Итогом этапа является разработка маркетинговой части бизнес-плана проекта.

На данном этапе реализуются функции стратегического маркетинга:

- проведение маркетинговых исследований: оценка показателей рынка;
- сегментация потребителей, определение целевых сегментов;
- расчет прогноза продаж по новому продукту;
- разработка функциональных стратегий (политик);
- определение ориентировочного бюджета маркетинга для вывода продукта на рынок.

Детальное исследование рынка на прединвестиционном этапе является основной частью маркетингового анализа нового проекта. Результатом этого исследования является оценка рыночного потенциала для нового продукта и расчет прогноза продаж, а также оценка уровня конкурентоспособности нового продукта (услуги).

При разработке прогноза продаж следует детально изучить планы и стратегии конкурентов, особенно те, которые касаются вывода новой продукции на рынок. Результаты, полученные по итогам исследования рынка, могут изменяться в зависимости от ситуации на рынке. Именно поэтому не реже чем один раз в полгода в обязательном порядке должны дополнительно оцениваться основные показатели на предмет возможных изменений.

Этап II – инвестиционный

Основные мероприятия на втором этапе проекта – функции оперативного маркетинга.

Ведется разработка маркетинговых мероприятий в рамках комплекса 4Р по новому товару:

- товарная политика: утверждение базовой концепции товара (услуги) и его ассортимента, качественных характеристик, ценностных для покупателя характеристик, торговой марки, дизайна, упаковки товара и др.;
- ценовая политика: определение базовой цены, системы скидок и условий оплаты;
- сбытовая политика: определение каналов продаж, регионов планового присутствия, поиск посредников или потенциальных клиентов;
- коммуникационная политика: разработка компании по продвижению, специальных акций;
- сводный план мероприятий по всем политикам;
- бюджет, необходимый для реализации разработанных политик.

Разработка маркетинговых мероприятий проводится на этапе уже имеющихся прототипов товара и организации подготовки производства.

Этап III – эксплуатационный

На третьем этапе реализуются мероприятия комплекса маркетинга, разработанные на втором этапе, включая вывод продукции на рынок, продажи и получение запланированных доходов.

Проводится ежемесячный контроль выполнения и оценка эффективности проводимых мероприятий. При условии недостижения результатов по контрольным точкам проводится доработка плана мероприятий или корректировка действий с целью достижения запланированного результата.

1.3. Структура и порядок проведения маркетингового анализа инвестиционных проектов

Разработка нового товара – это сложный и длительный процесс. Одно из важнейших мест в данном процессе занимает маркетинговый анализ. По данным Ассоциации менеджеров, более 43% новых товаров терпят поражение на российском рынке именно из-за недостаточной проработки этапа детального исследования рынка.

Маркетинговый анализ на первом этапе – это процесс анализа полученных данных с предоставлением результатов согласно поставленной задаче. Основные разделы и порядок реализации первого этапа представлены на схеме (рис. 1.2).

Анализ рынка состоит из четырех основных блоков, каждый из которых одинаково важен для получения конечного результата и проведения оценки целесообразности инновационного проекта.

Анализ влияния макрофакторов: оценка влияния совокупности крупных общественных и климатических факторов на реализацию инновационного проекта, включая политические, социально-экономические, правовые, научно-технические, культурные и природные факторы.

Анализ внутренней среды: анализ и определение эффективности использования ресурсов предприятия (финансовых, материальных, технологических, управленческих, информационных, кадровых, интеллектуальных, маркетинговых и др.), выявление и измерение внутренних резервов производственно-хозяйственной деятельности предприятия для запуска нового продукта.

Основные показатели рынка: обзор и прогноз развития целевого рынка с включением следующих показателей: объема и динамики платежеспособного спроса и предложения; показателей экспорта и импорта; уровня цен на аналоги; объема производства и продаж данного товара на данном целевом рынке; степени интенсивности конкуренции; мотивов покупок данного товара потребителями; требований к качеству товара; объема потребления на рынке за предыдущий плановый период; объема ожидаемых продаж на следующий плановый период; системы реализации принятой на целевом рынке; ожидаемого числа покупателей, клиентов; форм и методов продаж, принятых на рынке; среднего размера одной покупки; основных тенденций развития целевых сегментов рынка и др.



Рис. 1.2. Порядок реализации первого этапа маркетингового анализа

Анализ конкурентов: исследование основных игроков рынка, их доли, стратегии развития, основного ассортимента, базовые цены и ценовая политика конкурентов, обороты компаний по аналогичным товарам, методы продвижения и маркетинговый бюджет.

Таблица 1.1

Информация для анализа рынка

Группа показателей	Перечень показателей
Количественные данные о рынке	— емкость рынка — рост рынка — доля рынка — стабильность спроса
Качественные данные о рынке	— структура потребности — мотивы покупки — процессы покупки — отношение к информации
Анализ конкуренции	— оборот/доля рынка — сильные и слабые стороны — определяемые стратегии — финансовая помощь — качество управления
Структура покупателя	— количество покупателей — виды/размеры покупателей — особенности, свойственные отдельным регионам — особенности, свойственные отдельным отраслям
Структура отрасли	— количество продавцов — вид продавцов — организации/союзы — загрузка производственных мощностей — характер конкуренции
Структура распределения	— географическая — по каналам сбыта
Надежность	— барьеры для доступа — возможность появления товаров-заменителей

После получения основных показателей рынка необходимо определить основные группы клиентов – целевые сегменты.

Определение целевых сегментов: определение основных сегментов потребителей, оценка сегментов по привлекательности на базе многофакторного моделирования. По результатам проведенной оценки выбираются целевые сегменты рынка для прогноза продаж нового продукта.

Прогноз продаж нового продукта: проводится с учетом первичных, вторичных и замещающих продаж с применением экспертных методов оценки возможных оборотов по новому продукту в целевых сегментах.

Блок коммуникаций и бюджет продвижения: разработка программы маркетинговых коммуникаций на основании проведенного исследования с учетом позиционирования на конкретных целевых сегментах. Расписывается предварительный план мероприятий, с помощью которых новый товар будет выводиться на рынок, и определяется размер бюджета на продвижение. Также разрабатывается укрупненный план маркетинговых коммуникаций для первого этапа вывода продукции на рынок и рассчитывается ориентировочный бюджет на продвижение. Сумма бюджета входит затратной статьей в общий бюджет проекта при расчете финансовых показателей проекта.

1.4. Основные результаты маркетингового анализа

Маркетинговый анализ проводится с помощью набора маркетинговых методик, которые позволяют собрать ключевую информацию по покупателям, рынку, конкурентам и внешней среде. В табл. 1.1 приведены основные данные, которые необходимо получить в результате проведения этапа 1 – предынвестиционного анализа.

Главный результат – прогноз объема продаж для проведения экономического расчета финансовых показателей проекта и принятия решения о продолжении или прекращении работ.

1.5. Определение перечня основных показателей, полученных в результате детального анализа рынка на примере практического кейса

Перед тем, как приступить к детальному исследованию рынка, необходимо обозначить перечень показателей, с помощью которых будет проводиться расчет финансово-экономических показателей, и выбрать ключевые из представленного ниже списка:

- общий оборот целевого рынка, руб./шт.;
- динамика развития рынка и прогноз на 3—5 лет;
- оценка прямых аналогов, их стоимость на рынке;
- продукция, пользующаяся наибольшим спросом;
- основные сегменты потребителей, целевые сегменты;
- актуальность разработки и производства на основании данных о рынке;
- ценовые характеристики нового продукта;
- предварительная оценка ожидаемого объема продаж компании, руб./шт.;
- основные методы коммуникаций при выводе продукции на рынок;
- расчет ориентировочных затрат на продвижение.

В зависимости от типа инновационного проекта, новизны продукта, исследуемой отрасли и других характеристик, перечень показателей может дополняться и корректироваться, но не значительно.

Пример. Результаты анализа рынка кровельных материалов и определения ключевых показателей

При отсутствии резких политических изменений в 2007—2011 гг. ежегодный прирост в строительстве согласно данным Министерства экономического развития и торговли РФ и по мнению экспертов может достигнуть 10—12%.

Производство строительных материалов в 2006 г. увеличилось на 6,4%.

В суммарном вводе в эксплуатацию зданий превалирует жилищное строительство. На долю зданий нежилого назначения в 2006 г. приходилось 17% от общего строительного объема и 4,7% от количества всех построенных зданий (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Структура ввода в эксплуатацию нежилых зданий в России, доля от общего объема вводимых в эксплуатацию зданий

Жилой сектор по сравнению с нежилыми зданиями развивался в 2006 г. достаточно динамично: ввод жилых зданий в целом по России составил 42,84 млн кв. м. Доля индивидуальных застройщиков в общем объеме построенного в 2006 г. жилья составила 42,1% (рис. 1.4).

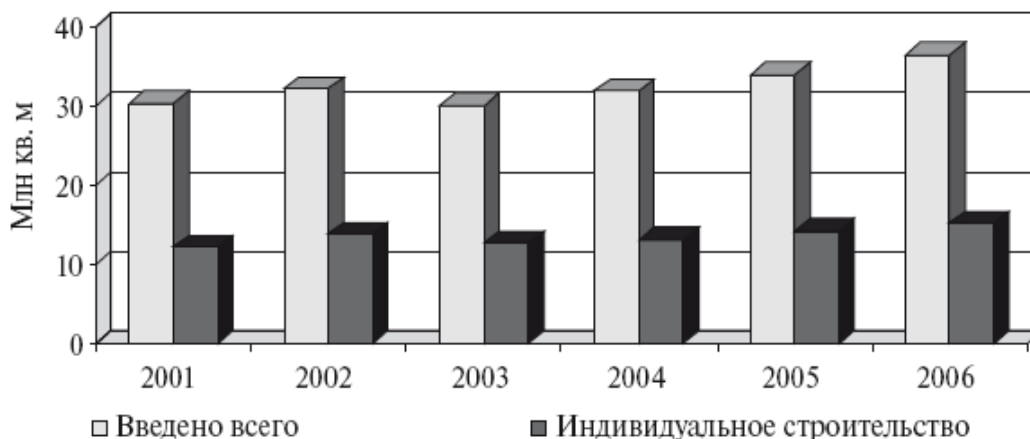


Рис. 1.4. Структура строительства жилья по исследуемым регионам в 2006 г.

Существующий в настоящее время жилой фонд Российской Федерации имеет по этажности следующую структуру:

- дома высотой 1—4 этажа — 98,4%;
- пятиэтажные дома — 1,1%;
- шестиэтажные и выше — 0,5%.

Площадь жилых помещений, размещенных в аварийных и ветхих строениях, в 2,5 раза превышает объем введенного в 2006 г. жилья и составляет более 91 млн кв. м.

По итогам 2005—2006 гг. в целом по России отмечались тенденция снижения темпов строительства общеобразовательных учреждений и практически полное отсутствие строительства детских дошкольных учреждений.

Исключением является ряд регионов, по которым отмечен рост: Московский регион, г. Москва, Ставропольский край, Белгородская область, Ростовская область, Республика Татарстан, Тюменская область. Учитывая, что на 2007—2008 гг. Правительством РФ среди приоритетов развития были обозначены социальная сфера и здравоохранение, намечены перспективы развития данных направлений в строительстве как образовательных учреждений, так и объектов здравоохранения.

Рассмотрим, к примеру, рынок кровельных материалов. В России около 94% всех строений имеют скатные крыши. В новом строительстве доля скатных крыш составляет 97%.

Потребление шифера имеет свою специфику в зависимости от региона. В Южном регионе, например, потребление шифера ниже, чем в Центральном (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Структура кровельного фонда по видам материалов по итогам 2006 г.

Общее распределение объемов потребления по регионам представлено на рис. 1.6. Коммерческая практика работы на рынке кровельных материалов уже сложилась и представляет собой достаточно четкую структуру:

- производители (заводы) асбестоцементных изделий;
- оптовые фирмы – посредники в регионах;
- проектные институты;
- строительные организации;
- строительные рынки и специализированные магазины стройматериалов;
- конечные потребители.

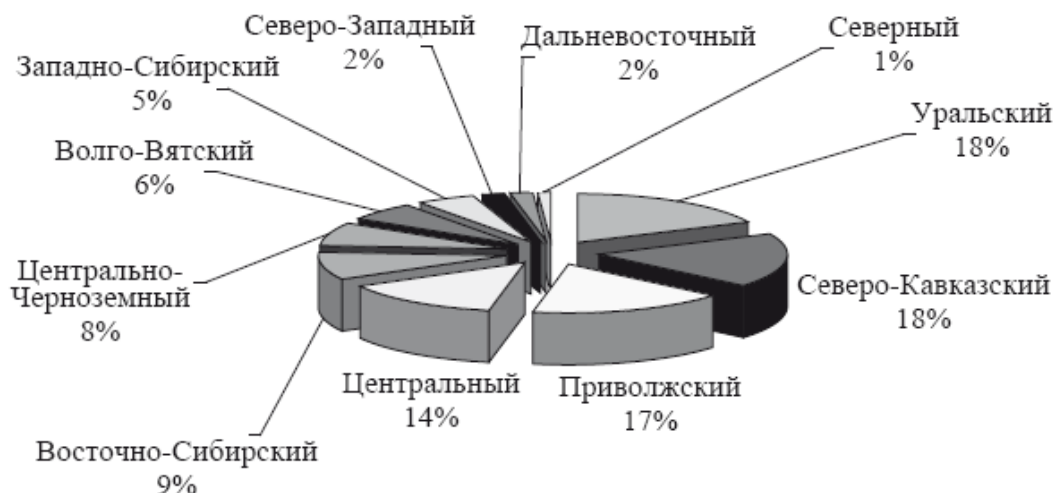


Рис. 1.6. Распределение объемов потребления шифера по регионам Российской Федерации в 2006 г.

Большинство предприятий-посредников, работающих на рынке кровельных материалов, предоставляют потребителю комплекс дополнительных услуг: консультации по выбору материала, расчет кровли, погрузку, бесплатную доставку, шеф-монтаж.

Представители компаний-посредников сформулировали минимальные требования, которыми они руководствуются при выборе поставщика (представлены в порядке убывания):

1. Обеспечение в сезон коротких сроков поставки, что гарантируется близким географическим расположением производителя.
2. Гибкая ценовая политика, подразумевающая наличие скидок и возможности отсрочки платежа.
3. Наличие широкого ассортимента изделий, в том числе окрашенного шифера (цветовая гамма), ассортимента типоразмеров продукции, пользующейся наибольшим спросом.
4. Снижение процента боя при доставке товара заказчику.
5. Оказание рекламной поддержки от предприятий-производителей.
6. Оказание поддержки в организации и проведении широкой разъяснительной кампании по безопасности асбестосодержащих материалов.
7. Организация и проведение обучающих семинаров силами предприятия-производителя для своих посредников по организации продаж, технологии работы с материалом.

За 2005—2006 гг. увеличение цен на шифер составило по сравнению с ценами на конец 2004 г. 49%, что превышает удорожание продукции в целом по промышленности стройматериалов (40,3%). Основным фактором повышения цен на шифер является существенный рост цен на цемент.

В 2006 г. темпы роста цен на шифер составили 14,3%. Данная тенденция сохранилась и в 2007 г.

На 2008—2011 гг. снижения темпов роста цен не прогнозируется в связи с ожидаемым ростом цен на энергоносители, определяющие цены в отрасли.

Основными факторами, влияющими на изменение цен, по данным опроса экспертов, являются следующие (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Факторы, влияющие на изменение цен

Фактор	Вес
Рост цен на сырье (цемент)	0,2
Рост цен на энергоносители	0,25
Рост цен на нефть (бензин)	0,18
Рост издержек компаний (заработная плата рабочих отрасли)	0,22
Другие причины	0,15
<i>Итого</i>	1,0

По данным Госкомстата РФ, в 2006 г. российский рынок кровель оценивался в 2,92 млрд кв. м, из них примерно 1,52 млрд кв. м занимали плоские кровли и 1,4 млрд кв. м – скатные.

Рынок материалов для скатных кровель продолжает расти. При этом значительно увеличилось количество новых материалов.

Крупнейшими производителями шифера являются: ОАО «Себ-ряковский комбинат асбестоцементных изделий», г. Михайловка Волгоградской области (в 2006 г. произвел 21,2% всего российского шифера); ОАО «Белгородасбестоцемент», г. Белгород (17% общего объема шифера по Российской Федерации). Далее идут ОАО «ЛАТО», п. Комсомольский, Республика Мордовия (8,9% отечественного шифера) и ОАО «Красный строитель», г. Вос-

кресенск (7,3%). «Ульяновскишифер» занимает 6-е место по результатам 2006 г. с долей в 6%, и «Сухоложскасбоцемент», Свердловская обл. с долей 4,7% – на 7-м месте.

В среднем по России в ближайшей перспективе будет наблюдаться рост рынка с постепенным смещением от традиционного серого шифера и асбоцементных плиток к окрашенной продукции, из центра на периферию. До 2009 г., по оценкам, рост составит в среднем 3—5% ежегодно (рис. 1.7).

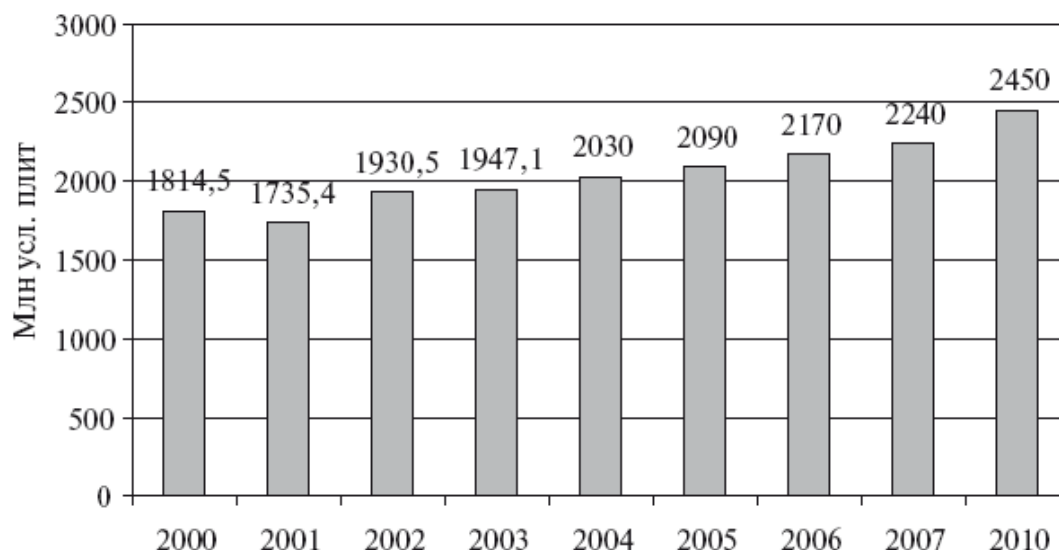


Рис. 1.7. Прогноз развития рынка шифера до 2010 г.

Прирост выпуска продукции будет обеспечен новыми видами изделий: окрашенными волнистыми крупноразмерными и мелкоразмерными листами, в том числе полуволнистыми, плоскими прессованными плитками различного профиля, плитами для навесных вентилируемых фасадов.

Основными сегментами, в которых применение шифера занимает значительную долю в общем объеме, являются промышленные предприятия (25%), реконструкция жилого фонда (20%), строительство частных сельских домов, сельскохозяйственных предприятий и садовых участков (по 15%). Данные по регионам различны в зависимости от объема инвестиций, развития региона, платежеспособности населения.

По данным Госкомстата РФ, в 2006 г. российский рынок скатных кровель оценивался в 1,4 млрд кв. м.

Согласно статистическим данным, приводимым рядом экспертов, по итогам 2006 г. суммарный объем потребления кровельных материалов для скатных крыш превысил 210 млн кв. м. Самым значительным видом из числа этих материалов был шифер – 62%-ная доля рынка (рис. 1.8).

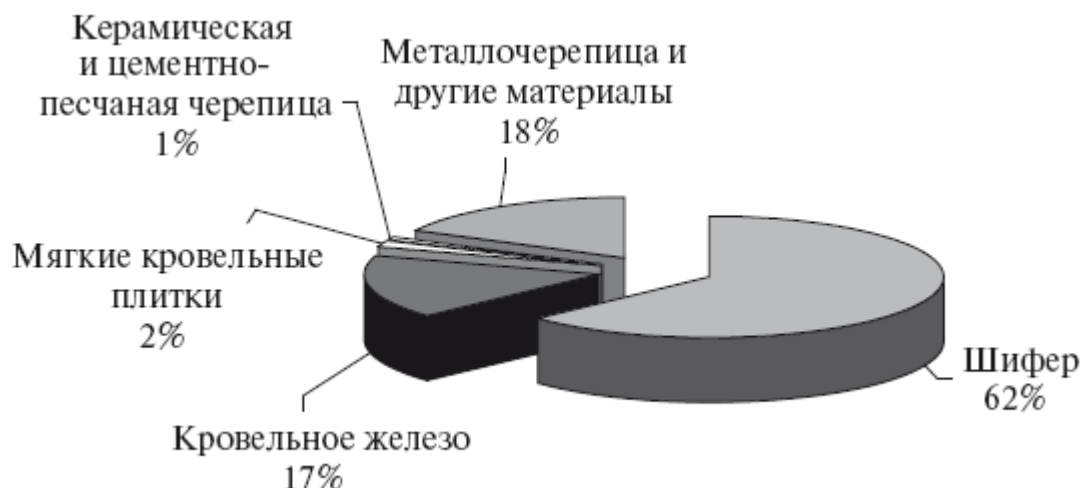


Рис. 1.8. Структура потребления кровельных материалов для скатных крыш в 2006 г.

При этом значительно увеличилось количество новых материалов. В целом, за последние 2 года прирост рынка новых видов кровельных материалов – около 4% ежегодно.

На первых местах по представленности в посреднических фирмах находятся металлочерепица, мягкая кровельная черепица, рулонные кровельные материалы и шифер. Несмотря на то что новые кровельные материалы чаще встречаются в ассортименте торговых и строительных фирм, шифер определенно лидирует в объемах продаж во всех рассматриваемых регионах.

В целом можно с уверенностью говорить о том, что в 2009 г. более современные кровельные покрытия потеснят традиционные материалы. Их доля, по прогнозам специалистов, составит 22— 25% общего объема отечественного рынка материалов для скатных кровель (рис. 1.9, табл. 1.3).

Таким образом, можно утверждать, что еще около трех лет шифер будет достаточно востребован, особенно в регионах РФ и среди сельских жителей.



Рис. 1.9. Тенденции развития рынка кровельных материалов на период до 2010 г.

Таблица 1.3

Тенденции развития рынка кровельных материалов на период до 2010 г.

	2007	2008	2009	2010
Рынок кровли РФ	3070	3250	3450,0	3650
Темп	1,051	1,059	1,062	1,058
Рынок скатной кровли РФ	1473,6	1560	1656	1752
Темп	1,051	1,059	1,062	1,058
Объем потребления РФ	234	250	265	280
Динамика	1,115	1,068	1,060	1,056
Доля от рынка скатных кровель	0,159	0,160	0,160	0,160
Шифер (производство)	153,7	160	165	170
Динамика	1,043	1,041	1,031	1,028

	2007	2008	2009	2010
Шифер (потребление)	138,3	143,9	148,0	151,7
Динамика	1,045	1,040	1,028	1,025
Доля в общем объеме потребления	0,591	0,576	0,558	0,542
Кровельное железо	38,6	40,3	42,1	44,0
Динамика	1,091	1,042	1,047	1,043
Доля	0,165	0,161	0,159	0,157
Мягкие кровельные плитки	4,7	7,5	10,6	14,0
Динамика	1,311	1,602	1,413	1,321
доля	0,02	0,03	0,04	0,05
Керамическая и цементно-песчаная черепица	2,8	3,3	3,7	4,2
Динамика	1,478	1,157	1,142	1,132
Доля	0,012	0,013	0,014	0,015
Металлочерепица и другие материалы	49,6	55,1	60,6	66,1
Динамика	1,212	1,039	1,037	1,033
Доля	0,212	0,220	0,229	0,236

Прогноз роста в объемах составляет суммарно 23% до 2009 г., несмотря на потерю доли рынка с учетом развития современных материалов.

Наиболее «опасными» товарами – заменителями шифера с точки зрения снижения доли рынка и объемов продаж являются:

- мягкие кровельные плитки отечественного производства по зарубежной технологии (при условии снижения цен);
- листовая кровля (при условии использования в производстве новых, более долговечных и надежных сплавов).

При проведении исследования анализировались регионы, определенные техническим заданием: Московский регион, Краснодарский край, Волгоградская область, Свердловская область, Ульяновская область, Республика Мордовия. Внутри каждого региона определялись наиболее перспективные целевые сегменты с точки зрения перспективности работы и наличия потенциала для увеличения рынка сбыта.

Результаты отражены в табл. 1.4.

Таблица 1.4

Наиболее перспективные регионы по результатам сегментации

Более перспективные	Менее перспективные
1. Жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное	
Московский регион, Ульяновская область, Республика Мордовия, Свердловская область	Волгоградская область, Краснодарский край
2. Сельское строительство (промышленное)	
Свердловская область, Московский регион	Ульяновская область, Республика Мордовия, Волгоградская область, Краснодарский край
3. Промышленное строительство	
	Свердловская область, Ульяновская область, Республика Мордовия, Волгоградская область
4. Социально-культурные объекты	
	Ульяновская область, Республика Мордовия
5. Жилищное строительство, село, индивидуальное строительство	
Московский регион Свердловская область	Ульяновская область, Республика Мордовия, Волгоградская область

Московский регион

Мнения по прогнозу применения шифера в Московском регионе неоднозначны. Большинство респондентов прогнозируют стагнацию рынка шифера, в меньшей степени это касается сельских районов, поскольку определяющим фактором при выборе ими материала остается цена. По мнению экспертов, применение шифера в области останется на прежнем уровне или вырастет на 3—5% за счет использования окрашенного шифера.

Рост потребления прогнозируется на следующих сегментах:

- жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное;
- сельское строительство (промышленное);
- жилищное строительство, село, индивидуальное строительство;
- кабельная канализация (связь);
- тепло- и водоснабжение.

Краснодарский край

Рост рынка шифера участниками не прогнозируется. Без перехода на новую модернизированную продукцию долю рынка асбоцементных материалов будут постепенно забирать новые материалы.

Новая стабильная позиция – по трубам для кабельной канализации. Связисты используют только асбоцементные, так как все остальные не устраивают по срокам эксплуатации и защите. Основное преимущество – защита от грызунов и только асбоцементные трубы способны противостоять крысам. Объемы потребления труб будут расти ориентировочно на 15—20% в год.

Еще одна неиспользованная возможность для продвижения шифера в регионе появляется за счет того, что: большое строительство ведется в районе побережья; металл и другие материалы не выдерживают длительного воздействия морской соли и влажности; только

шифер эксплуатируется достаточно долго. Но проблема внешнего вида заставляет потребителей (гостиницы, отели, кафе и т.д.) обращаться к новым материалам.

Рост потребления прогнозируется на следующих сегментах:

- жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное;
- сельское строительство (промышленное);
- кабельная канализация (связь);
- системы канализации и мелиорации.

Ульяновская область

Две трети из числа опрошенных экспертов уверены, что в ближайшие 5—10 лет ситуация в отрасли в корне не изменится и шифер по-прежнему будет востребован. Основанием для столь уверенных заявлений служит низкий социальный уровень жизни населения области. Поскольку оно является основным потребителем шифера, а экономическая ситуация в области по-прежнему напряженная, то и проблемы сбыта товара не будет. Производством шифера в регионе занимается ООО «Ульяновскшифер», поэтому соседние области и республики по-прежнему активно закупают шифер для своих нужд. Прогноз на перспективу свидетельствует о том, что объем вывоза шифера за пределы области останется на уровне 2006 г.

Необходимо особо отметить, что, несмотря на сложную экономическую ситуацию в регионе правительство области выделяет средства на строительство и ввод в эксплуатацию объектов социально-культурного назначения и здравоохранения.

Рост потребления прогнозируется на следующих сегментах:

- жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное;
- сельское строительство (промышленное);
- промышленное строительство;
- социально-культурные объекты;
- жилищное строительство, село, индивидуальное строительство;
- кабельная канализация (связь);
- тепло- и водоснабжение.

Республика Мордовия

Проблема строительства нового жилья и ремонта существующего жилого фонда по-прежнему актуальна. Для ремонта кровли активно используется шифер. Прогнозируется рост строительства промышленных и сельхозобъектов. Шифер производит в регионе ОАО «ЛАТО» (Республика Мордовия), имеющее широкий ассортимент асбоцементных изделий.

В большинстве случаев экстерьер не играет существенной роли для потребителя, поэтому здесь шифер остается востребованным. Крупнейшими потребителями шифера были и остаются частные застройщики. Этот сектор будет стабильно развиваться; по оценкам экспертов, рост потребления шифера составит около 5% в год.

Так же как и в Ульяновской области, здесь вводятся в действие объекты социально-культурного назначения и здравоохранения. *Рост потребления прогнозируется на следующих сегментах:*

- жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное;
- сельское строительство (промышленное);
- промышленное строительство;
- социально-культурные объекты;
- жилищное строительство, село, индивидуальное строительство;
- кабельная канализация (связь);
- тепло- и водоснабжение.

Волгоградская область

Большинство опрошенных фирм говорят о стабильности рынка шифера. Рост продаж новых материалов, конечно, отберет какую-то часть рынка, но скорее всего произойдет перераспределение долей между мягкими материалами и металлочерепицей, не затрагивая доли шифера, поскольку в промышленном, сельскохозяйственном и бюджетном строительстве альтернативы шиферу пока нет. Рост рынка в регионе прогнозируется на уровне 5—7% в год. При предложении частным застройщикам окрашенного шифера различной цветовой гаммы, динамика роста может увеличиться.

Рост потребления прогнозируется на следующих сегментах:

- жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное;
- сельское строительство (промышленное);
- промышленное строительство;
- жилищное строительство, село, индивидуальное строительство;
- кабельная канализация (связь);
- тепло- и водоснабжение.

Свердловская область

На селе в ближайшем будущем изменений не предвидится, основным материалом по-прежнему останется шифер. В городах области (Урал традиционно силен в обработке металлов) возможно увеличение доли металлочерепицы с различными защитными покрытиями. Это в большей степени касается только вновь возводимых зданий. Доля шиферных крыш в городах останется на прежнем уровне, а при ремонте крыш, как правило, не меняют тип материала.

Общий прогноз по области – стабилизация спроса на шифер; в случае вывода на рынок новых видов шифера – рост 4—5% в год. *Рост потребления прогнозируется на следующих сегментах:*

- жилищное строительство, город (реконструкция), многоэтажное;
- сельское строительство (промышленное);
- промышленное строительство;
- жилищное строительство, село, индивидуальное строительство;
- кабельная канализация (связь);
- тепло- и водоснабжение.

Наименее экономически развитые регионы являются наиболее привлекательными с точки зрения долгосрочной перспективы развития рынка асбоцементного шифера, рекламных вложений, развития сбытовой сети. Потребление шифера в глубинке России еще долго будет достаточно активным.

По результатам опроса, наиболее часто используемые материалы в частных заказах – металлочерепица, шифер, битумная черепица. В коммерческих заказах предпочтение отдается металлочерепице, техноэласту и оцинковке. При строительстве государственных объектов наиболее популярные материалы – оцинковка, шифер, флизол, рубероид (рис. 1.10).

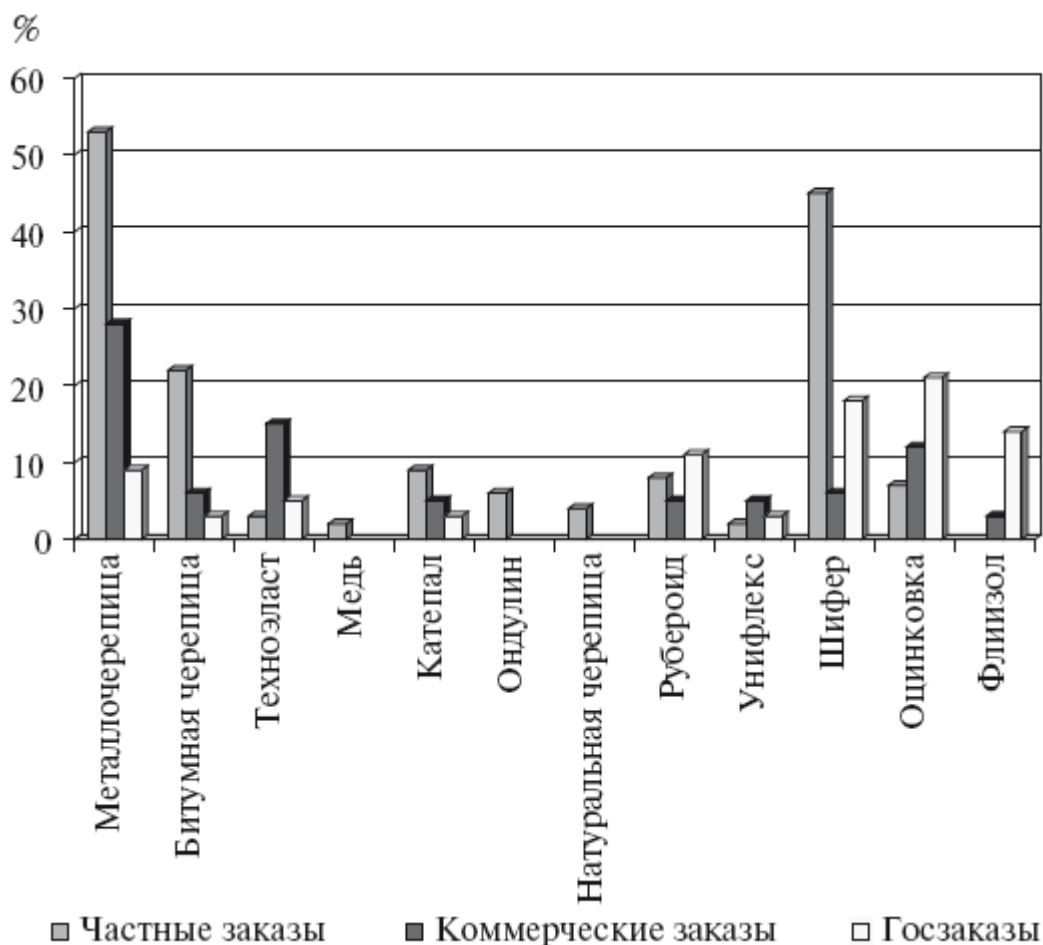


Рис. 1.10. Кровельные материалы, чаще всего используемые на заказах

В ходе опроса торговых организаций в выбранных целевых регионах было выявлено, что большинство работает с продукцией местного производителя, не предъявляя к нему особых требований. Определяется это как правило налаженными долготлетними деловыми связями и выгодностью сотрудничества.

Для производителя важно сохранить потребителя на данном рынке, так как выход на рынки других регионов сильно затруднен и связан с высокими затратами.

Используемые посредниками методы продвижения товара на рынке

Продвижению продукции уделяют внимание относительно крупные фирмы и те, в портфеле которых шифер занимает весомое место. По результатам опроса выявлена практика продвижения продукции, предпочтения рекламодателей при выборе средств и эффективности рекламы (в порядке убывания):

- 1) отраслевые СМИ: строительные и архитектурные издания, прайс-листы деловых газет и журналов (марка дилера и его адрес);
- 2) реклама на билбордах и щитах вдоль автомобильной трассы;
- 3) стимулирование продаж: подарки к строящемуся дому (необходимые мелочи), фурнитура (часть) в подарок и т.д.;
- 4) реклама на автотранспорте;
- 5) семинары для специалистов, архитекторов, всевозможные конкурсы для специалистов (проект с использованием шифера);
- 6) спонсорские мероприятия, PR-акции с целью повышения имиджа шифера;

7) участие в региональных выставках;

8) реклама на телевидении (строительство объекта, ремонт с применением шифера).

В практике чаще всего используются четыре первых метода, остальные – по желанию посреднических фирм или не системно, отрывочно проводимые мероприятия.

По результатам опроса конечный потребитель шифера – это мужчина в возрасте от 30 лет и старше, по социальному статусу в большинстве своем – служащий, рабочий, реже – пенсионер, имеющий невысокий уровень дохода – от 400 до 1000 долл, в месяц, знающий, что ему нужно, и, как следствие, посещающий торговую точку с целью приобрести выбранный материал (рис. 1.11).

Шифер использует по необходимости, приглядываясь к более привлекательным, но и более дорогим материалам. До тех пор, пока не сравняются цены на шифер и новые кровельные материалы, будет устойчив в своих предпочтениях. Информацию черпает из средств массовой информации и наружной рекламы, в меньшей степени – от знакомых.

В большинстве случаев приобретается шифер для строительства дома (рис. 1.12).

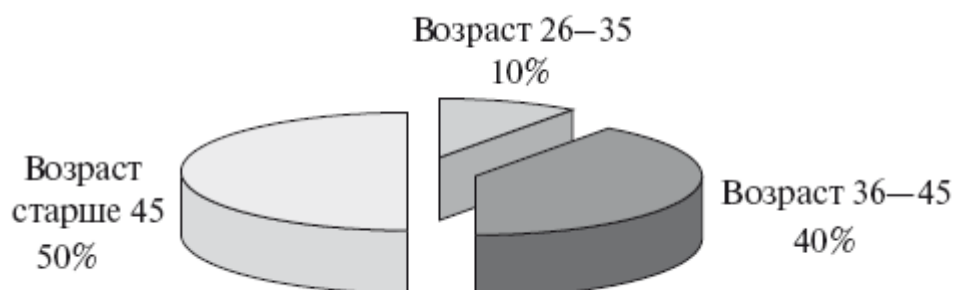


Рис. 1.11. Распределение потребителей по возрасту

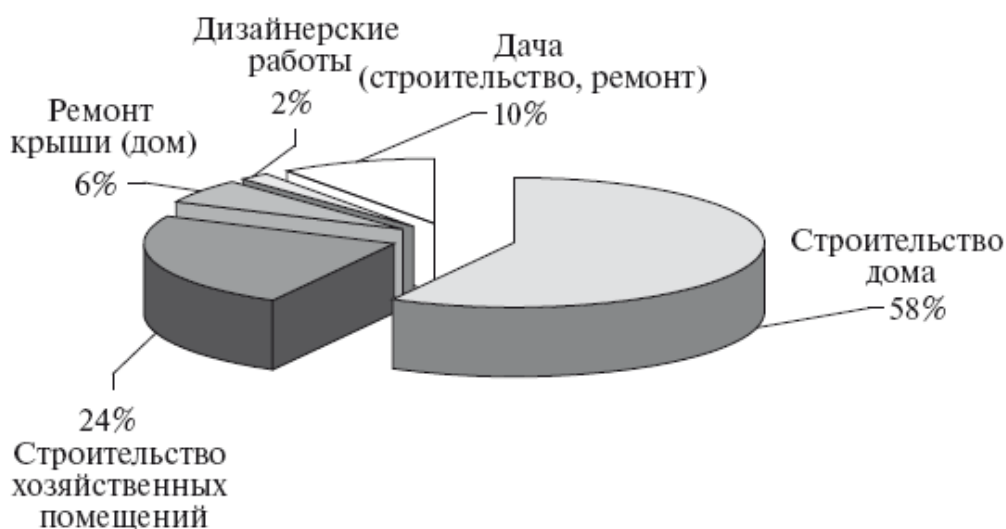


Рис. 1.12. Цель приобретения шифера

Данные факторы определяются стремлением минимизировать затраты на строительство, что обусловлено в целом невысокой покупательной способностью по стране.

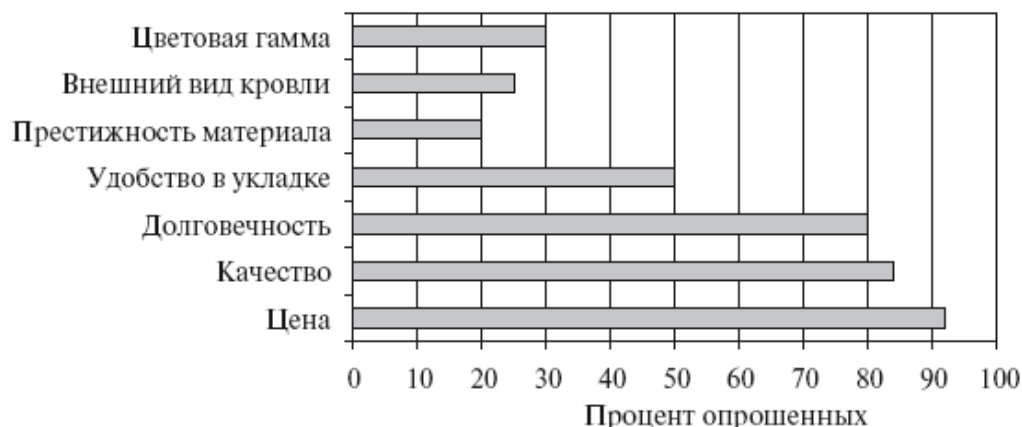


Рис. 1.13. Потребительские предпочтения, влияющие на приобретение шифера

Имидж производителя, престижность материала и дизайн для потребителей данной категории практически не имеют значения. В последнее время потребитель все больше внимания уделяет цветовой гамме материала, желая выделиться, не затрачивая значительных ресурсов (1.13).

Перспективы развития отрасли

Рынок кровельных материалов характеризуется как привлекательный, с растущим спросом. Уровень конкуренции на рынке в настоящий момент высокий. Появления крупного лидера, способного кардинально изменить ситуацию в отрасли в ближайшее время, по оценкам экспертов, не ожидается.

К благоприятно проявляющимся факторам, снижающим уровень конкуренции, можно отнести низкое влияние поставщиков и покупателей.

К факторам, усиливающим уровень конкуренции, относятся высокие барьеры на выход с рынка, сильная конкуренция в смежных отраслях, сильное влияние со стороны товаров-заменителей.

Прогноз изменения факторов конкуренции показывает, что в ближайшей перспективе ситуация в основном не изменится, за исключением товаров-заменителей (металлической кровли, черепицы и мягких кровельных материалов на органических связующих), влияние которых определенно усилится.

Недостаток финансовых средств у предприятий на обновление технологического оборудования в условиях постоянного роста цен на оборудование, высокие таможенные пошлины на ввоз увеличивают уровень конкуренции. Зарубежные производители работают в постоянном процессе совершенствования технологии и разрабатывают новые виды кровельных материалов.

Общий вывод

Уровень конкуренции на рынке кровельных материалов высок и в прогнозируемом периоде не изменится; есть вероятность усиления конкуренции.

Для снижения влияния конкуренции и повышения привлекательности асбоцементной отрасли необходимо проводить работу с потребителями и посредниками, а также лоббировать интересы отрасли с точки зрения привлечения дополнительных инвестиций для обновления технологического парка.

По итогам исследования

- общий объем и динамика целевого рынка, прогноз динамики на 3—5 лет;

- оценка прямых аналогов, их цены на рынке;
- продукция, пользующаяся наибольшим спросом;
- основные сегменты потребителей, целевые сегменты;
- актуальность разработки и производства на основании данных о рынке;
- предварительная оценка ожидаемого объема продаж;
- основные методы коммуникаций при выводе на рынок;
- ориентировочные затраты на продвижение.

На основании перечня основных показателей, необходимых для принятия решения по инновационному проекту, принято решение о производстве цветного шифера, который, по оценкам потребителей, является конкурентоспособным продуктом, имеющим невысокую цену и стоимость монтажа.

Целесообразно полевые исследования проводить силами специализированных исследовательских компаний, а аналитику и разработку маркетинговых стратегий – силами службы стратегического маркетинга предприятия.

Инвестиционная деятельность является одним из ключевых элементов стратегического управления предприятием. Функции стратегического маркетинга, помимо реализации в ходе отдельных инвестиционных проектов, должны осуществляться на регулярной основе. В частности, при постоянном анализе рынка и стратегической ситуации на нем должен идти поиск изменений стратегического потенциала предприятия, адекватных ситуаций, т. е. будущих инвестиционных проектов.

На крупном предприятии целесообразно создание отдельного подразделения по развитию. В его состав должны быть включены отдел инвестиций и отдел стратегического маркетинга, реализующего функции стратегического маркетинга; оперативные маркетинговые функции при этом закрепляются за отделом маркетинга, входящим в состав коммерческой дирекции.

В связи с повышением интенсивности конкуренции и глобализацией на большинстве рынков, роль маркетинговых аналитиков и соответственно маркетингового анализа трудно переоценить.

1.6. Расчет предварительного бюджета на продвижение на примере кейса «Медицинские мониторы»

Описание ситуации

На производственной и научной базе предприятия «Купол» планируется проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, включая клинические испытания, и организация производства двух моделей хирургических мониторов (1-й этап работ в 2005 г.). Производство планируется в дополнение к уже имеющейся на предприятии системе суточного мониторинга пациента МКС-РОП, применяемой в отделениях реанимации.

Авторы и разработчики идеи – кафедра хирургических болезней Государственной медицинской академии РФ.

Функции продажи, а также организацию сервисного подразделения на 2-м этапе работ в 2006 г. планируется передать вновь созданному ЗАО «Медицина», которому предполагается предоставить статус эксклюзивного дистрибьютора. Одним из основных учредителей ЗАО «Медицина» будет «Купол» для осуществления контроля за деятельностью фирмы.

Для производства запланированных объемов изделий не требуется строительства новых корпусов и реконструкции старых.

Потребуется разработка и создание специальной оснастки и специального инструмента, организация специализированных рабочих мест для проведения проверки и регулировки узлов приборов, а также готовой продукции.

На сегодняшний день аналогов представленным моделям не существует ни в России, ни за рубежом. Впервые в серийном изделии реализуются научно-методические разработки в области хирургического мониторинга, имеющие глубокую экспериментальную и клиническую проработку. Изделие прошло стадию первичной клинической апробации. Получены убедительные данные, свидетельствующие о безусловной перспективности серийного выпуска.

Назначение и область применения

1. *Монитор гастродуоденальный хирургический* является техническим средством контроля органов (верхний отдел): пищевода, желудка, 12-перстной кишки, тощей кишки, а также средством профилактики послеоперационных осложнений. Применяется как во время хирургического вмешательства, так и в раннем послеоперационном периоде для контроля жизнеспособности и профилактики осложнений.

2. *Монитор интестенальный хирургический* является техническим средством контроля органов брюшной полости (нижний отдел): тонкой кишки, восходящего, поперечного и нисходящего отделов толстой кишки, прямой кишки, а также средством профилактики осложнений. Применяется как во время операции для диагностики параметров кровотока в сосудах органов, так и в раннем послеоперационном периоде для контроля жизнеспособности и профилактики осложнений.

Отличие представленных мониторов от уже имеющихся на рынке – наличие двух дополнительных каналов передачи данных: «контроль жизнеспособности органов в раннем послеоперационном периоде», «интраоперационный контроль жизнеспособности органов».

Научная новизна

Научные идеи, лежащие в основе методик, защищены тремя авторскими свидетельствами на изобретение и подтверждены клиническими наблюдениями. Способы и устрой-

ства для диагностики жизнеспособности органов во время оперативного вмешательства и в раннем послеоперационном периоде обладают мировым приоритетом и новизной.

Техническая новизна

Хирургический мониторинг в настоящее время переживает стадию интенсивного развития в связи с приоритетностью максимального сохранения органов при оперативных вмешательствах и введения в практику хирургии пересадки органов. Новые каналы детектирования, анализа и индикации физиологической информации как во время операции, так и после операции составляют более 70% общей информации монитора и выполняют функцию определения жизнеспособности органа по объективным критериям.

Оценка рынка сбыта

Целевой рынок включает потребителей России, стран СНГ, а также зарубежные клиники.

Потребителями хирургических мониторов являются медицинские учреждения – стационары, имеющие отделения хирургии, анестезиологии, реанимации. Медицинские учреждения являются государственными предприятиями, т.е. их основными финансовыми ресурсами являются ассигнования из бюджета государства.

Поступают также средства из системы обязательного медицинского страхования и из других внебюджетных источников, в частности:

- доходы от реализации платных медицинских услуг;
- доходы от путевок на лечение в санаторно-курортных учреждениях;
- доходы от платного обучения;
- доходы от платы за проведение обязательных профессиональных осмотров и т.д.

Учреждения должны истратить полученные средства строго по целевому назначению и не имеют права перераспределять их между разными статьями расходов без особого разрешения. Статья на приобретение оборудования не финансируется.

Бюджетные средства (по данным медицинской статистики) покрывают немногим более половины расходов медучреждений – около 60%.

Общее количество учреждений здравоохранения федерального подчинения достигло 3556, их можно разделить на две группы:

1) учреждения здравоохранения, административно подчиненные Министерству здравоохранения Российской Федерации (Минздрав) и Российской академии медицинских наук (РАМН). Общее количество учреждений, подведомственных Минздраву, составило 2545, из них 263 – федеральных клиники;

2) учреждения здравоохранения, подведомственные иным, помимо Минздрава и РАМН, федеральным министерствам и организациям. Эти учреждения призваны оказывать медицинскую помощь работникам соответствующих организаций и членам их семей.

Самыми крупными «владельцами» ведомственных учреждений здравоохранения являются:

- Министерство путей сообщения – 782 учреждения здравоохранения;
- Управление делами Президента, включая медицинский центр, – 56 учреждений;
- Российская академия наук, включая медицинский центр Управления делами РАН, Сибирское, Уральское и Дальневосточное отделения РАН, – 36 учреждений здравоохранения.

Проведенное маркетинговое исследование показывает, что:

- актуальность производства хирургических мониторов, отвечающих современным требованиям, не вызывает сомнений. В значительной мере это обусловлено происходящей в настоящее время разработкой стандартов в хирургии;

- на сегодняшний день прямых аналогов хирургических мониторов нет, но разработка такого оборудования осуществляется уже на протяжении длительного времени как в России, так и за рубежом. Поэтому появление в ближайшее время мониторного оборудования такого уровня не будет неожиданностью для рынка.

Коммуникационная политика, расчет предварительного бюджета на продвижение

По результатам маркетинговых исследований выделяются следующие *целевые группы воздействия*:

- потенциальные потребители медицинского оборудования – медучреждения, врачи, медперсонал медучреждений;
- посредники – фирмы, подбирающие для медучреждений необходимое им оборудование;
- лица, принимающие решение о покупке, – руководители медучреждений (главврачи);
- лица, влияющие на принятие решения, – ученые-медики, преподаватели мединститутов, ведущие врачи и др.

Особое место в рекламе медицинского оборудования должны занять рекламные обращения индивидуального характера, непосредственно формирующие решение о покупке, в частности:

- организация презентаций и демонстрации работы оборудования на базе ведущих клиник, которые будут проводить медицинские испытания;
- привлечение к участию в продажах специалистов предприятия, медицинских работников;
- тиражирование положительных мнений экспертов, технических консультантов о системе;
- участие в выставках, семинарах;
- организация адресной почтовой рассылки (директ-мейл);
- организация обучения потребителя по использованию всех возможностей системы.

Благодаря использованию стратегии втягивания – интенсивное информирование конечных потребителей – ведущих практикующих хирургов, главных врачей стационаров, появляется возможность продемонстрировать все преимущества мониторов и поддерживать на данном этапе постоянную обратную связь для получения рекомендаций по усовершенствованию и статистике работы приборов. Здесь планируются следующие мероприятия: специализированная выставка «Хирургия», где соберутся более 800 ведущих хирургов России и СНГ; в рамках форума (конференции) можно сделать доклад и рассказать специалистам непосредственно, как и где применяются данные мониторы, ознакомить с наработанными статистическими данными, характеристиками, описать преимущества как для врача, так и для пациента. Во время разработки и испытаний возможен прямой диалог с потребителями, что снизит риск появления продукции, неудобной в применении.

Информационные статьи в журнале «Медицинская техника» и специализированные выпуски журнала «Конус» позволят максимально информировать целевую аудиторию.

На третьем этапе 2006—2009 гг. к работе необходимо подключить руководителей минздравов и облздравов для составления рекомендаций бюджетным медицинским учреждениям и планирования бюджетных средств на приобретение оборудования. Также необхо-

димо проводить поиск и жесткий отбор посредников (с учетом их квалификации, опыта работы с медицинской специализированной техникой, охватываемого объема рынка и т.д.).

На данном этапе кроме участия в специализированной выставке («Хирургия») необходимо участие в работе международной выставки «Медтехника» (г. Москва) как для поддержания имиджа на рынках России и СНГ, так и для выхода на зарубежные рынки.

Дополнительные мероприятия	Сроки
Разработать и организовать поддержание сайта в Интернете по данной теме	III кв. 2006 г.
Создать видеоролик или CD-ROM о МКС для демонстрации на выставках, фирмами-посредниками и специалистами при личных продажах потенциальным потребителям	IV кв. 2006 г.
Изготовить рекламные проспекты, буклеты в количестве 3000 шт.	I кв. 2007 г.
Составить коммерческое предложение по МКС со ссылкой на положительное мнение экспертов, технических консультантов, потребителей о данной системе	I кв. 2007 г.
Общий бюджет на продвижение 100 000 долл.	

Эффективной будет и рассылка адресных коммерческих предложений непосредственно конечным потребителям с предложением особых условий оплаты (льготы) при предъявлении полученного предложения.

Для реализации проекта необходимый **объем финансирования** составляет 30 728 020 руб. (10 495 000 руб. – инвестиционные затраты и 20 233 020 руб. – кредит на оборотные средства на начало производства).

Контрольные вопросы

1. Основные этапы анализа инвестиционных проектов. Их принципиальные отличия.
2. Структура и порядок проведения детального анализа рынка инвестиционного проекта.
3. Перечень основных показателей, необходимых для принятия решения.

Литература

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб.: Питер, 2004. Гл. 2.
2. Шкардун В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: теория, методология, практика. 3-е изд. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.
3. Альтишулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. М.: Вершина, 2006.
4. Хотяшеева О.М. Инновационный менеджмент: учебное пособие. СПб.: Питер, 2005. Гл. 2.
5. Петруненко А.А. Организация разработки нового товара: учебно-методическое пособие. М.: Монолит, 2002.
6. Hollensen S. *Global Marketing – A Market Responsive Approach*, Hemel Hempstead, Prentice Hall. 1998.
7. www.altrc.ru

Глава 2.

Анализ ситуации: привлекательность для компании и выбор целевого рынка

2.1. Новая идея: принципы предварительной оценки привлекательности для компании

2.2. Основные шаги по анализу рынка: методы исследований, которые могут обеспечить более объективные результаты

2.3. Анализ влияния внешней среды: основные критерии оценки, определение основных угроз и возможностей рынка инновационного проекта

2.4. Проведение внутрифирменного анализа, определение сильных и слабых сторон

2.5. Разработка технического задания на проведение детального анализа рынка при работе над инновационным проектом. Основные показатели, получаемые по итогам анализа рынка

2.6. Сегментирование рынка, методики выделения целевых сегментов (по продукту, по территориям). Алгоритм формирования коммерческого предложения

2.7. Кейс по компании ООО «Биохим» – производителю удобрений

Для принятия окончательного решения о производстве новых товаров руководство предприятия должно убедиться в его рыночном успехе. Именно поэтому маркетинговые исследования, связанные с определением целесообразности внедрения на рынок новых товаров, так необходимы.

В первую очередь при детальной проработке рынка проводятся оценка и анализ внутренней среды на базе методики оценки технической реализуемости и коммерческого потенциала разработки и производства нового продукта. Проведенный анализ дает возможность не только оценить возможные сильные и слабые стороны проекта, но и своевременно обсудить обнаруженные проблемы и принять решение по их устранению, либо отклонить разработку нового товара на данном этапе при невозможности или нецелесообразности решения данного вопроса.

Методика оценки рисков при реализации инновационного проекта позволяет предупредить возможные опасные для реализации проекта ситуации, возникающие также в результате воздействия внешних факторов рынка.

2.1. Новая идея: принципы предварительной оценки привлекательности для компании

В современном мире создание и производство новых товаров является решающим для процветания фирмы. Потребители хотят и ждут новых и усовершенствованных изделий, и конкуренты приложат максимум усилий, чтобы обеспечить их этими новинками. Следовательно, у каждой фирмы должна быть своя программа разработки новых товаров, направленная в будущее и учитывающая такое свойство товаров, как уход с рынка через определенное время.

Однако не только привлекательность рынка является определяющим фактором для принятия решения о производстве и выводе нового продукта. Наравне с оценкой привлекательности рынка необходимо провести анализ привлекательности производства новой продукции для компании.

Внедрение новых продуктов увеличивает издержки, риск и время, требующееся для достижения прибыльности. В связи с этим, в первую очередь, необходимо оценить привлекательность производства новой продукции для самого предприятия с точки зрения совместимости ресурсов: производственных, рыночных, кадровых и т.д. Это можно оценить с помощью методики, приведенной в табл. 2.1.

Методика реализована в виде анкеты, которая предназначена для экспертной оценки привлекательности производства новой продукции на предприятии. Ее результаты используются для обоснования управленческого решения о постановке изделия на производство.

Таблица 2.1

Методика оценки привлекательности новой продукции [1]

Критерий	Оценка		
	1. Выше среднего	2. Среднее	3. Ниже среднего
<i>Рыночные критерии</i>			
Потребность в изделии	Изделие будет удовлетворять потребность, которая в настоящее время не удовлетворяется; продукция в значительной мере усовершенствована по сравнению с существующими товарами	Изделие улучшено лишь по второстепенным характеристикам, которые, однако, имеют значение для достаточно широкого круга потребителей	Изделие едва ли чем-либо отличается от существующих и удовлетворяет потребность не лучше, чем они
Перспективы развития рынка	Однородный общенациональный рынок, имеющий значительные перспективы развития с охватом разнообразных слоев покупателей. Благоприятные потенциальные возможности для экспорта	Рынок более или менее стабилен или можно ожидать лишь умеренного его расширения, причем, по-видимому, только в отдельных районах или среди ограниченного круга покупателей. Потенциальные возможности для экспорта могут также оказаться незначительными	Рынок сужается или же может сузиться. Рынок является небольшим и узкоспециализированным с крайне ограниченным и сокращающимся числом потребителей. Потенциальные возможности экспорта уменьшаются или отсутствуют совсем
Степень конкурентоспособности изделия	Нет сильных, имеющих прочные позиции конкурентов. Уровень рекламных расходов низок по сравнению с уровнем продаж. Низкая себестоимость нововведения. Конкуренты не располагают благоприятными возможностями для принятия быстрых контрмер против нового изделия	Конкуренты имеют прочные позиции, но для получения умеренных доходов потребуются умеренные расходы. Себестоимость нововведения не слишком высока	На рынке доминируют несколько одинаково сильных конкурентов. Крайне высокий уровень рекламных и сбытовых расходов. Стоимость разработки товара, аналогичного по качеству продукции конкурента, является слишком высокой. Конкуренты способны применять быстрые и эффективные меры против продукции компании

	1. Выше среднего	2. Среднее	3. Ниже среднего
Степень стабильности рынка	Общие экономические факторы слабо влияют на состояние рынка или не отражаются на нем совсем. Рынок не подвержен резким сезонным колебаниям. Можно предполагать, что спрос на изделие будет иметь постоянный характер. В течение ряда лет ожидается норма прибыли выше средней	Объем сбыта находится в умеренной зависимости от общеэкономических изменений и сезонных колебаний спроса. Изделие будет пользоваться спросом достаточно долго, чтобы оправдать производственные капиталовложения и получать некоторую прибыль в течение ряда лет	Объем сбыта находится в сильной зависимости от общеэкономических изменений. Очень значительные сезонные колебания в объеме продаж, возможно, связанные с увольнением персонала и потерей товарных запасов. Неизвестно, удастся ли возместить произведенные капиталовложения. Получение прибыли весьма сомнительно
<i>Товарные критерии</i>			
Технические характеристики	Изделие обладает уникальными свойствами, заметно превосходит конкурентные изделия и надежно запатентовано	Изделие обладает уникальными свойствами, значительно превосходит конкурентные товары, однако патенты либо не являются достаточно надежными либо их можно обойти. Если свойства изделия не могут быть запатентованы, их легко скопировать	Свойства изделия не могут быть запатентованы, и основным конкурентам их легко скопировать
Упаковка	Потребительская и (или) торговая упаковка является уникальной, превосходит достижения конкурентов и запатентована. У производителя есть контракт с поставщиком, предусматривающий исключительное право закупки	Упаковка превосходит конкурентную, но не может быть запатентована. Однако для производства точных копий необходимы дорогостоящее оборудование, знание технологии и инженерно-технический персонал	Свойства упаковки не могут быть запатентованы и любому производителю или поставщику легко их скопировать

	1. Выше среднего	2. Среднее	3. Ниже среднего
Цена	Изделие лучшего, чем у конкурентов, или равного качества по более низкой цене на единицу продукции. Если цена выше, чем у основных конкурентов, различие в качестве настолько велико, что у конкурентов нет стимула соперничать	Изделие предлагается по той же цене, что и конкурентное, но имеет более высокое качество	Изделие такого же качества, как и конкурентное, предлагается по более высокой цене
<i>Сбытовые критерии</i>			
Увязка с ассортиментом выпускаемой продукции	Изделие дополняет существующий неполный ассортимент продукции. Его производство должно содействовать сбыту основной продукции	Если необходимо, изделие может быть приспособлено к существующему ассортименту, оно не оказывает воздействия на сбыт остальной продукции	Изделие плохо увязывается с существующим ассортиментом или совсем к нему не подходит. Продажа изделия может привести к уменьшению спроса на остальную продукцию
Реализация	Реализация полностью обеспечивается существующей распределительной сетью и сбытовым аппаратом	Реализация обеспечивается в основном или частично существующей распределительной сетью. Может потребоваться небольшая реорганизация сбытового аппарата и перегруппировка сбытовых территорий	Распределение может быть произведено только через дополнительные каналы. По всей вероятности потребуются серьезные изменения в организации и численности сбытового аппарата или же полная его замена. Для продажи нового изделия может потребоваться иной тип менеджера и специальная его подготовка

	1. Выше среднего	2. Среднее	3. Ниже среднего
Реклама	Уникальные свойства изделия представляют хорошие возможности для проведения эффективной рекламы, стимулирования спроса и демонстрации изделия, такими методами, которыми фирма владеет лучше всего	По своим свойствам изделие не превосходит конкурирующие товары, но фирма владеет методами рекламы и стимулирования спроса лучше, чем ее конкуренты	Изделие может обладать некоторыми характеристиками, достойными рекламы, или не иметь их вообще, но постановка рекламной работы в компании находится на более низком уровне, чем у основных конкурентов
Производственные критерии			
Оборудование и персонал компании	Производство изделия может быть организовано на базе существующего оборудования. Будут использоваться незагруженные производственные мощности; дополнительная нагрузка будет хорошо увязываться с текущей производственной программой. Дополнительный персонал не потребуется	Производство может быть организовано в основном или полностью на базе имеющихся технических средств, но может потребоваться некоторое дополнительное оборудование, дополнительный персонал и некоторая переподготовка имеющегося персонала	Потребуется значительное количество дополнительного оборудования или совершенно новые технические средства, а также соответствующий персонал. Без всякого сомнения, возникнет необходимость в переподготовке имеющегося персонала
Сырьевые ресурсы	Используется имеющееся сырье. Компания может продолжать закупку сырья у своего постоянного поставщика	В значительной степени используется имеющееся сырье, но может возникнуть необходимость в закупке дополнительного сырья у постоянных или новых поставщиков	Имеющееся сырье используется слабо или не используется совсем. Необходимы крупные закупки сырья

	1. Выше среднего	2. Среднее	3. Ниже среднего
Инженерно-технические знания и опыт персонала	Изделие позволяет оптимально использовать инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знания потребительских свойств продукции. Имеются благоприятные условия для совершенствования этих знаний и повышения квалификации персонала	Инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знание потребительских свойств продукции обеспечивают производство нового изделия. Могут потребоваться некоторые дополнительные знания и дополнительный персонал	Инженерно-технические знания и опыт персонала почти не будут или совсем не будут использоваться при производстве нового изделия

Для примера приводится отчет по оценке привлекательности новой продукции по компании, производящей одежду для спорта и отдыха: спортивные костюмы, молодежная коллекция и специализированная одежда (горнолыжные костюмы и др.).

Пример. Отчет по методике оценки привлекательности нового продукта по спортивным костюмам

Результаты представлены в виде «сценариев» – описаний вероятного состояния ряда критериев (рыночных, товарных, сбытовых, производственных) для каждого из товаров, уточненных балльными оценками (табл. 2.2):

- 1— 1,5 балла – состояние выше среднего;
- 1,5—2,5 балла – состояние среднее;
- 2,5—3 балла – состояние ниже среднего.

Таблица 2.2

Анализируемый товар: Спортивные костюмы

Критерий	Оценка состо- яния критерия		Характеристика ситуации по критерию
Общая оценка	2,12	Средняя	
Рыночные критерии	2,19	Средняя	
Потребность в изделии	1,87	Средняя	Изделие улучшено лишь по второ- степенным характеристикам, однако, будет удовлетворять потребность достаточно широкого круга потреби- телей
Перспекти- вы развития рынка	2,25	Средняя	Рынок более или менее стабилен или можно ожидать лишь умеренно- го его расширения, причем только в отдельных районах или среди ограни- ченного круга покупателей. Потенци- альные возможности для экспорта не- значительны или могут отсутствовать совсем
Степень конку- рентоспособ- ности изделия	2,47	Средняя	Конкуренты имеют прочные позиции, но для получения умеренных доходов потребуется умеренные расходы. Себестоимость нововведения не слишком высока. Расходы на рекламу значительны

Степень ста- бильности рынка	2,20	Средняя	Объем сбыта находится в умеренной зависимости от общеэкономических изменений и сезонных колебаний спроса. Изделие скорее всего будет пользоваться спросом достаточно долго, чтобы оправдать производственные капиталовложения и получать некоторую прибыль в течение ряда лет
Товарные критерии	2,40	Ниже средней	
Технические характерис- тики	2,49	Средняя	Изделие обладает отличительными свойствами, заметно превосходит конкурентные товары, однако патенты либо не являются достаточно надежными, либо их можно обойти. Если свойства изделия не будут запатентованы, то основным конкурентам тем более легко будет их скопировать
Упаковка	2,7	Ниже средней	Свойства упаковки не могут быть запатентованы и любому производителю или поставщику легко их скопировать. Назначение упаковки — утилитарное
Цена	2,03	Средняя	Изделие предлагается по той же цене, что и конкурентное, но имеет более высокое качество
Сбытовые критерии	2,18	Средняя	
Увязка с ас- сортиментом выпускаемой продукции	1,80	Средняя	Если необходимо, изделие может быть приспособлено к существующему ассортименту, оно не оказывает воздействия на сбыт остальной продукции
Реализация	2,3	Средняя	Реализация частично обеспечивается существующей распределительной сетью и сбытовым аппаратом. Потребуется небольшая реорганизация сбытового аппарата и сбытовых сетей
Реклама	2,46	В целом ниже средней	Изделие обладает некоторыми характеристиками, достойными рекламы, но постановка рекламной работы на предприятии находится на более низком уровне, чем у основных конкурентов

Производственные критерии	1,74	Средняя	
Оборудование и персонал завода	1,65	Средняя	Производство изделия может быть организовано на базе существующего оборудования, но может потребоваться дополнительное оборудование и некоторая переподготовка имеющегося персонала
Сырьевые ресурсы	1,92	Средняя	Используется имеющееся сырье (или отходы производства). Фирма может продолжать закупку сырья у своих постоянных поставщиков, но одновременно придется закупать дополнительное сырье у постоянных или новых поставщиков
Инженерно-технические знания и опыт персонала	1,66	Средняя	Изделие позволяет, в целом, использовать инженерно-технические знания и опыт персонала, а также знания потребительских свойств продукции. Могут потребоваться некоторые дополнительные знания и дополнительный персонал

По результатам оценки трех видов ассортимента компании строится сводная таблица оценочных показателей (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Сводная таблица оценочных показателей по новым товарам

Показатели новых товаров	Средние оценки по товарам		
	Спортивные костюмы	Молодежная коллекция	Специальные костюмы (горнолыжные)
Общие характеристики			
Потенциальная прибыль	низкая	высокая	высокая
Существующая конкуренция	высокая	высокая	высокая
Потенциальная конкуренция	высокая	высокая	высокая

Размер рынка	средняя	выше средней	средняя
Уровень инвестиций	низкая	низкая	высокая
Возможность патентования	низкая	низкая	низкая
Степень риска	средняя	средняя	высокая
Маркетинговые характеристики			
Соответствие маркетинговым возможностям фирмы	ниже средней	средняя	ниже средней
Воздействие на существующую продукцию (товарные марки)	ниже средней	средняя	выше средней
Привлекательность для существующих потребительских рынков	средняя	выше средней	выше средней
Потенциальная длительность жизненного цикла	ниже средней	выше средней	выше средней
Воздействие на образ фирмы	ниже средней	среднее	выше средней
Устойчивость к сезонным факторам	средняя	ниже средней	ниже средней
Производственные характеристики			
Соответствие производственным возможностям	средняя	высокая	высокая
Продолжительность периода до коммерческой реализации	высокая	ниже средней	средняя
Простота производства продукции	средняя	средняя	выше средней
Доступность трудовых и материальных ресурсов	средняя	высокая	низкая
Возможность производства по конкурентоспособным ценам	средняя	высокая	средняя

Комментарий по итогам оценки привлекательности исследуемых товаров

Рыночные критерии:

- потребность в исследуемых товарах оценивается как средняя, главным образом потому, что товары по сравнению с прототипами улучшены лишь по второстепенным характеристикам;

- перспективы развития рынка товаров средние, поскольку можно ожидать лишь умеренного его расширения в отдельных регионах или среди ограниченного круга покупателей;
- степень конкурентоспособности товаров средняя, поскольку конкуренты имеют прочные позиции, хотя затраты по запуску изделий в производство умеренные;
- степень стабильности рынка средняя, так как имеется умеренная зависимость от общеэкономических и сезонных факторов.

Товарные критерии:

- характеристики товаров «Молодежная коллекция» и «Специальные костюмы (горнолыжные)» средние, поскольку, хотя эти товары и обладают отличительными свойствами, их патентование недостаточно надежно и легко копируется. Технические характеристики товара «Спортивные костюмы» – ниже средних, поскольку он вообще не имеет отличительных свойств и неконкурентоспособен;
- ценовые характеристики товаров средние и не отличаются от ценовых характеристик конкурирующих товаров.

Сбытовые критерии:

- увязка с существующим ассортиментом средняя, поскольку товары хотя и могут быть приспособлены к существующему ассортименту, но не оказывают положительного воздействия на сбыт остальной продукции;
- реализация товаров «Молодежная коллекция» и «Спортивные костюмы» в целом хорошая, поскольку может быть полностью обеспечена существующей сбытовой сетью и сбытовым аппаратом. Для реализации товара «Специальные костюмы (горнолыжные)» может потребоваться некоторая реорганизация сбытового аппарата и сбытовых сетей;
- рекламные возможности расцениваются как ниже средних, поскольку постановка рекламной работы на предприятии находится на более низком уровне, чем у основных конкурентов.

Производственные критерии:

- ситуация с оборудованием и производственным персоналом оценивается как хорошая. Выпуск товаров может быть налажен на существующем оборудовании с имеющимся персоналом в рамках текущей производственной программы. Для выпуска товара «Специальные костюмы (горнолыжные)» потребуется дополнительное оборудование и некоторая переподготовка имеющегося персонала;
- ситуация с сырьевыми ресурсами для товаров «Молодежная коллекция» и «Спортивные костюмы» оценивается как хорошая, особенно для товара «Спортивные костюмы». Используется имеющееся сырье, закупаемое у постоянных поставщиков. Для товара «Специальные костюмы (горнолыжные)» ситуация с сырьем напряженной – придется искать новых поставщиков для закупок дополнительного сырья;
- численность инженерно-технического потенциала достаточна для развертывания производства товаров «Молодежная коллекция» и «Спортивные костюмы». Для товара «Специальные костюмы (горнолыжные)» может потребоваться некоторая переподготовка персонала.

Оценочные показатели исследуемых товаров:

- общие характеристики: существующая и потенциальная конкуренция на рынках исследуемых товаров оценивается как высокая вследствие средних размеров рынка, низкого уровня инвестиций, необходимых для развертывания производства, и слабой патентной защищенности всех трех групп товаров;
- маркетинговые характеристики: ниже средних – для товара «Спортивные костюмы», выше средних – для товара «Молодежная коллекция», и средние – для товара «Специальные костюмы (горнолыжные)»;

- производственные характеристики: весьма средние – для товара «Специальные костюмы (горнолыжные)», выше средних и высокие – для товаров «Спортивные костюмы» и «Молодежная коллекция».

2.2. Основные шаги по анализу рынка: методы исследований, которые могут обеспечить более объективные результаты

Система маркетинговой информации и маркетинговых исследований (marketing research and information) – это систематическое и объективное выявление, сбор, анализ, интерпретация, распространение и использование маркетинговой информации в целях уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений.

Основные компоненты системы маркетинговой информации и маркетинговых исследований:

1. Сама маркетинговая информация. Она должна на предприятии накапливаться, систематизироваться, храниться.

2. Человеческие ресурсы – сотрудники, осуществляющие на предприятии сбор, обработку и анализ маркетинговой информации. Как правило, это маркетологи, аналитики, менеджеры по организации маркетинговых исследований.

3. Методическое обеспечение информационных процессов: методы, приемы, способы работы с информацией. Методы получения и анализа маркетинговой информации должны быть научными, апробированными, идеально подходящими для целей предприятия. Они должны быть также преемственными, что особенно важно при регулярно проводящихся исследованиях.

4. Материальные средства, такие как компьютеры, оргтехника.

5. Финансовые ресурсы, необходимые не только для существования отдела маркетинга – структурного подразделения, ведающего сбором и анализом маркетинговой информации, но и для приобретения маркетинговой информации, для проведения исследований.

6. Временные ресурсы.

Для более детального прогнозирования необходимы данные о рынке. Аналитическую информацию собирают и анализируют маркетологи (аналитики, бренд-менеджеры), применяя несколько групп источников информации.

Источники внешней информации (вторичная информация):

- данные государственных органов, материалы государственной статистической отчетности, Минэкономразвития;
- статистика Ростаможинформа;
- статьи в специализированной прессе;
- Интернет;
- специализированные негосударственные информационные компании (готовые исследования);
- открытые источники, материалы, предоставляемые производителями и посредниками.

Источники внешней информации (первичная информация):

- глубинные интервью с руководителями предприятий-посредников (потенциальных клиентов – оптовых покупателей);
- глубинные интервью с отраслевыми экспертами;
- анкетирование для определения потребительских предпочтений (при необходимости);
- наблюдения;
- эксперименты;
- опросы;

- фокус-группы;
- продажи (руб., шт.) в разрезе каналов сбыта, географического распределения, ассортимента;
- списки клиентов со статистикой продаж;
- паспорт (карта) клиента;
- планы по развитию бизнеса клиентов;
- учет издержек: управленческих, маркетинговых, коммерческих;
- статистика претензий клиентов и их требований;
- действия конкурентов (по информации коммерческого отдела);
- аттестация менеджеров по продажам;
- информация по упущенным продажам и недополученной прибыли.

Ниже рассмотрим основные достоинства и недостатки каждой группы источников информации (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Достоинства и недостатки маркетинговой информации, получаемой из различных источников

Достоинства	Недостатки
<i>Внутрифирменная информация</i>	
Низкая стоимость	Отражает только состояние внутренней среды маркетинга
Доступность	
Оперативность получения	
Привязка к специфике деятельности предприятия	
<i>Вторичная информация</i>	
Дешевизна	Фрагментарность информации
Невысокая трудоемкость сбора и обработки	Зачастую низкая актуальность
Компактные сроки проведения исследования	Зачастую низкая точность, невозможность проверить уровень достоверности
	Несоответствие целям и задачам исследования

<i>Первичная информация</i>	
Соответствие целям и задачам исследования (специфичность информации)	Высокая стоимость
Контролируемая полнота, точность, актуальность	Значительные сроки проведения исследования
	Высокая зависимость от уровня компетенции сотрудников, планирующих и проводящих исследование

Основные задачи исследования (примерный перечень)

1. Оценка состояния и перспектив развития рынка (степень сбалансированности рынка, анализ основных тенденций развития рынка; динамика показателей конъюнктуры и ДР-)-

2. Оценка конъюнктуры рынка. Выявление факторов, оказывающих наибольшее влияние на объем и структуру рынка, прогнозирование их значения.

3. Оценка реальной емкости рынка (объема платежеспособного спроса), а также прогнозирование этого показателя.

4. Оценка потенциальной емкости рынка (границ роста реальной емкости) и значения потенциала рынка.

5. Оценка структуры рынка (товарной, марочной, фирменной).

6. Исследование конкуренции и конкурентов.

7. Исследование и характеристика поведения покупателей.

При детализации видов анализа, мы имеем следующую группировку по исследуемым данным:

Анализ потребителей:

- потребности, которые удовлетворяет продукт;
- покупатели и потребители продукта;
- сегментация покупателей;
- процесс совершения покупки;
- восприятие потребителем продукта.
- определение стадии жизненного цикла рынка;
- определение объема рынка и его сегментирование;
- анализ факторов, влияющих на рынок (STEP, 5 сил Портера);
- прогноз основных тенденций рынка.

Конкурентный анализ:

- анализ конкурентов (объемы продаж, место на рынке, восприятие потребителем, анализ рынка и конкурентов в ретроспективе). 5 сил Портера;
- определение факторов успеха и конкурентных преимуществ. SWOT.

На рис. 2.1 представлены основные методы проведения анализа внешней и внутренней маркетинговой среды.



Рис. 2.1. Методы проведения исследования внешней и внутренней среды

2.3. Анализ влияния внешней среды: основные критерии оценки, определение основных угроз и возможностей рынка инновационного проекта

Макросреда компании состоит из факторов, которые не зависят от деятельности предприятия, но при этом имеет значительное влияние как на деятельность компании в целом, так и на реализацию инновационных проектов.

К макрофакторам, как правило, относят политическую, экономическую, законодательную и социально-демографическую ситуацию в стране, технологическую ситуацию в отрасли, природное окружение и т.д. Перечень факторов макросреды, влияющих на деятельность компании или реализацию проекта, индивидуален для компании и зависит от отрасли, в которой действует компания.

Микросреда компании объединяет в себе объекты взаимного влияния предприятия и окружающих ее объектов.

К объектам микросреды относятся: посредники, поставщики, конкуренты, группы влияния и потребители продукции (услуг) (рис. 2.2).

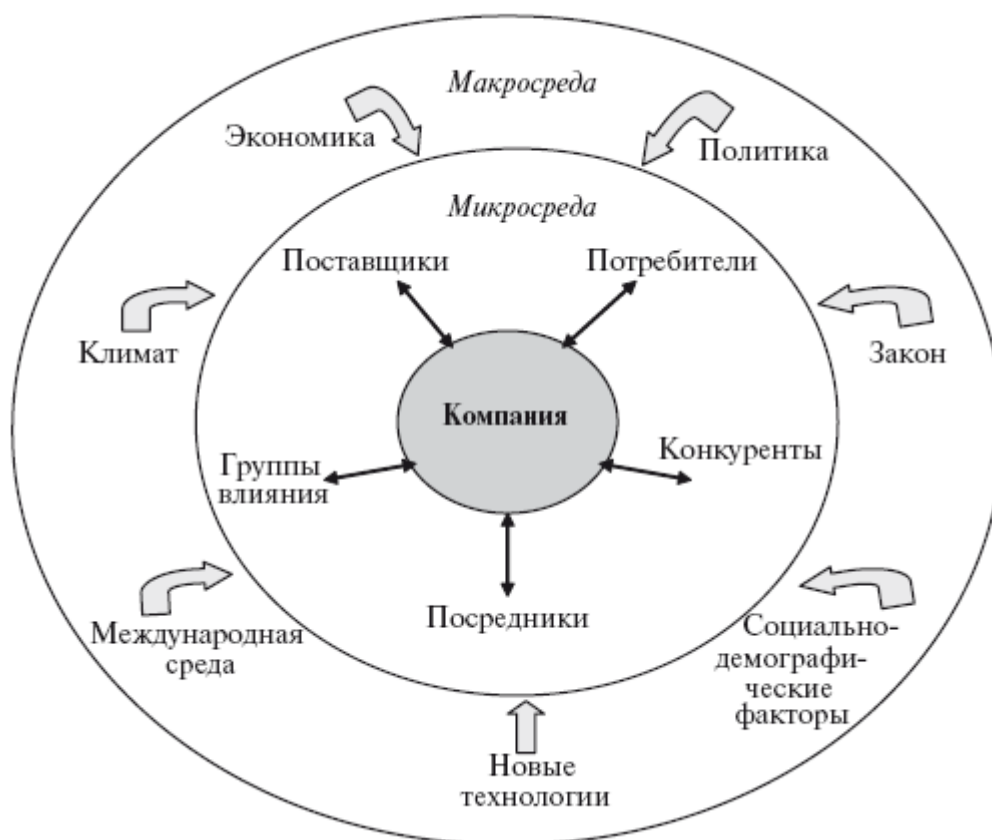


Рис. 2.2. Факторы влияния внешней среды

Основная задача анализа влияния внешних факторов состоит в установлении перечня и оценке факторов, представляющих угрозу для инновационного проекта или способствующих его реализации.

Эксперты (сотрудники компании из числа топ-менеджеров и менеджеров среднего звена) должны прежде всего обозначить цель проведения анализа, отрасль деятельности, места расположения предприятия (регион) и период оценки.

Анализ влияния факторов внешней среды фирмы рекомендуется проводить по следующему алгоритму [1]:

- выделение перечня наиболее существенных для фирмы макрофакторов;
- краткое описание проявления каждого фактора;
- оценка временного промежутка действия фактора;
- оценка влияния выделенных макрофакторов на деятельность фирмы по шкале:

	Сильное	Среднее	Слабое
Положительное влияние	3	2	1
Отрицательное влияние	–3	–2	–1

- определение реакции фирмы (возможных действий в прогнозируемой ситуации).

Далее, из всей таблицы выделяются факторы, имеющие сильное и среднее влияние на деятельность компании (как положительное, так и отрицательное). Это будет перечень возможностей и угроз со стороны внешней среды на деятельность компании. Мероприятия, предложенные как реакция фирмы необходимо сформировать в план мероприятий по преодолению угроз и использованию возможностей рынка.

Каждую группу макрофакторов целесообразно рассмотреть по ее составляющим.

Для регистрации результатов анализа можно использовать форму, представленную в табл. 2.5.

Пример

Компания ОАО «Изумруд» запланировала приступить к производству водоочистителей коллективного пользования (водоочиститель, встраиваемый в систему водоснабжения) и индивидуального пользования для частных потребителей. Сборка будет производиться из комплектующих по корейской технологии со степенью очистки воды 99,98%. Оценка влияния внешних факторов (фрагмент) представлена в табл. 2.5.

Таблица 2.5

Методика оценки влияния внешней среды на примере ОАО «Изумруд» (фрагмент)

Факторы	Проявление	Время проявления	Реакция фирмы	Сила воздействия
Политические				
Выборы в думу	Отвлечение средств на предвыборную борьбу	февраль—июнь 2005 г.	Попробовать реализовать социально значимые проекты (детские дома, больницы) с помощью кандидатов в депутаты	3
Противостояние городской и республиканской власти	Отсутствие финансовых средств из городского бюджета	В течение года	Поиск потребителей в республике и за ее пределами по проектам, зависимым от бюджетного финансирования: медицина, водоочистка	–2
Экономические				
Инфляционные процессы	1,5 — 2% в месяц	В течение года	Учесть в ценовой политике как повышающий фактор	–1
Повышение цен на энергоносители	На 70%	В течение года	Для снижения себестоимости активизировать работу по производству комплектующих на предприятии	–3
Социальные				
Снижение уровня жизни населения	Снижение платежеспособности на 1,5% в месяц	В течение года	Учесть при планировании продаж, в особенности продукции потребительского назначения: водоочистители	–2
Природные				
Специфика в регионах Российской Федерации по загрязненности питьевой воды	Наличие регионов, в которых наиболее загрязненная вода, нуждающаяся в дополнительной очистке	2005 г.	Сделать запрос анализа питьевой воды по водоканалам в регионах, принять решение по поиску посредников в регионах с худшими показателями	2

Научно-технические				
Появление новейших технологий в области очистки воды	Появление новых запатентованных, более дешевых способов очистки. Переход на новую технологию	С июня 2005 г.	Проработать возможность: • снижения себестоимости; • применения собственных новых разработок	–1
Рыночные				
Рост рынка водоочистителей коллективного пользования	Рост рынка на 28%	2005 г.	Учесть при планировании продаж, по продукции коллективного назначения: водоочистители	3
Международные				
Вступление в ВТО	Рост цен. Приход новых конкурентов и т.д.	2007 г.	Разработать меры, позволяющие смягчить данный фактор	–1

Итоговый перечень возможностей и угроз для проекта «Водоочистка»

Возможности:

- рост рынка водоочистителей коллективного пользования на 28%;
- наличие в Российской Федерации регионов с большой степенью примесей в питьевой воде;

• выборы в думу (реализация социально значимых проектов). Угрозы:

- противостояние городской и республиканской власти;
- повышение цен на энергоносители;
- снижение уровня жизни населения.

Результаты данной методики используются в дальнейшем для проведения SWOT-анализа и разработки стратегии развития компании или принятия решений по продолжению работ в рамках инвестиционного проекта.

2.4. Проведение внутрифирменного анализа, определение сильных и слабых сторон

Анализ компании – непростая задача даже для самых квалифицированных менеджеров и консультантов. С чего начать и какие важные проблемы исследовать в первую очередь, представлено в табл. 2.6. Перечисленные в ней вопросы используются много лет для выявления важных областей, в которых фирмы либо превосходят своих конкурентов, либо, наоборот, отстают от них. Очевидно, эти вопросы не следует использовать без адаптации в каждой компании. Однако, несмотря на то, что они фокусируются на проблемах, касающихся традиционных, средних производственных компаний, их с полным правом можно отнести также к компаниям в сфере услуг и высоких технологий [2].

При проведении анкетирования у себя в компании необходимо придерживаться следующей последовательности:

1. Прочитайте все вопросы, оцените, какие из них необходимо адаптировать и скорректировать под деятельность компании.
 2. Составьте перечень сотрудников, участвующих в экспертизе.
 3. Каждый из экспертов заполняет вопросник индивидуально, сопоставляя ситуацию в своей компании и ситуацию в отрасли (или ситуацию у основных конкурентов).
 4. Эксперт ставит «галочку» в одном из предложенных сценариев ответа на вопрос. Используйте сценарии ответов или реакций лишь как ориентир, а не ключ к оценке своей компании.
 5. Оцените ситуацию в компании по всему перечню контрольных вопросов.
 6. Проставьте коэффициент важности, который в каждой группе критериев должен составить в сумме единицу, в зависимости от важности того или иного критерия для вашей компании, согласовав это на экспертном совете.
- Результат такого анализа – реалистическая оценка ситуации в компании. Можно оценить положение фирмы в целом и учесть, каким сферам следует уделить особое внимание.
7. Результаты анкетирования обрабатываются рабочей группой и предоставляются руководству предприятия.
 8. В результате определяется перечень сильных и слабых сторон компании с учетом наиболее важных для компании критериев.

Методика внутрифирменного анализа компании

Вопрос	Вес	Конкурентное преимущество отсутствует	В среднем по отрасли	Незначительное конкурентное преимущество	Значительное конкурентное преимущество
Раздел 1. ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ					
1. Соответствуют ли цена и качество продуктов фирмы ожиданиям потребителей, с которыми фирма работает?		Мы стремимся продвигать свой продукт на рынок, не меняя нынешнюю цену и уровень качества. Мы мало информированы о своих потребителях и их предпочтениях, связанных с ценой и качеством	Качество несколько хуже (или намного выше), чем то, которое сейчас явно необходимо потребителям	Цена и качество продуктов и услуг фирмы вполне соответствуют ожиданиям потребителей, но мы еще не решились, ориентироваться на эксклюзивный рынок (высокое качество продуктов или услуг) или на более широкий (среднее качество и более низкие цены)	Фирма позиционировала себя как поставщика высококачественных и дорогостоящих продуктов и услуг потребителям, которые согласны платить высокую цену за продукт высокого качества
2. Какие ожидания связаны с рынком нынешних продуктов (этот рынок будет расти или, наоборот, сокращаться)?		Объемы сбыта большинства продуктов сокращаются. Вскоре они могут оказаться устаревшими	Существует значительная угроза объемам сбыта со стороны новых технологий, однако объемы сбыта продуктов и услуг нашей фирмы удерживаются на высоком уровне	Объемы сбыта устойчивы; мы планируем и в дальнейшем развивать наш портфель продуктов для увеличения доли рынка, принадлежащей нашей фирме	Наши прибыли увеличиваются за счет квалифицированного управления процессом увеличения доли рынка, принадлежащей нашей фирме
3. Насколько рентабельны отдельные продукты или услуги?		Нам ничего не известно о рентабельности отдельных продуктов. Мы знаем лишь, что совокупная прибыль нас не устраивает	Совокупная прибыль недостаточно высока, но нам известно, какие из продуктов нерентабельны, и мы работаем над их совершенствованием	В нашей фирме проводятся систематические исследования рентабельности, поэтому мы всегда готовы решить проблемы с нерентабельными продуктами	Наш портфель продуктов непрерывно отслеживается, и мы в любой момент готовы прекратить выпуск недостаточно рентабельных продуктов, усовершенствовать конструкцию или репозиционировать их
4. Когда ваша фирма разрабатывает новые продукты, в чем заключается ее побудительный мотив для внедрения инноваций или усовершенствований?		Мы приступаем к выпуску новых продуктов тогда, когда появляется спрос на них	Мы приступаем к выпуску новых продуктов тогда, когда какая-либо другая фирма выступает с идеей, которой мы можем воспользоваться	Наша фирма самостоятельно разрабатывает новые продукты	Наша фирма разрабатывает и выпускает новые продукты собственными силами. Новые продукты разрабатываются регулярно и на плановой основе
5. Каким образом спектр продуктов и услуг, предлагаемых компанией, влияет на эффективность ее работы в целом?		Количество выпускаемых продуктов велико, что создает для фирмы постоянные проблемы с производством и доставкой. Мы никогда не сможем что-либо улучшить в этом отношении	Мы пытаемся ограничить выпуск продуктов, однако нам приходится выполнять значительные обязательства по поставкам старых моделей: 20% нашей ассортиментной линейки продуктов обеспечивают фирме 80% доходов	Мы определяем прибыль по отдельным группам продуктов. Практически все группы имеют приемлемую рентабельность	Мы четко отслеживаем объемы сбыта по отдельным продуктам. Когда объемы сбыта того или иного продукта падают, мы готовы отказаться от его выпуска

6. Есть ли у компании проблемы с возвратом товаров по сравнению с другими фирмами в отрасли?		Да, коэффициент возврата товаров у нас значительно выше, чем у конкурентов	Есть немало нареканий. Количество возвращаемых товаров достаточно велико	Незначительное количество товаров возвращается из-за повреждений во время транспортировки	Потребители почти никогда не возвращают нам товары. Жалобы также бывают достаточно редко
7. Насколько грамотно и точно работает система логистики в компании?		Правила и сроки передвижения, хранения и доставки товара зачастую нарушаются в связи с ограниченными возможностями	Системы логистики как таковой нет, но склад и транспорт работают с небольшими нареканиями	Склад автоматизирован, контроль запасов проводится сотрудниками склада и бухгалтерии путем сверки. Собственный (привлеченный) транспорт работает в основном, стабильно	Существует единая система логистики в компании: оборудованный и автоматизированный склад, маршрутизация транспорта, контроль запасов в режиме реального времени, клиенты имеют доступ в систему
8. Соответствует ли сервисное обслуживание ожиданиям клиентов?		Набор сервисных услуг уступает стандартному, но продукция и так продается	Предоставляется стандартный набор сервисного и гарантийного обслуживания	Есть эксклюзивные услуги, которые отсутствуют у наших конкурентов	Практикуется индивидуальный подход к ключевым клиентам с разработкой программ лояльности
Итого	1				
Раздел 2. КОНКУРЕНЦИЯ					
9. Можно ли считать удовлетворительной долю рынка, принадлежащую нашей фирме, по сравнению с конкурентами?		Мы не вычисляем доли рынка, принадлежащей нашей фирме, по сравнению с конкурентами	Несмотря на рост объемов сбыта, доля рынка, принадлежащая нашей фирме, по сравнению с конкурентами, остается стабильной	Доля рынка, принадлежащая нашей фирме, по сравнению с конкурентами, остается стабильной	Доля рынка, принадлежащая нашей фирме, по сравнению с конкурентами, увеличивается темпами, превышающими темпы роста конкурентов

надлежащую фирму, по сравнению с долями рынка, принадлежащими конкурентам?		фирме, и не проводим соответствующих сравнений	сбыта нашей фирме, сокращается, если сравнивать объемы сбыта нашей фирмы с объемами сбыта в отрасли (на основании общедоступной информации)		дусмотренными в наших долгосрочных планах
10. В какой мере руководству известны критические факторы успеха, влияющие на положение фирмы на рынке?		Мы настолько преуспели в сбыте всей продукции, выпускаемой нашей фирмой, что не испытываем потребности в анализе этого фактора	Помимо цены как фактора, очень важного для наших потребителей, нам ничего не известно о каких-либо других факторах, влияющих на долю рынка, принадлежащую нашей фирме	Мы уверены в наличии связи между ценой и качеством, с одной стороны, и нашей позицией на рынке — с другой. Поэтому мы стремимся, чтобы цена нашего продукта соответствовала уровню его качества	Анализируя влияние изменения цены, изменения качества, обслуживания потребителей, изменения методов рекламы и т.п., мы приходим к выводу о важности этих факторов для положения нашей фирмы на рынке
11. Можно ли говорить о лидирующей роли фирмы с точки зрения выпускаемых ею новых продуктов, разработки нового дизайна, новой упаковки и т.п.?		Обычно мы проводим изменения едва ли не последними среди компаний своей отрасли: просто мы считаем, что до тех пор, пока продукт — такой, как он есть, — используется у	Если идеи других успешные, мы пытаемся, в меру своих возможностей, воспользоваться ими	Мы стараемся найти ведущие фирмы и максимально пользоваться их опытом	Мы тратим немало сил и средств на анализ рынка и продуктов и всегда пытаемся быть впереди своих конкурентов

		потребителей спросом, нет причин что-либо менять			
12. Насколько чувствительна фирма к ценовой конкуренции?		Мы уже снижали цену, чтобы сохранить свои позиции на рынке, но мы не можем позволить себе дальнейшего снижения цен	Если цену придется еще снижать, мы будем вынуждены задействовать свои резервы	Мы не желаем отступать от наших нынешних цен. Вместо того чтобы снижать цены, мы можем быстро повысить качество продукции или перейти к выпуску других продуктов	Мы стремимся учитывать желание наших потребителей — покупать продукты по более низким ценам — и мы в состоянии снижать цены, не жертвуя собственной прибылью
13. В какой мере фирма способна выдержать конкуренцию с точки зрения качества выпускаемых продуктов?		Мы постоянно испытываем трудности с качеством дизайна и производства	Нам удается убедить потребителей, что наши продукты по своему качеству по крайней мере не хуже аналогов, выпускаемых нашими конкурентами	Улучшения качества можно добиться очень быстро, поскольку у нас уже есть соответствующие планы, а к изменению используемых методов мы готовы всегда	Мы лидеры качества в своей отрасли и постоянно стремимся удерживать за собой эту позицию посредством анализа и совершенствования своей продукции
14. В какой мере конкуренты влияют на ценовую и кредитную политику фирмы, а также на используемую		Наши цены зависят от цен, устанавливаемых конкурентами	В целом нам приходится выравнять свои цены с ценами конкурентов, однако в нашей сервисно-ориентированной	Мы пользуемся значительной свободой установления цен на свою продукцию, поскольку установили лояльные отношения со многими	Наши продукты рассматривают как уникальные. Мы постоянно совершенствуем свою продукцию, и цены определяются готовностью рынка к этим

ею систему скидок?			отрасли хорошие отношения с потребителями гораздо важнее, чем цены, устанавливаемые другими фирмами	клиентами, и наши продукты столь специфичны, что сравнение их с аналогами невозможно	ценам, а не тем, какие цены устанавливают наши конкуренты
15. В какой мере фирма использует возможности для сотрудничества с конкурентами?		Мы не стремимся к какому-либо сотрудничеству со своими конкурентами	Некоторые наши попытки наладить такое сотрудничество провалились, но мы не теряем надежд	Наблюдается тенденция к последовательной совместной работе	Удалось добиться относительно неплохого сотрудничества в сфере производства и продаж
16. Насколько фирме известны дальнейшие планы ее важнейших конкурентов?		Не имеем ни малейшего представления	Располагаем случайными сведениями	Мы все время пытаемся оценивать внешние (например, цены и реклама) и внутренние (например, закупки и кадровая политика) действия своих конкурентов	Мы занимаемся систематическим сбором сведений и располагаем достаточно полными знаниями о ситуации у наших конкурентов и их планах на будущее
Итого	1				

Раздел 3. ПОТРЕБИТЕЛИ

17. Насколько стабильной можно считать потребительскую базу компании?		По сути, мы никогда особенно не задумывались над этим	Несмотря на все наши старания, создается впечатление, что наша фирма располагает лишь не-	Мы располагаем определенным количеством постоянных клиентов, которые обращаются к нам снова и снова	Мы хорошо представляем себе потребительскую базу нашей фирмы. Она весьма стабильна и неуклонно увеличивается
---	--	---	---	---	--

			значительным количеством постоянных клиентов		
18. В какой мере стабильность фирмы зависит от одного или нескольких главных клиентов?		Мы продаем свою продукцию лишь нескольким ведущим клиентам, являясь для них поставщиком второго или третьего уровня	Мы вынуждены сокращать производство, если теряем одного из наших основных клиентов	Примерно 20% наших клиентов покупают 80% наших продуктов	Мы, безусловно, ощути на себе потерю нескольких наших ведущих клиентов, однако это не поставит под угрозу само существование фирмы
19. В какой мере фирме удалось наладить контакт с ее важнейшими клиентами?		Мы не пытались устанавливать какие-либо контакты со своими клиентами	Мы установили контакты лишь со своими собственными клиентами, однако они не считаются крупнейшими на этом рынке	Мы установили контакты с клиентами, которые, как мы считаем, представляют наибольший интерес для нашей фирмы	Мы систематически развиваем контакты с крупнейшими клиентами на этом рынке на основе заранее разработанного плана маркетинга
20. Какова платежеспособность ваших клиентов?		В основном, не высокая, поскольку потери от задолженности неуклонно увеличиваются	Нам мало что известно об этом, но продажи в кредит растут, а клиенты не пользуются скидками при оплате наличными, есть дебиторская задолженность	Если не считать незначительных потерь, у нас нет особых проблем, и клиенты выполняют свои обязательства перед нами	Мы всегда проверяем платежеспособность новых клиентов. Проверки старых клиентов выполняются в случае, если они не своевременно расплачиваются с нашей фирмой

21. Имеет ли руководство фирмы достоверную информацию о величине прибыли, получаемой от каждой группы клиентов?		Нашу фирму интересует только общий конечный результат, а каков вклад в этот результат каждой отдельной группы клиентов — не так уж важно	Мы не всегда можем определить издержки реализации по каждой группе клиентов и величину вклада каждой группы в общую прибыль	Мы отслеживаем клиентов, которые не приносят нашей фирме серьезной прибыли, однако мы никогда не исследовали этот вопрос по-настоящему	Нам известна величина прибыли, обеспечиваемой каждой из основных групп потребителей
22. В какой мере клиентская база фирмы соответствует выявленным целевым сегментам?		Мы не в состоянии серьезно влиять на привлечение клиентов из целевых сегментов	Мы не занимались формальным планированием сегментов, поскольку клиенты сами приходили к нам	Мы сосредотачивали свои усилия лишь на определенных клиентах. Тем не менее мы никогда не говорим «нет» потребителю, если можем удовлетворить его пожелания	Планирование рынка и производства, разработку новых продуктов необходимо рассматривать как единое целое, и нынешняя база клиентов отражает сознательные усилия, направленные на интеграцию
23. Справляется ли фирма с поставками своей продукции, учитывая сезонные колебания спроса?		Мы не в состоянии удовлетворить потребительские заказы в периоды пикового спроса, не можем выполнить многие заказы и теряем клиентов	Время поставки зависит от сезона, а превышение спроса по сравнению с обычным уровнем создает для нас проблемы с поставкой продукции	Время поставки у нашей фирмы, как правило, меньше, чем у конкурентов, и даже в периоды колебаний спроса мы обеспечиваем своевременную поставку нашей продукции потребителям	Сезонные флуктуации учитываются в наших планах, что в любом случае гарантирует ритмичность поставок нашей продукции потребителям
Итого	1				

Раздел 4. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ					
24. Можно ли утверждать, что фирма занимается систематическим маркетинговым анализом и планированием?		Мы не занимаемся формальным маркетинговым планированием, мы просто обслуживаем клиентов по мере поступления заказов от них	Мы не используем формальное маркетинговое планирование для поиска клиентов, однако мы используем рекламу для обеспечения необходимых контактов	Высшее руководство фирмы рассматривает развитие ситуации на рынке в ходе ежегодного процесса формирования бюджета	С помощью регулярных маркетинговых исследований мы составляем полное представление о наших потребителях. Полученная информация используется при разработке маркетинговых планов
25. Каким образом собирается информация о рынке?		Мы практически не занимаемся сбором такой информации	В качестве источника информации о рынке мы используем статистику продаж	В качестве основы для сбора информации о рынке мы используем статистику продаж и данные о клиентах. Эта информация собирается по необходимости	Мы используем собственную статистику продаж, а также отраслевые статистические данные. Ведется база данных по клиентам и информации о состоянии рынка. Регулярно пользуемся услугами профессиональных агентств
26. Кто в фирме занимается маркетинговым планированием?		Мы вообще не занимаемся формальным маркетинговым планированием	Только высшее руководство	Высшее руководство и некоторые сотрудники отдела маркетинга и продаж	Поскольку планы по маркетингу — основа деятельности других подразделений фирмы, в их разработке участвуют сотрудники всех этих подразделений

27. Какие факторы определяют величину вашего маркетингового бюджета?		Для ведения маркетинговой деятельности у нас не предусмотрен отдельный бюджет	После того как покрываются производственные издержки и налоги, мы принимаем решение о величине средств, которые наша фирма может выделить на маркетинг	Для старых продуктов мы определяем фиксированный процент на маркетинг. Для новых продуктов мы составляем отдельный бюджет	Бюджет составляется на основе поставленных целей, конкретного этапа в «жизненном цикле», действий конкурентов и рыночного потенциала каждого продукта
28. Каким образом выбираются каналы распределения?		Распределение старых продуктов не претерпело изменений, а новые распределяются по старым каналам	Мы стараемся ориентироваться на действия своих конкурентов	Наши способы распределения зачастую определяются личными связями высшего руководства. На основе анализа рынка мы определяем для новых продуктов подходящий канал распределения	Мы регулярно выполняем оценку своей системы распределения. Если что-то в этой системе кажется нам неэффективным, мы работаем над внесением соответствующих изменений
29. В какой степени фирме удалось выработать собственную ценовую политику?		В нашей фирме не предусмотрено каких-либо рекомендаций по установлению цен	Вопросами сбыта занимается лишь высшее руководство фирмы. Поэтому мы не нуждаемся в разработке какой-то особой политики	Наши продажные цены определяются на основе совокупности правил, касающихся объема, скидок, приоритетов отдельных клиентов и т.п.	Ценовая политика и рекомендации по установлению цен соответствуют рыночному плану фирмы, и торговый персонал регулярно получает инструкции по этим вопросам
Итого	1				

Выделенные конкурентные преимущества используются для разработки коммерческих предложений и проведения рекламной компании. Разрабатывается план мероприятий по устранению слабых сторон.

Пример

После оценки сильных и слабых сторон компании «Винарт» (дистрибуция элитного алкоголя) было выявлено значительное количество сильных сторон и несколько конкурентных преимуществ. Однако была и одна слабая сторона: недостаток транспорта для своевременной доставки продукции. Ей не сразу уделили внимание. Но в свете принятой стратегии компании, направленной на развитие ресторанного сегмента, этот недостаток был самый серьезный. И несмотря на превосходный ассортимент, приемлемые цены, политику предлагаемых бонусов, клиенты (рестораны) «уходили» после того, как им в срок не доставляли продукцию. В ресторанном бизнесе выручка от алкоголя занимает около 35%, естественно,

что клиенты не хотели рисковать такой долей своей выручки. Именно поэтому, в первую очередь следовало минимизировать слабые стороны, а затем проводить мероприятия по максимизации сильных сторон компании.

Отвечая на каждый из вопросов методики внутрифирменного анализа (см. табл. 2.6), можно выделить сильные и слабые стороны компании.

Проработка основных показателей для оценки сильных и слабых сторон компании проводится с целью полной оценки ситуации и проведения последующего SWOT-анализа для инновационного проекта.

SWOT-анализ

SWOT-анализ (*Strength* – сила, *Weakness* – слабость, *Opportunity* – возможность, *Threat* – угроза) – это ключевой метод согласования внутренних возможностей, ресурсов организации и условий внешней среды. Это, сильнейший инструмент, помогающий выработать стратегию. Между тем SWOT-анализ часто используется формально, без понимания его предназначения, становится ритуалом, данью моде.

Рассмотрим последовательность его построения [4].

1. Обозначение цели.

Силы и слабости, возможности и угрозы – понятия относительные, они зависят от цели инновационного проекта. Если первый шаг пропущен или сделан неграмотно, все остальные уже не имеют смысла (это, как правило, зона ответственности собственников).

2. Определение сильных и слабых сторон фирмы (сточки зрения заданной цели).

Количество сильных и слабых сторон не должно превышать 5—7 (для каждого), поэтому необходимо ранжировать их по важности с точки зрения заданной цели.

При этом количество сильных и слабых сторон должно быть примерно одинаково.

Сильные стороны могут выглядеть, например, так [4]:

- 1) известность на рынке;
- 2) компетентность руководства;
- 3) финансовая стабильность;
- 4) защищенность от сильного конкурентного давления;
- 5) технологическое превосходство;
- 6) преимущества в области издержек.

А слабые – следующим образом:

- 1) наличие на отдельных участках устаревшего оборудования;
- 2) низкая прибыльность основной продукции;
- 3) недозагрузка производства;
- 4) нехватка складских площадей;
- 5) слабое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- 6) недостаток информации о рынке.

3. Определение рыночных возможностей и угроз.

Количество возможностей также должно соотноситься с количеством угроз.

Пример возможностей:

- 1) рост отраслевого рынка;
- 2) использование кредитных ресурсов для раскрутки нового проекта;
- 3) подключение к новой государственной программе на раннем этапе;
- 4) использование дружественных СМИ для «раскрутки» новой серии товаров.

Пример угроз [4]:

- 1) рост конкуренции со стороны иностранных поставщиков;
- 2) стагнация рынка;

- 3) неблагоприятная для бизнеса политика властей;
 4) нестабильность экономической ситуации.
 4. Заполнение таблицы сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (табл. 2.7).

SWOT-анализ на примере компании «Винарт»

	Возможности 1. Инвестиционная политика государства, увеличение инвестиций в регионы 2. Рост платежеспособности населения на 14—20% в год 3. Рост рынка элитного алкоголя до 30% 4. Разработка программ развития инфраструктуры г. Москвы: гостиницы, прилавочные магазины	Угрозы 1. Повышение уровня конкуренции Москвы и МО 2. Активная работа крупных региональных компаний по импорту алкоголя напрямую 3. Вступление в ВТО, появление зарубежных представительств фирм-производителей 4. Вступление в силу изменений законодательства на алкогольном рынке
Сильные стороны		
1. Размер собственности	1 — 1, 2, 3, 6, 7*	1 — 1, 2, 3, 5, 6, 7
2. Финансовая стабильность	2 — 2, 5, 6, 7	2 — 2, 3, 7
3. Высокая квалификация руководителей подразделений	3 — 5, 6, 7	3 — 1, 2, 5, 6, 7
4. Реструктуризация компании проводится в соответствии с целями и задачами	4 — 3, 5, 6, 7	4 — 1, 2, 4, 6, 7
5. Доля рынка в Москве и МО (сети, розница)		
6. Известность поставщиков		
7. Репутация компании на рынке		
Слабые стороны		
1. Недостаточные складские площади	1 — 5	1 — 1,2,3,4,6
2. Склады не оборудованы современной техникой	2 — 5,7	2 — 1,2,5
3. Недостаточный парк автотранспорта	3 — 6,7	3 — 1,3,4,5,6,7
4. Несвоевременные поставки продукции заказчику	4 — 6,7	
5. Низкая доля рынка в регионах Российской Федерации		
6. Низкий уровень сервиса и обслуживания потребителей		
7. Отсутствие отработанных бизнес-процессов		

*Цифрами после тире обозначены сильные и слабые стороны соответственно.

На данном этапе происходит сопоставление внутренних силы и слабости с возможностями и угрозами рынка, обозначая, таким образом, четыре граничных стратегии.

Первая из стратегий отвечает на вопрос, что мы собираемся делать для реализации возможностей, опираясь на свои сильные стороны (в предположении, что нет ни слабых сторон, ни угроз). Она называется агрессивной стратегией или стратегией предельного оптимизма.

Вторая стратегия сопоставляет возможности и слабые стороны и называется конкурентной.

Третья стратегия может считаться консервативной – сильные стороны используются для защиты от внешних угроз. В результате четвертого этапа табличка приобретет, к примеру, следующий вид (табл. 2.7).

Четвертая стратегия разрабатывается в предположении, что у нас есть только слабые стороны и угрозы, нет ни возможностей, ни сильных сторон. Это стратегия действий в условиях, близких к катастрофическим. Именно в этой стратегии, можно определить основные риски для реализации инновационного проекта.

Комментарий к SWOT-анализу

Наиболее полному *использованию возможностей рынка* способствуют сильные стороны компании: финансовая стабильность, высокая квалификация руководителей подразделений, большая доля рынка в Москве и МО (сети, розница), репутация компании на рынке, известность поставщиков.

Повышению уровня слабых сторон предприятия (низкая доля рынка в регионах Российской Федерации, низкий уровень сервиса и обслуживания потребителей, отсутствие отработанных бизнес-процессов) способствуют возможности, предоставляемые рынком: увеличение инвестиций в регионы, рост рынка элитного алкоголя до 30%, разработка программ развития инфраструктуры г. Москвы (гостиницы, прилавочные магазины).

Снизить выявленные угрозы рынка возможно за счет следующих сильных сторон компании: размера собственности, финансовой стабильности, высокой квалификации руководителей подразделений, большой доли рынка в Москве и МО (сети, розница), репутации компании на рынке, известности поставщиков.

Наибольший риск для деятельности компании представляют следующие сочетания угроз и слабых сторон, которые, возможно, усугубят ситуацию: ужесточение конкуренции и возникающие проблемы в области логистики и сервиса компании (недостаточные складские площади, склады не оборудованы современной техникой, недостаточный парк автотранспорта, несвоевременные поставки продукции к заказчику, низкий уровень сервиса и обслуживания потребителей).

Активная работа крупных региональных компаний по импорту алкоголя напрямую в сочетании с малой долей фирмы на региональном рынке и отсутствие отработанных бизнес-процессов представляет прямую угрозу для активной экспансии в регионы.

Далее, для каждой из граничных стратегий должны быть отработаны [4].

- система прогнозирования и планирования;
- структура компании и штатное расписание
- система мотивации персонала;
- система учета ресурсов и затрат.

5. *Формулировка критериев, при которых та или иная стратегия запускается на реализацию. Это прерогатива собственника бизнеса.*

Пример

В качестве базовой выбрана вторая стратегия.

• Если темпы роста затрат по обслуживанию бизнеса в течение 6 месяцев превысят темпы роста доходности, перейдем к третьей стратегии.

- Если доход на вложенный капитал по итогам полугодия составит более №%, будет выбрана первая стратегия.

Выбор базовой стратегии серьезно влияет на политику компании в области финансов, маркетинга, персонала и т.п.

6. Анализ вторичных стратегий, добавление дополнительных важных мероприятий.

Необходимо внимательно проанализировать стратегии, которые не были выбраны. Есть ли там какие-либо мероприятия, которые необходимо провести для того, чтобы обеспечить более эффективную работу.

Все мероприятия достаточно затратные, так как связаны с отвлечением человеческих и финансовых ресурсов. Именно поэтому необходима оптимизация для увеличения сроков перехода, например, к первой стратегии.

7. Оценка стоимости выбранной стратегии: финансовые затраты и материальные ресурсы.

На следующем этапе производится примерная оценка стоимости реализации выбранной нами итоговой стратегии. Речь здесь идет не только о финансовых затратах и материальных ресурсах, но и о временных, для собственников компании часто этот фактор – определяющий.

Если цена и стратегический план достижения цели устраивают собственника, необходимо переходить к заключительному этапу.

8. Разработка и утверждение плана-графика с ответственными лицами и бюджетом с учетом компенсации основных рисков.

В бюджете необходимо предусмотреть затраты на компенсацию основных рисков и на мотивацию менеджеров. После утверждения бюджета утверждается окончательно стратегия работы по данному инновационному проекту, как правило, на 2—3 года.

Коррекция стратегии может производиться ежеквартально или при наступлении форс-мажорных обстоятельств.

2.5. Разработка технического задания на проведение детального анализа рынка при работе над инновационным проектом. Основные показатели, получаемые по итогам анализа рынка

Чаще на практике, в силу отсутствия специалистов на предприятии, детальный анализ рынка проводится силами консалтинговых агентств. Сегодня достаточно много квалифицированных исследовательских компаний, которые качественно и в приемлемые сроки могут провести маркетинговое исследование. При выборе таких компаний необходимо учитывать их опыт работы по профилю вашей отрасли или схожего типа рынка.

При работе с исследовательскими агентствами техническое задание – основной документ для формирования перечня итоговой информации, которую необходимо получить в результате проведенного маркетингового исследования. Техническое задание является приложением к договору. Грамотно и четко составленный документ является гарантией того, что заказчик и исполнитель понимают, что должно быть получено в результате данного проекта. Это позволяет вам снизить риски получения документа, на основании которого принимать управленческие решения не безопасно для бизнеса.

Рассмотрим основные разделы технического задания на проведение детального анализа рынка при работе над инновационным проектом.

Раздел 1. Цель исследования

Это главная часть составления технического задания (далее – ТЗ). Зачастую, заказчик сам не может грамотно сформулировать цель исследования, и здесь задача агентства «дойти до сути» и понять, для чего проводится данная работа, что главное, на какие моменты необходимо сделать акцент и оптимизировать ресурсы.

Пример

Обратился заказчик с готовым проектом ТЗ, но без обозначенной цели. Необходимо было: проанализировать рынок чугунного и стального литья России, стран СНГ и Европы; определить основных игроков рынка, объемы производства, доли конкурентов, направления развития новых технологий в данной отрасли.

После «грубого» расчета ресурсов проект получался достаточно затратным как по времени, так и по финансовым показателям. Тогда заказчик согласился обсуждать цели. В результате выяснилось, что планируется переоснащение производства и это необходимо сделать с учетом перспектив развития рынка и отраслей-потребителей. По итогам обсуждения и переработки ТЗ временной промежуток и смета затрат сократились в 1,7 раза.

Раздел 2. Задачи и этапы проекта

В данном разделе проводится декомпозиция поставленных целей и определяются этапы проведения исследования. Поэтапная работа удобна как для заказчика (проверить профессионализм агентства), так и для исполнителя (уточнить на промежуточном этапе возникшие вопросы и удостовериться, что работа идет в нужном заказчику направлении).

Раздел 3. Продукция

Здесь должен быть обозначен перечень продукции (услуг), по которому проводится исследование. Это также необходимо обеим сторонам, чтобы не упустить важные моменты, и соответственно в дальнейшем скажется при расчете сметы. Если вы, как заказчик, вдруг

вспомните в середине проекта, что забыли указать что-то еще, то процесс по вновь включенным позициям будет необходимо начинать сначала.

Раздел 4. География исследования

Аналогично предыдущему разделу, географию исследования также продумывают на начальном этапе, так как в каждом городе, регионе – проводится индивидуальный подпроект. Здесь также следует исходить из целей исследования и продумать, где необходимо проводить полноценный сбор информации с выездом в регион, а где может быть достаточно вторичной информации или телефонных интервью.

Раздел 5. Методика сбора информации и анализа

Это один из важнейших разделов, в котором необходимо определить перечень источников первичной и вторичной информации, количество опрашиваемых экспертов, клиентов, потребителей. Консалтинговое агентство должно предложить и обосновать свой вариант, так как от количества опрашиваемых респондентов будет напрямую зависеть качество полученной информации, срок проведения исследования и его стоимость.

В табл. 2.8 обозначены наиболее часто используемые источники информации.

Раздел 6. Результаты работ и структура информации

Заказчик и исполнитель оговаривают, в каком виде должен быть представлен отчет. Это может быть полный вариант отчета с данными анализа рынка, формами анкет, первичным материалом, результатами их обработки на бумажном и электронном носителях.

Некоторые компании запрашивают краткий вариант отчета для представления руководству или, наоборот, среднему менеджменту, а также презентацию с основными выводами в электронном варианте.

Также расписывается план-проспект (содержание) отчета, который должен быть представлен в результате (табл. 2.9). Детально прописанное ТЗ позволяет понять и структурировать задачу по проекту, а в результате получить ту информацию, которая будет действительно необходима для принятия управленческих решений по новому продукту.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.