

Анализ маркетинговых возможностей.  
Методы анализа, возможности  
использования SWOT-анализа. Определение  
целей маркетинга - методы определения  
объемов продажи, доли рынка, целей по  
позиционированию продукции.

Выполнили: Трофимова Е.И, Фролова Е.А

## Анализ маркетинговых возможностей -

- ▶ Это исследование реального положения компании на рынке с целью оценки возможностей эффективного использования материального, финансового людского и иного потенциала. По существу, речь идет о поиске наиболее привлекательных направлений маркетинговых усилий компании для обеспечения прибыльности ее деятельности.
- ▶ Маркетинговые возможности предприятия представляют собой сложившееся соотношение между определенной областью потребительских нужд и реальными ресурсами (потенциалом) предприятия по их удовлетворению. Они формируют привлекательные направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.
- ▶ Анализ маркетинговых возможностей предприятия является необходимой предпосылкой для принятия маркетинговых решений и планирования действий по их реализации на практике. При этом используются следующие методы.

## Методы анализа:

- ▶ Ситуационный анализ (анализ текущей ситуации, положения предприятия на рынке, факторов микросреды). Это своего рода “моментальная фотография” реальной деятельности предприятия в ее отношениях с внешней средой. Сущность методики ситуационного анализа заключается в последовательном рассмотрении (по выбранному кругу) элементов внешней и внутренней среды маркетинга и оценке их влияния на маркетинговые возможности предприятия.
- ▶ Метод «5х5», сформулированный А. Мески, предполагает определение наиболее значимых элементов внешней среды. Он включает 5 вопросов о 5 факторах внешней среды:
  1. Если вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
  2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для вас наибольшую опасность?
  3. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
  4. Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?
  5. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для вас.

- ▶ STEP (PEST) анализ - (анализ факторов макросреды). Он представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды предприятия. Особенно важен такой анализ при планировании на корпоративном уровне. При этом в условиях развитой внешней среды принято использовать *STEP-анализ*, развивающейся - *PEST-анализ*.
- ▶ SWOT - анализ - (анализ возможностей/угроз рынка, сильных и слабых сторон предприятия). Это детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия, для которого применяются оценки:
  - сильных (*Strengths*) и слабых (*Weaknesses*) сторон предприятия (преимуществ и недостатков). Это наличие или отсутствие соответствующих ресурсов, навыков, компетенции, оказывающих влияние на функционирование предприятия в конкурентной среде;
  - возможностей (*Opportunities*) и угроз (*Threats*) рынка. Это внешние события, тенденции и процессы, способствующие или препятствующие развитию и формированию конкурентных преимуществ предприятия.

- ▶ **GAP-анализ** (анализ “щелевого” стратегического разрыва между реальными возможностями и притязаниями предприятия). **Желаемое** в деятельности предприятия определяется видением того, что оно хочет достигнуть в своем развитии. Позволяет устанавливать желаемую “высоту планки” стратегических притязаний. **Реальное** - это то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя свою нынешнюю политику без изменений. Таким образом, (**GAP** -анализ можно назвать “организованной атакой на разрыв” между желаемой и реальной действительностью предприятия.

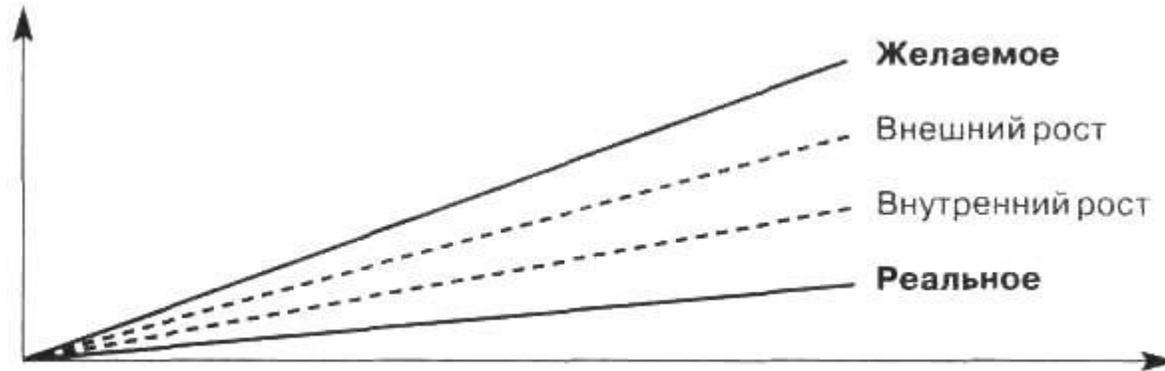


Рис. 11.2. Разрыв между желаемым и реальным в деятельности компании

- ▶ Для сокращения стратегического разрыва требуется поиск новых возможностей внешнего роста: выпуск новых товаров, освоение новых рынков, интеграция, диверсификация, специализация (движение по производственной цепочке). Необходимо далее ранжировать возможности роста в порядке их приоритетности и установить, какой финансовый вклад в достижение желаемых результатов они внесут.
- ▶ Обеспечение внутреннего роста возможно путем инвестиционных вложений, сокращения затрат, увеличения масштабов производства, совершенствования структуры управления и др.
- ▶ Маркетинговые возможности во многом определяются рядом законодательных актов, регулирующих внешнюю среду предприятия. Например: Законом РСФСР от 22 марта 1991 г. “О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках”, Законом РФ от 7 февраля 1992 г. “О защите прав потребителей” и др. Указанными законами регулируется антимонопольная политика, конкурентная среда и формы конкуренции, определение границ рынка, деятельность естественных монополий и т.д. Определяются охраняемые законом права потребителей, устанавливается ответственность за их нарушение.

# Возможности использования SWOT - анализа

- ▶ **SWOT-анализ** - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).
  - 1) Сильные стороны (от. англ. Strengths) - преимущества организации;
  - 2) Слабости (от. англ. Weaknesses) - недостатки организации;
  - 3) Возможности (от. англ. Opportunities) - факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
  - 4) Угрозы (от. англ. Threats) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

▶ Задачи SWOT-анализа:

- выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
- оценить возможности и угрозы внешней среды;
- связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
- сформулировать основные направления развития организации.



- ▶ Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> вашего предприятия (Strengths)	Рыночные <b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> (Opportunities)
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> ва- шего предприятия (Weaknesses)	Рыночные <b>УГРОЗЫ</b> (Threats)

- ▶ **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ** предприятия - то, в чем предприятие преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у вас опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности торговой марки и т.п.
- ▶ **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ** предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит в неблагоприятное положение.
- ▶ **Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ** - это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.
- ▶ **Рыночные УГРОЗЫ** - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие.

## *Использование метода диагностики*

### ▶ Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Первый шаг SWOT-анализа - оценка ваших собственных сил. Первый этап позволяет определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия.

### ▶ Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, вам необходимо:

1. Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что - слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

- ▶ Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз
- ▶ Второй шаг SWOT-анализа - это своеобразная «разведка местности» - оценка рынка. Этот этап позволяет оценить ситуацию вне вашего предприятия и понять, какие у вас есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).
  
- ▶ Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:
  1. Составляется перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;
  2. По каждому параметру определяется, что является возможностью, а что - угрозой для предприятия;
  3. Из всего перечня выбираются наиболее важные возможности и угрозы и заносятся в матрицу SWOT-анализа.

- ▶ **SWOT-анализ** - это анализ бизнеса в контексте рыночного окружения. SWOT-анализ заключается в исследовании сильных и слабых сторон бизнеса и определении возможностей успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.
- ▶ В процессе SWOT-анализа аналитик ищет ответы на следующие вопросы:
  1. Каковы сильные и слабые стороны фирмы (текущие и прогнозируемые)?
  2. Каково влияние на фирму внешней среды (текущее и прогнозируемое, позитивное и негативное)?
  3. В какой мере сильные стороны компании позволяют ей воспользоваться открывающимися возможностями и противостоять угрозам (защищаться от них)?
  4. В какой мере слабые стороны фирмы этого не позволяют.
  5. Какую оценку следует дать бизнесу в целом и отдельным бизнес-направлениям фирмы (исходя из сочетания сил, слабостей, возможностей и угроз)?
  6. Какие стратегии следует реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз?

# Определение целей маркетинга

- ▶ Определение маркетинговых целей предприятия должна базироваться на следующих положениях:
  1. Цели определяются на основе комплексного подхода к их взаимосвязи.
  2. Цели должны быть определены во времени и пространстве.
  3. Цели должны определить основы дальнейшего функционального функционирования предприятия, обеспечить сосредоточение его усилий и средств на приоритетных направлениях деятельности.
  4. Цели должны быть выборочными, т.е. не охватывать все существующие проблемы.
  5. Цели должны быть практически осуществимыми, что предполагает наличие способов и средств, необходимых для их достижения.
  6. При определении целей следует использовать как качественные, так и количественные характеристики.

Маркетинговые цели должны подчиняться глобальным целям предприятия. Как правило, они относятся к уровню продаж, прибыли или покупателей.

Цели по уровню продаж указывают на количественные меры воздействия, который планирует сделать предприятие на конкретный рынок товара.

Такие цели могут касаться как объема продаж в физическом или стоимостном выражении, так и как часть рынка.

Объем продаж в стоимостном выражении удобный и простой показатель, поскольку он легко интегрируется с другими финансовыми показателями. Однако этот показатель необходимо корректировать с учетом инфляции и возможного изменения соотношения дешевых и дорогих товаров.

# Метод определения объемов продаж

- ▶ Заключительным этапом разработки плана маркетинга является определение объёма продаж. Планированию объёма продаж, как правило, предшествует прогноз сбыта. **Прогноз сбыта продукции** включает определение основных объемных показателей деятельности предприятия и осуществляется на основе прогноза спроса, определенного для масштабов предприятия. Прогноз сбыта - это тот центр, вокруг которого концентрируется все планирование бизнеса. Прогноз сбыта разрабатывается для любого периода упреждения. **Долгосрочный прогноз** сбыта позволяет заложить фундамент для производства новых видов продукции и технологических процессов. **Среднесрочный** - это обычно проекция существующих тенденций в будущее с учётом возможного воздействия предполагаемых изменений в численности покупателей, конъюнктуры рынка и изменений других факторов.
- ▶ Краткосрочный прогноз сбыта может быть сроком до одного года, используется в качестве основы для планирования маркетинга, обоснования планов сбыта.

- ▶ Прогноз сбыта содержит разные измерители, но среди них обязательно должны быть количество единиц продукции и цена. При разработке прогноза сбыта пользуются той же информацией, что и при прогнозе спроса. Это сведения о конъюнктуре рынка, состоянии экономики в целом, перспективы товарного предложения, условиях деятельности предприятия и т.д.
- ▶ Прогноз сбыта и план сбыта строятся примерно по одной схеме, но план сбыта должен быть более детализированным, конкретным и увязан с финансово-организационными аспектами осуществления. Некоторые предприятия предпочитают не составлять план сбыта, ограничиваясь разработкой его прогноза и составлением политики сбыта.
- ▶ Обоснование объёма сбыта рекомендуется производить с учетом прогнозов: сбыта на продукцию, капитала, прибыли и рентабельности.

Сегодня прогнозирование объёма продаж осуществляется двумя методами:

- ▶ методы экспертных оценок
- ▶ экономико-статистические методы

*Метод экспертных оценок.* В основе этого метода лежит изучение мнений специалистов предприятий-изготовителей, потребителей продукции о возможных объёмах продукции предприятия в планируемом периоде. На их основе экспертным путем определяются три вида прогноза объёма продаж: оптимистический, пессимистический и вероятностный.

*Экономико-статистические методы* включают широкий спектр различных методов. Не все они получили широкое распространение в практике планирования. Наиболее популярными являются:

- ▶ Метод экстраполяции - определяет объем продаж как функцию времени (или иного фактора). Как обычно в таких случаях необходим учет динамического (временного) ряда показателя
- ▶ Метод скользящей средней величины продаж. Планируемый объем продаж определяется делением фактического объема продаж на продолжительность анализируемого периода. Скользящая средняя величина пересчитывается по мере получения новых значений;
- ▶ Метод доли рынка предприятия - в основе данные о среднегодовых темпах роста емкости целевого рынка в прошедшем периоде и планируемой доли предприятия в общем объеме продаж

## Методы определения доли рынка

*Доля рынка по объему продаж* определяется как соотношение объема продаж товаров данного предприятия на рынке к общему объему продаж на этом рынке.

Доля рынка в стоимостном выражении часто трудно интерпретировать, так как изменения доли отражают комбинацию изменений в количестве проданных товаров и в цене.

Доля обслуживающего рынка рассчитывается не относительно всего базового рынка, а относительно объема продаж в сегментах (сегменту), где функционирует предприятие. Соответственно, доля обслуживающего рынке всегда выше доли рынка в целом.

Относительная доля рынка сопоставляет объем продаж предприятия с объемом продаж конкурентов. Доля рынка относительно лидера определяется сравнением с наибольшим конкурентом.

Методы определения объема рынка могут различаться в зависимости от:

- ▶ типа рынка (промышленный, потребительский);
- ▶ характера конкуренции на этом рынке (чистая конкуренция, гомогенная или гетерогенная олигополия и др.);
- ▶ маркетинговых возможностей данной компании (бюджета, отведенного на исследования; наличия доступа к информации; системы сбора маркетинговой информации в компании);
- ▶ срочности задачи и необходимой точности оценки;
- ▶ качества имеющихся в наличии исходных данных.

**Доля рынка** определяется с помощью таких показателей, как взвешенное и числовое распределение, индикатор выбора, средняя доля в обороте.

- ▶ **Числовое распределение (ЧР)** – это отношение количества магазинов, в которых представлена данная марка продукта, к общему количеству определенного типа магазинов, где потребитель обычно покупает этот тип продукта, выраженное в процентах.
- ▶  $ЧР = \text{количество торговцев в розницу маркой } Y \text{ продукта } X / \text{общее количество торговцев продуктом } X, (\%).$
- ▶ **Взвешенное распределение (ВР)** – это доля рынка продукта X, принадлежащая торговцам в розницу, торгующим маркой Y.
- ▶  $ВР = \text{общий объем продаж продукта } X \text{ торговцами в розницу, которые продают марку } Y / \text{общий объем продаж продукта } X, (\%).$
- ▶ При взвешенном распределении учитывается размер магазинов, в которых представлен определенный продукт. Например, взвешенное распределение в 60% марки Y продукта X означает, что марка Y представлена в магазинах, обеспечивающих в сумме 60% объема продаж продукта X.
- ▶ **Индикатор выбора (ИВ)** =  $ВР / ЧР$  = средний объем продаж продукта X в магазинах, торгующих маркой Y / средний объем продаж продукта X по всем торговцам в розницу.
- ▶ ВР в 60% и ЧР в 20% означает, что выбраны магазины размером выше среднего (их немного, но они производят основные продажи этого продукта). Индикатор выбора в этом случае больше 1, а именно  $60/20 = 3$ .
- ▶ **Средняя доля в обороте (СД)** показывает, какую позицию занимает конкретная марка в выбранных магазинах, и может рассматриваться как доля рынка марки Y в общем обороте продукта X в выбранных магазинах.
- ▶  $СД = \text{оборот марки } Y \text{ продукта } X \text{ в выбранных магазинах} / \text{общий оборот продукта } X \text{ в выбранных магазинах,} (\%).$
- ▶ **Доля рынка (ДР)** =  $ЧР \times ИВ \times СД = ВР \times СД$ .

Цели по позиционированию направлены на определение показателей, характеризующих реакцию потребителей на маркетинговые усилия предприятия. В отличие от показателей продажи товаров и доли рынка, которые отражают экономические цели, отношение потребителей представляет собой коммуникативные цели маркетингового планирования. Могут использоваться следующие целевые показатели:

- ▶- вовлеченности;
- ▶- восприятия;
- ▶- отношения;
- ▶- удовлетворенности/неудовлетворенности.

*Вовлеченность* определяет степень осознания потребителем множества характеристик товара, из которых он делает выбор. Вовлеченность может быть достаточно высокая и достаточно низкая. В зависимости от познавательной (опыт), эмоциональной (желание) или поведенческой (покупка) составляющих формируются «цепочки вовлеченности»:

- ▶«узнать (опыт) - почувствовать (желание) - сделать (покупка)»;
- ▶«почувствовать - сделать - узнать»;
- ▶«сделать - почувствовать - узнать».

- ▶ Задача маркетолога заключается в определении целей, которые необходимо достичь по отдельным элементам «цепочки вовлеченности». При этом может использоваться метод познания, основанный на разуме, логике, рассуждениях, фактах, или метод, основанный на эмоциях, интуиции, чувствах и др.
- ▶ *Восприятие* характеризует процесс, при помощи которого потребитель воспринимает имеющуюся в его распоряжении информацию. Коммуникативные цели относительно восприятия связаны с повышением узнаваемости, запоминания, воспринимаемого сходства и др.
- ▶ Задача маркетолога состоит в том, чтобы преодолеть сопротивление восприятия и сделать товар (марку) узнаваемой, известной и легко воспринимаемой целевой группой потребителей. Например: «В качестве целей маркетингового планирования можно предложить следующую формулировку: позиционировать марку А в сознании покупателей, принадлежащих к среднему классу, как относящуюся к продукции высшей категории».

- ▶ *Отношение* - это мыслительные действия потребителя относительно оценивания полученной информации о товаре (услуге) для определения своего будущего поведения. Такая оценка может быть позитивной или негативной как результат чувственного отношения к различным «атрибутам товара».
- ▶ Задача маркетолога сводится к тому, чтобы обеспечить попадание данной товарной марки в так называемый воображаемый набор, формирующийся в голове у потребителя с целью окончательного выбора товара для покупки. В этом случае целью маркетингового планирования могут стать следующие формулировки:
- ▶ «Увеличить не менее чем в 2 раза значимость для потребителей целевых групп отдельных атрибутов товаров»