**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Исследование эффективности продуктово-рыночной деятельности предприятия.

1.1 Позиционирование предприятия на рынке товаров и услуг

1.2 Оценка эффективности продуктово-рыночной деятельности предприятия

2. Стратегический анализ товарного ассортимента.

2.1 Характеристика внутренней и внешней среды предприятия.

2.2 Анализ жизненного цикла важнейших товарных групп.

2.3 Обоснование и выбор решений по управлению товарным ассортиментом.

3. Формирование маркетинговых решений по реализации продуктово-рыночной стратегии предприятия.

Заключение

Список литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Выросшее значение рынка, усиление роли сферы обращения в процессе воспроизводства явилось причиной признания, в практике промышленных и торговых фирм, концепции маркетинга. Маркетинг символизирует новую ступень во взаимосвязи сфер производства и обращения, отражает необходимость учета разнообразных, быстро меняющихся общественных и индивидуальных приоритетов и потребностей.

Маркетинг является важнейшим направлением в деятельности любого современного предприятия. Его применение способствует достижению соответствия между ожиданиями потребителей и возможностями (ресурсами) предприятия. Маркетинговая деятельность включает в себя огромное количество выполняемых функций, таких как: проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка, изучение потребителей, определение позиции продуктов на рынке и многое-многое другое. Но разрозненное их выполнение не приводит ни к чему иному, как к растрачиванию маркетингового бюджета. Только тщательно спланированная и целенаправленная маркетинговая деятельность, может привести организацию к положительным финансовым результатам.

«Маркетинг собственно нужен для того, чтобы заранее знать какие именно свойства товара волнуют потребителя в первую очередь, что позволит определить стратегию поведения фирмы».

Маркетинг сегодня рассматривается как рыночная концепция управления фирмой, он становится основополагающей, целевой функцией, определяющей все аспекты деятельности фирмы, а поэтому превращается из обычной хозяйственной функции в само содержание, сущностную черту функционирования фирмы, стремящейся к получению максимальной прибыли.

Маркетинг – это координирование действия предприятия на рынке, для него характерными чертами являются системность и комплексность.

Таким образом, маркетинговая деятельность – это основа решения своих задач: поиск потребителя, определение собственных возможностей, оценка уровня конкурентоспособности фирмы и продукции.

Маркетинг сегодня обеспечит минимальные потери и максимальные прибыли на пути к успеху компании.

Игнорирование маркетинга менеджментом предприятия в современных условиях может стоить очень дорого вплоть до выхода из бизнеса.

Целью курсовой работы является анализ маркетинговой деятельности, на примере ОАО «Газпромнефть-Тюмень», и разработка предложений по совершенствованию организации маркетинговой деятельности на указанном предприятии.

Для реализации данной цели в курсовой работе определены следующие задачи:

1. Определение позиции предприятия на рынке товаров и услуг;
2. проведение анализа внутренней и внешней среды предприятия;
3. проведение анализа жизненного цикла важнейших товарных групп;
4. обоснование необходимости совершенствования маркетинговой деятельности на данном предприятии.

**1 ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**1.1 Позиционирование предприятия на рынке товаров и услуг**

Позиционирование - это разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров конкурентов.

Позиционирование - это комплекс маркетинговых элементов, с помощью которых людям необходимо внушить, что данный товар создан специально для них, и что он может быть идентифицирован с их идеалом.

Отметим основные стратегии позиционирования товара в целевом сегменте:

1) позиционирование, основанное на отличительном качестве товара;

2) позиционирование, основанное на выгодах от приобретения товара или на решениях конкретной проблемы;

3) позиционирование, основанное на особом способе использования товара;

4) позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей;

5) позиционирование по отношению к конкурирующему товару;

6) позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

Позиционирование - это процесс обеспечения преимущественного положения предприятия на рынке.

Решив, на каком сегменте выступать, предприятию нужно на этот сегмент проникнуть. Если сегмент уже устоялся, значит, в нём есть конкуренция. Конкуренты там уже заняли свои позиции (в этом сегменте). Прежде чем решить вопрос о собственном позиционировании, необходимо определить положение конкурентов. С учётом позиций, занимаемых конкурентами, возможно два пути вхождения в сегмент:

1. Позиционировать себя рядом с одним из конкурентов и начать борьбу за увеличение доли рынка. Этот путь возможен, если:

1) предприятие может предложить товар, превосходящий товар конкурента

2) если рынок велик и может вместить несколько конкурентов

3) предприятие располагает большими, чем конкурент ресурсами

4) если выбранная стратегия в наибольшей мере отвечает особенностям

сильных деловых сторон предприятия

2. Предложить товар, которого ещё нет на рынке. Этот путь возможен, если имеются в наличии соответствующие технические возможности, экономические возможности и достаточное число потребителей, предпочитающих новый товар.

Если на все вопросы ответ положителен, то необходимо принять меры для внедрения в этот сегмент.

Существует несколько видов позиционирования:

1) на основе потребительских преимуществ товара

2) на основе расширения круга покупателей данного товара

3) сегмент повышения престижности данного товара

4)на основе учёта слабых сторон конкурентов

В основе концепции рыночной сегментации лежат две теоретические посылки: признание гетерогенной природы товарных рынков, т.е. рассмотрение рынка не как единого целого, а как сумму отдельных сегментов, отражающих специфические вариации спроса различных категорий потребителей, дифференциация продукции и методов её сбыта.

Сегментация рынка — основной метод маркетинга, с помощью которого предприятие делит его с учётом результатов анализа по определенным признакам на некоторые сегменты потребителей. Она осуществляется для последующего выделения целевых сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта.

Стратегия сегментации рынка позволяет предприятию, учитывая свои сильные и слабые стороны при выборе методов маркетинга, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где предприятие имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки. При выделении сегментов и выборе целевого из них следует всегда учитывать масштаб рынка и складывающиеся тенденции на нём.

Величина доли предприятия на конкретном товарном рынке (рыночная квота предприятия) является важнейшим фактором его коммерческого успеха. Увеличение рыночной доли предприятия сопровождается, как правило, ростом доли её прибыли (рост доли рынка на 10% обеспечивает увеличение нормы прибыли в среднем на 5%). В то же время для разных отраслей промышленности влияние рыночной доли на норму прибыли предприятия неодинаково. Так, в отраслях, производящих предметы длительного пользования, норма прибыли “рыночных лидеров” на 28% выше, чем у предприятий с минимальной долей рынка. Аналогичный показатель для отраслей, производящих предметы первой необходимости.

Существуют два традиционных подхода к разработке стратегии сегментирования: начать с исследования сложившейся конъюнктуры рынка на традиционные виды продукции, выявления фактических и потенциальных потребителей и различий их отношения к новым видам продукции;

начать с формирования представления о том, какие переменные характеризуют тот или иной сегмент потребителей.

Сегмент рынка — это потребители, в массе своей одинаково реагирующие на мероприятия предприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Данные потребители “вычисляются” как лица, имеющие, в общем, одинаковую потребность в этой продукции и характеризующиеся примерно одинаковым возрастом, полом, уровнем благосостояния и иными биосоциальными характеристиками.

Сегментация рынка как потребительской, так и производственной продукции возможна также исходя из отзывов потребителей о качестве, фирменной марке, цене, организации сервисного обслуживания, рекламе и организации продвижения на рынок.

Сегментация может носить и целенаправленный характер в соответствии с установкой руководства предприятия (например, иметь дело только с оптовыми потребителями или производителями оригинального оборудования и т.д.). Как правило, такой подход вытекает из результатов анализа прошлой деятельности, который проводится в целях определения сегментов, где удалось достичь оптимального соотношения между объёмом продаж и прибылью, а так же для прогнозирования дальнейшего развития сбытовой деятельности.

Положение любой продукции на рынке можно определить и оно будет либо реальным, либо экспертно-прогнозным. Реальным оно может считаться только тогда, когда его положение определяется исходя из ретроспективного анализа сбыта за определенный период.

Факторами, определяющими положение продукции на рынке, следует считать не только цену и качество продукции, но производительность, дизайн, сервисное обслуживание, имидж предприятия и самой продукции и соотношение этих факторов. При этом позиция одного и того же вида продукции может иметь неодинаковое восприятие потребителями разных сегментов рынка.

Чтобы определить позицию предприятия на рынке, нужно определить его конкурентоспособность. В ходе исследования сущности конкурентоспособности предприятия было показано, что существует два источника конкурентоспособности: операционная эффективность и стратегическое позиционирование. Следовательно, эффективность использования экономических ресурсов предприятием может быть охарактеризована и в конечном счете сведена к оценке его операционной эффективности и стратегического позиционирования. Вне сомнения, что предлагаемая оценка должна осуществляться на основе сопоставления соответствующих показателей рассматриваемого хозяйствующего субъекта и конкурентов. Определим искомые величины как коэффициенты операционной эффективности и стратегического позиционирования, соответственно. Далее, путем сведения указанных коэффициентов в единый показатель, произведем оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия:

 , (1.1)

маркетинг товар рынок экономика

где *K –* конкурентоспособность исследуемого предприятия;

*Kr* – коэффициент операционной эффективности;

*KI* – коэффициент стратегического позиционирования.

Начнем с оценки (коэффициента) операционной эффективности.

Операционная эффективность подразумевает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивая получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости. Это означает, что основным результатом и критерием операционной эффективности является прибыль предприятия. В то же время, сопоставление непосредственно объемов прибыли обуславливает заведомо большую конкурентоспособность крупных предприятий и невозможность сопоставления предприятий с различными масштабами деятельности. Следовательно, сопоставлять необходимо не суммы прибыли, а «прибыльность» хозяйственной деятельности.

В качестве показателя прибыльности может рассматриваться рентабельность производства и реализации продукции, определяемая как отношение прибыли от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации. Однако оценка операционной эффективности на основе рентабельности по прибыли носит знакопеременный характер, что будет искажать показатель конкурентоспособности (например, оценка операционной эффективности может иметь одно и то же отрицательное значение как в случае убыточности рассматриваемого предприятия и прибыльности выборки, так и в случае прибыльности рассматриваемого предприятия и убыточности выборки, тогда как приведенные ситуации имеют абсолютно различное экономическое содержание). В этих условиях наиболее емким и универсальным показателем операционной эффективности представляется отношение выручки от реализации продукции к затратам, осуществленным для ее производства и реализации.

В математической форме:

 , (1.2)

где *r* – операционная эффективность предприятия;

*В* – выручка от реализации продукции;

*З* – затраты на производство и реализацию продукции.

Показатель операционной эффективности по выборке запишется следующим образом:

 , (1.3)

где *R* – операционная эффективность по выборке;

*ВS* – выручка от реализации продукции по выборке;

*ЗS* – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

Поясним, что под выборкой понимается совокупность конкурентов, являющаяся необходимой и достаточной для сопоставления с рассматриваемым хозяйствующим субъектом. Выборка может состоять из одного предприятия-конкурента – в этом случае определяется индивидуальный показатель конкурентоспособности рассматриваемого предприятия в сравнении с выбранным конкурентом; из нескольких предприятий-конкурентов – рассматривается конкурентоспособность предприятия в сравнении с группой выбранных конкурентов; из всех конкурирующих предприятий отрасли – здесь уже «устанавливается» отраслевой показатель конкурентоспособности предприятия в сравнении со всеми действующими предприятиями отрасли.Я буду сравнивать с одним предприятием-конкурентом, а именно с ТНК-ВР.

Рассмотрим таблицу показателей, которые понадобятся нам для определения конкурентоспособности предприятия:

Таблица 1.1

Показатели конкурентоспособности предприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Газпромнефть-Тюмень | ТНК-ВР |
| Выручка за отчетный период, тыс. руб. | 11325473 | 2216600 |
| Выручка за аналогичный период предыдущего года, тыс. руб. | 12252847 | 2475309 |
| Затраты, тыс. руб. | 9619788 | 1598600 |

Очевидно, что показатель операционной эффективности имеет область допустимых значений на положительной оси числовой прямой, т. е. не может быть менее ноля. Если показатель операционной эффективности менее единицы, то это означает превышение затрат над выручкой, т. е. убыточность хозяйственной деятельности. В противном случае (операционная эффективность более единицы) хозяйственная деятельность прибыльна.

Для оценки операционной эффективности предприятия необходимо сопоставить величину рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим показателем по выборке:

 , (1.4)

где *Kr –* коэффициент операционной эффективности.

Таким образом, нами осуществлена оценка операционной эффективности рассматриваемого предприятия.

Для Газпромнефть-Тюмень операционная эффективность предприятия будет равна 1,18, а для ТНК-ВР 1,39, отчего можно сделать вывод, что ТНК-ВРболее рентабельна, чем Газпромнефть-Тюмень. Коэффициент операционной эффективности равен 0,85.

Перейдем к определению коэффициента стратегического позиционирования. Логика рассуждений при этом аналогична той, что использовалась при оценке операционной эффективности.

Стратегическое позиционирование означает осуществление видов деятельности, обеспечивающих уникальную природу создаваемой потребительной стоимости, и заключается в создании уникальной и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов. Стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, обеспечивает саму возможность процесса реализации прибавочной стоимости.

Заметим, что отношение выручки анализируемого периода к выручке предшествующего периода является индексом изменения выручки. Таким образом, отношение показателей стратегического позиционирования идентично отношению индексов изменения объемов выручки.

Однако объемы выручки по природе своей совершают большие колебания, чем показатели операционной эффективности, из чего следует большаяколеблемость показателей стратегического позиционирования. Это обуславливает то, что основным фактором формирования показателя конкурентоспособности предприятия становится оценка стратегического позиционирования. В то же время показатели операционной эффективности и стратегического позиционирования изначально предполагаются равносильными. В силу этого, необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам, для чего предлагается извлечь из отношения индексов изменения объемов выручки квадратный корень:

 , (1.5)

где *KI –* коэффициент стратегического позиционирования;

*I* – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

*IS*– индекс изменения объемов выручки по выборке.

При этом:

 , (1.6)

 . (1.7)

Индекс изменения объемов выручки Газпромнефть-Тюмень равен 0,92, а ТНК-ВР 0,89. Отсюда можно сделать вывод, что объемы выручки у ТНК-ВР упали более резко. Коэффициент стратегического позиционирования равен 1,02.

Таким образом, нами осуществлена оценка стратегического позиционирования рассматриваемого предприятия.

Итак, в математической форме показатель конкурентоспособности предприятия может быть записан в следующем виде:

 ,

где *K –* конкурентоспособность рассматриваемого предприятия;

*Kr* – коэффициент операционной эффективности;

*KI*– коэффициент стратегического позиционирования.

Чем выше*К*, тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что *0< К<∞*. При этом, в случае, если *0 < К < 1*, конкурентоспособность предприятия по отношению к выборке является низкой (в нашем случае К=0,867). При*К = 1* конкурентоспособность предприятия идентична конкурентоспособности выборки. При*К> 1* конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке.

Однако доля рынка, которую занимает Газпромнефть-Тюмень, существенно выше, чем у ТНК-ВР, что ставит это предприятие в господствующее положение. Для сравнения, доля в поставке бензинов на юг Тюменской области в 2009 году у Газпромнефти-Тюмень составляла 50%, а у ТНК-ВР лишь 1%. Подобная ситуация наблюдается и на рынке ХМАО.

Миссия Газпромнефти состоит в том, чтобы быть устойчивым лидером в секторах разведки и добычи нефти, реализации нефтепродуктов за счет использования внутреннего потенциала компании; обеспечивать долгосрочный и прибыльный рост бизнеса с целью увеличения стоимости акций компании.

ОАО «Газпромнефть» стремится быть лидером отрасли по применяемым технологиям нефтедобычи, темпам роста добычи нефтепродуктов, эффективности ведения бизнеса, то есть увеличить свою долю на рынке.

ОАО «Газпромнефть» постоянно расширяет оптовую и розничную сети реализации нефтепродуктов.

Основные задачи ОАО «Газпромнефть-Тюмень» по выполнению плана реализации нефтепродуктов в 2009 г. – укрепление репутации компании в работе с постоянными контрагентами и увеличение занимаемой доли рынка как оптовых, так и розничных продаж.

После выхода ОАО «Газпромнефть-Тюмень» на рынок ХМАО по результатам 2009 года доля рынка бензинов ОАО «Газпромнефть» увеличилась на 8%, доля поставок нефтепродуктов группы Уфимских НПЗ сократилась на 6%, ТНК на 3%, а доля поставок на ХМАО Лукойл увеличилась на 9%.



Рис. 1.1 Структура рынка бензина юга Тюменской области



Рис. 1.2 Структура рынка бензина ХМАО

**1.2 Оценка эффективности продуктово-рыночной деятельности предприятия**

Позиционирование компании нуждается в конкретных действиях - это не просто разговоры, поэтому все мероприятия маркетингового комплекса компании должны быть направлены на поддержку ее стратегии позиционирования. Если компания примет решение о том, что будет строить свою позицию на более высоком качестве или услугах, то прежде всего следует эту позицию предоставить. Разработка маркетингового комплекса — товар, цена, распространение и продвижение — подразумевает тщательную проработку всех тактических деталей стратегии позиционирования.

Для некоторых компаний выбор стратегии позиционирования не составляет особого труда. Например, компания, хорошо известная в определенных сегментах рынка высоким качеством своих товаров или услуг, при проникновении в новый сегмент будет стремиться сохранить эту же позицию, если в этом сегменте достаточно много потребителей, ценящих высокое качество как дополнительное преимущество. Во многих случаях на одну и ту же позицию претендуют две или несколько фирм. В таком случае каждая из них будет стремиться найти свои способы выделить себя среди конкурентов, предлагая "высокое качество по низкой цене" или "высокое качество и более высокий уровень обслуживания". Каждая компания должна дифференцировать свое предложение, создавая уникальный набор взаимосвязанных конкурентных преимуществ, привлекательных с точки зрения представительной группы в рамках данного сегмента.

Обычно потребители выбирают те товары и услуги, которые наиболее полно удовлетворяют их потребности. Поэтому, перед выбором стратегии позиционирования, маркетологи тщательно анализируют основные конкурентные преимущества своих товаров или услуг. Полноценное позиционирование конкретной торговой марки выражается в предложении ценности, т.е. целого ряда преимуществ товара или услуги, на основе которых и строится стратегия позиционирования. Существует пять выигрышных вариантов предложения ценности, которые компании могут использовать для позиционирования своих товаров: больше за больше, больше за столько же, больше за меньше, столько же за меньше, меньше за еще меньше и больше за меньше.

Очень важно, чтобы компания выбирала и развивала свою собственную выигрышную стратегию позиционирования, максимально соответствующую потребностям ее целевых потребителей. Предложение по принципу "столько же за ту же цену" не дает конкурентного преимущества, делая фирму одной из многих. Компании, опрометчиво выбравшие одно из трех проигрышных ценностных предложений: "столько же за больше", "меньше за больше" и "меньше за ту же цену", неизбежно проигрывают своим конкурентам. Потребители быстро замечают, что они переоценили марку, рассказывают об этом своим знакомым, и товары такой марки просто никто не покупает.

Итоги анализа продуктов должны быть оценены с учетом существующего рынка и рынка, который надлежит создать. Прежде всего необходимо проверить, согласованы ли разработка продукта и цель маркетинга. Для этого необходимо тщательно изучить потребителей.

Во-первых, учесть всех потребителей конкурирующих продуктов и их заменителей. Здесь желательно изучить мнение потребителей об используемых видах продукции, а именно отношение потребителей к продукту, его форме и цене.

Во-вторых, оценить потенциальных потребителей, выяснить, почему они еще ими не являются.

Необходимо также четко представлять себе, какие потребности удовлетворяет продукт на конкретном рынке, в каких областях и как будет использован покупателем. Наиболее распространенными методами определения перспективной потребности являются нормативный, статистико-экстрополяционный и метод экспертных оценок.

Целесообразно сочетание этих методов, что снизит погрешность по сравнению с применением каждого метода в отдельности.

Нормативный метод является наиболее приемлемым для отраслей, где ассортимент для используемых видов материалов и комплектующих изделий относительно небольшой и исчисляется в натуральных показателях.

В отраслях-потребителях, где уже сложилась определенная тенденция массового применения материалов (причем в больших объемах и разнообразном ассортименте), наиболее удобен статистико-экстраполяционный метод. Период, в течение которого возможна экстраполяция потребности, находится в пределах 10-15 лет. Практика показывает, что ожидаемая ошибка прогнозирования не превышает 15%, что вполне допустимо для прогностического расчета.

Прирост потребности складывается из прироста первоначальной потребности и прироста на замену. Далее рассчитывается внутригрупповая структура потребности (по отдельным видам, маркам), исходя из общего объема потребности на основе данных, использованных на стадии анализа. Расчет производится в такой последовательности:

1. определяется доля отдельных видов товаров в общем объеме продажи и доля отдельных марок в объеме продажи товаров данного вида;
2. исчисляется структура возможного объема полной продажи по видам и маркам как отношение возможного объема продажи данного вида товара к суммарному объему возможной продажи; по маркам – абсолютная сумма возможной полной продажи по данной марке делится на объем возможной полной продажи по виду, в который входит эта марка;
3. определяется структура ожидаемой продажи.

Таким образом, определяется эффективность деятельности предприятия в рыночных отношениях, как выбор стратегии позиционирования, определения выигрышных вариантов предложения ценности товара и степенью потребляемости.

Существуют как финансовые показатели эффективности, так и нефинансовые.

Таблица 1.2

Финансовые показатели эффективности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Характеристика | Величина |
| 1 | 2 | 3 |
| Общая рентабельность отчетного периода | Данный показатель характеризует эффективность финансово-хозяйственной деятельности предприятия в целом и показывает, сколько прибыли до налогообложения получает предприятие на 1 руб. выручки от реализации. | 0,07 |
| Объем чистой прибыли, тыс. руб. | Объем чистой прибыли характеризует способность предприятия реализовывать конечную цель своей коммерческой деятельности - приносить доход. Эффективность деятельности предприятия во многом определяется способностью увеличивать доходы и минимизировать затраты, следствием чего является рост чистой прибыли. | 623119 |
| Рентабельность основной деятельности | Данный показатель характеризует эффективность основной деятельности компании и работ по сбыту продукции и позволяет оценить какой объем прибыли от реализации компания получает на 1 руб. затрат, связанных с производством и продажей продукции. | 0,1 |
| Рентабельность активов | Данный показатель показывает, какой объем прибыли приносит 1 руб. суммарных активов предприятия. Рентабельность активов дает возможность оценить эффективность использования активов и их прибыльность, а следовательно, оказывает влияние на инвестиционную привлекательность предприятия. | 0,26 |

Таблица 1.3

Нефинансовые показатели эффективности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий оценки эффективности | Показатель эффективности | Величина |
| 1 | 2 | 3 |
| Доля рынка  | Доля Газпромнефть-Тюмень в общем объеме продаж на рынке  | 0,5 |
| Своевременность поставок  | Доля своевременных поставок в общем числе поставок  | 0,9 |
| Качество продукции  | Доля бракованной продукции в общем объеме выпуска  | 0,05 |
| Качество обслуживания  | Доля повторных покупателей в общем числе покупателей за год  | 0,8 |
| Эффективность управления  | Доля невыполненных действий в общем числе утвержденных необходимых действий  | 0,2 |

Для планирования деятельности ОАО «Газпромнефть-Тюмень» функционирует планово – бюджетный отдел, находящийся в подчинении заместителя генерального директора по экономике и финансам.

Планирование осуществляется на основе результатов деятельности предприятия за прошедшие периоды.

Специалисты планово – бюджетного отдела совместно с работниками отделов реализации и отдела логистики разрабатывают годовой план реализации нефтепродуктов с нефтебаз и в месячном разрезе. Исходя из планов сбыта, составляются планы поставок нефтепродуктов на нефтебазы предприятия. Поставки осуществляются ежемесячно с Омского НПЗ. Структура и объем поставок в значительной степени зависят от сезонности спроса на нефтепродукты.

Сезонная тенденция потребления нефтепродуктов клиентами ОАО «Газпромнефть-Тюмень» в месячном разрезе является постоянной. Поэтому при подготовке прогнозов на планируемый период за основу берется объем реализации за аналогичный отчетный период с корректировкой на величину роста объемов продаж за счет проведения в будущем эффективных рекламных мероприятий, совершенствования качества обслуживания клиентов.

1. **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА**

**2.1 Характеристика внутренней и внешней среды предприятия.**

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того, чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых форм, регулирующих экономические процессы.

Изучение социальной компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографические структуры общества, рост населения.уровень образования, мобильность людей, т.е. готовность к перемене места жительства и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Для того, чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то отдельными событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. . Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

1. анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
2. участие в профессиональных конференциях;
3. анализ опыта деятельности организации;
4. изучение мнения сотрудников организации;
5. проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или же в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут раскрыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается внутренним руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Анализ покупателей, как компоненты непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составления профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем, и многое другое.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможностей в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

1. соотношение степени зависимости покупателя от продавца и со степенью зависимости продавца от покупателя;
2. объем закупок, осуществляемых покупателем;
3. уровень информированности покупателя;
4. стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
5. чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыльности, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Сегодня ОАО “Газпромнефть-Тюмень” работает в 5 городах и 22 районах области, а также в городе Тавда Свердловской области. Сеть из 87 АЗС и 8 нефтебаз (в Ялуторовске, Ишиме, Тобольске и Тюмени) позволяет оперативно снабжать горюче-смазочными материалами жителей всего юга Тюменской области. Предприятие реализует все виды бензинов и дизельного топлива, моторные, индустриальные и трансмиссионные масла, смазки и иную продукцию производства Омского нефтезавода. В ноябре 2004 года в Тюмени открыта первая многотопливная автозаправочная станция (МАЗС), на которой кроме традиционных видов бензина представлен и настоящий автомобильный газ. На данный момент на юге Тюменской области действуют 13 МАЗС, в том числе 7 – в Тюмени. То есть потребители Газпромнефть-Тюмень как обыкновенные водители, так и крупные предприятия.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Конкурентная борьба нефтепродуктосбытовых предприятий на рынке юга Тюменской области и ХМАО характеризуется высокой степенью динамики и быстро реагирует на изменение конъюнктуры. Конкурирующие предприятия стали уделять больше внимания качеству продукции и сервису, а также информационно-рекламной составляющей продвижения товара.

Основные конкуренты марки «Газпромнефть» на данном рынке:

1. Группа Уфимских НПЗ
2. ЛУКОЙЛ
3. СУРГУТГАЗПРОМ
4. ТНК
5. Антипинский НПЗ-продукт

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Компания стремится стать одним из лидеров отрасли по эффективности и заинтересована в привлечении талантливых специалистов. Ключевыми направлениями развития персонала в Компании являются работа с молодыми специалистами, формирование кадрового резерва, создание комплексной непрерывной системы обучения, охватывающей все категории персонала и все уровни управления.

Компания развивает систему привлечения молодых талантов со школьной скамьи. В 2008 году в Ноябрьске были открыты «Газпромнефть-классы», которые направлены на повышение качества общего образования и целенаправленную профессиональную ориентацию школьников, их дальнейшее обучение в профильных вузах и последующую работу в Компании.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

В 2008 году был запущен ряд тренингов для развития корпоративных компетенций: «Финансы и экономика для не экономистов», «Нефтянка для не нефтяников», «Искусство презентаций».

На предприятиях Компании развивается система планирования карьеры. Основным инструментом этого являются Индивидуальные планы развития, которые составляются с учетом требований к должности, сильных сторон и возможностей развития сотрудников, а также мнения непосредственных руководителей и наставников. В конце 2008 года прошли тренинги для развития менеджерских компетенций резервистов Компании. Было обучено 120 человек.

Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В соответствии с Уставом, структура органов управления нефтяной компании «Газпром нефть» включает в себя: общее собрание акционеров, совет директоров, коллегиальный исполнительный орган (Правление) и единоличный исполнительный орган (Генеральный директор). Эффективная работа органов управления «Газпромнефти» обеспечивает стабильное развитие Компании, а также служит обеспечением долга доверия акционеров, инвесторов и партнеров.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Представление об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организации с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быт улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

Базовыми принципами, на которых основывается деятельность Компании, выступают: обеспечение эффективной защиты прав и интересов акционеров Компании, справедливое и равное отношение к акционерам, прозрачность принятия решений органами управления Компании, профессиональная и этическая ответственность членов органов управления и контроля перед Компанией, ее работниками и контрагентами, расширение информационной открытости и развитие системы норм деловой этики.

Система управления Компании строится в соответствии с действующим российским законодательством, Уставом и внутренними документами Компании, а также положениями Кодекса корпоративного поведения, рекомендованного к применению Федеральной комиссией по рынку ценных бумаг. Кроме того, являясь публичной компанией, акции которой торгуются на российских и мировых фондовых площадках, ОАО «ОАО Газпром нефть» полностью соответствует требованиям российских фондовых бирж.

Для того чтобы выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней или внутренней среде организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английский слов сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Сначала с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей.

После того, как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид:

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны) в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле “СИВ” (сила и возможности); поле “СЛВ” (слабость и возможности); поле СИУ (сила и угрозы); поле “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля “СИВ”, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу овозможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле “СЛВ”, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле “СИУ”, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле “СЛУ”, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

**2.2 Анализ жизненного цикла важнейших товарных групп**

Любой продукт, начиная от зубной пасты и заканчивая автомобилем, имеет свой срок «жизни», т.е. существования на рынке, в течение которой он проходит определенные этапы или фазы. Концепция, описывающая эти этапы, называется концепцией жизненного цикла товара (далее ЖЦТ).

Когда мы говорим о ЖЦТ, то имеем в виду следующее:

1. срок жизни товара ограничен;

2. объем продаж продукта включает несколько этапов, для каждого из которых характерны специфические задачи, возможности и проблемы;

3. на разных стадиях жизненного цикла прибыль, которую приносит товар, варьируется;

4. каждая стадия ЖЦТ требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, производства, сбыта и управления персоналом.

ЖЦТ определяют размер спроса, изменение объема продаж и прибыли и конкурентная ситуация. Важнейшим фактором здесь является спрос.

Фазы жизненного цикла товара:

1. Фаза внедрения

В этой фазе кривая объема продаж очень медленно ползет вверх. В этот период товар покупается из любопытства (пробная покупка) и благодаря маркетинговым усилиям. Фаза внедрения часто является самой важной, потому что здесь решается вопрос о том, была ли изначальная товарная идея трансформирована в готовый для рынка продукт. Внедрением заканчивается создание товара.

Цель данной фазы – добиться прорыва на рынок, преодолеть рыночные барьеры.

В фазе внедрения затраты предприятия на товар очень велики: во-первых, сюда можно отнести все затраты на саму разработку, во-вторых, затраты на рекламу и стимулирование сбыта. Поэтому товар пока не приносит прибыли, наоборот, имеют место убытки. Размер убытков зависит от ценовой политики – убытки выше, если используется так называемая «penetrationstrategy» (вначале на новый продукт устанавливается очень низкая цена, которая затем повышается). По достижении порога прибыльности (т.е. точки, когда товар начинает приносить прибыль), продукт переходит в следующую фазу.

2. Фаза роста

На этом этапе товар благодаря рекламе и стимулированию сбыта в прошлом периоде становится известным все более широким кругам потенциальных потребителей. Подключается «сарафанное радио», тесты, статьи в специализированных изданиях. Если речь идет о товарах с небольшим сроком службы, то начинаются повторные закупки (для замены уже использованных товаров).

Но конкуренты не дремлют и выводят на рынок аналогичные товары. Они стараются дифференцировать свой товар по форме, техническому исполнению, качеству или цене и тем самым затрагивают все новые и новые «пласты» покупателей. На рынке начинается экспансия. Прирост объемов продаж непропорционально высок, но по истечении определенного периода времени стабилизируется.

3. Фаза зрелости

Эта фаза проходит под знаком дальнейшего абсолютного расширения рынка, т.е. объем продаж в абсолютных величинах продолжает расти. Происходит это за счет того, что продукт наконец начинают покупать самые консервативные и сомневающиеся покупатели.

Но прирост объема продаж (в %) начинает падать, рентабельность продаж также понижается. В фазе зрелости усиливается конкуренция – за счет инвестиций, произведенных конкурентами. На рынок также выходят предприятия-«последователи», которые осознали свои шансы относительно поздно. Усиление конкуренции вызывает снижение цен, а значит, и уменьшение разницы между доходами и расходами (т.е. уменьшается наценка и прибыль), поскольку все рационализаторские возможности исчерпаны.

Фаза зрелости заканчивается, когда и абсолютный объем продаж достигает своего максимума и перестает расти. Однако здесь нельзя провести четкую грань, поскольку иногда имеет место такая ситуация, когда рост рынка мог бы продолжаться, но из-за конъюнктурных колебаний наступает стагнация.

4. Фаза спада

Фаза спада – заключительная фаза жизни изделия. Причина этого в том, что потребность, на удовлетворение которой был направлен данный товар, теперь можно гораздо лучше, дешевле и удобнее удовлетворить с помощью других товаров. Что и происходит: все больше и больше покупателей теряет интерес к продукту и переходит на товары-субституты. Объем продаж резко уменьшается. Предприятие терпит убытки, конкуренты уходят с рынка. Обратите внимание, здесь речь идет о том, что умирает как сам товар, так и аналогичные товары конкурентов, а не о ситуации, когда товар вынужден покинуть рынок из-за того, что имеет слишком низкую долю рынка, а аналогичные продукты конкурентов продолжают процветать. В качестве примера можно привести такой продукт, как уголь.

Как уже упоминалось, существуют различные причины, почему товары умирают, в первую очередь, это технический прогресс, экономическое устаревание, а также правовые и экономические меры. Кроме того, можно отметить такой фактор, как искусственное устаревание (наряду с естественным). В этом случае на рынок сознательно выводятся новые товары, заменяющие старый товар (товары-субституты).

Нет однозначных критериев, чтобы разграничить фазы ЖЦ. Обычно руководствуются такими показателями, как объем продаж и его изменение, прибыль / убытки и ее изменения. Поэтому периоды ЖЦ частенько бывают различны по длительности.

Иногда невозможно точно определить стадию, на которой находится продукт. Например, состарившийся продукт может на самом деле таковым и не являться, поскольку на жизненный цикл можно воздействовать с помощью различных маркетинговых мер. Соответственно, этот старый продукт еще можно реанимировать и перевести, например, в фазу роста. Поэтому можно сказать, что ЖЦ является результатом реализации маркетинговой стратегии.

По итогам реализации за 2009 год, продажа светлых нефтепродуктов и автомобильного газа через сеть АЗС составила 270 404 т, что в свою очередь составляет105,28 % от объема продаж за 2007 год.

Бизнес-план 2009 года перевыполнен на 4,5 % (258 339 т – по бизнес-плану).

Таблица 2.1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид реализации | Нефтепродукт | Факт реализации 2008 г. | Факт реализации 2009 г. | Прирост (уменьшение) реализации |
| Розничнаяреализация (АЗС) | Автобензин Аи-80 | 41 035 | 34 785 | 84,77 % |
| Автобензин Аи-92 | 106 130 | 114 267 | 107,67 % |
| Автобензин Аи-96 | 34 529 | 31 576 | 91,45 % |
| АвтобензинСупер-98 | 1 484 | 1 113 | 75 % |
| Дизельное топливо | 67 022 | 80 241 | 119,72 % |
| Автомобильный газ | 6 653 | 8 423 | 126,60 % |
| Итого реализация: | 256 853 | 270 404 | 105,28 % |

Реализация нефтепродуктов через АЗС

На основании этой таблицы можно сделать вывод, что автобензин АИ-80 находится в стадии спада, равно как и автобензин Супер-98 и автобензин АИ-96. Автобензин АИ-92 становится на стадию зрелости, а дизельное топливо и автомобильный газ находятся на стадии роста.

**2.3 Обоснование и выбор решений по управлению товарным ассортиментом**

Товарная политика предприятия - комплекс действий торгового посредника на основе наличия у него чётко сформулированной программы действий на рынке. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению, поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождение для товаров оптимальной товарной ниши (сегментирование рынка), разработку ценовой политики, послепродажного сервиса и т.п. Товарная политика разрабатывается на основе данных о состоянии спроса и предложения, наличия товаров заменителей, общего состояния рынка.

Рынок - это сложное и многостороннее явление, которое характеризуется разным уровнем своего развития, особенностями исторического, социального, культурного характера присущих различным странам; это та среда, в которой только и могут быть удовлетворены все нужды потребителей через взаимодействие спроса и предложения, т.е. это с одной стороны сфера отношений между субъектами экономики, а с другой - составная часть рыночной экономики, куда входят сферы производства товаров, их потребления и распределения, а также элементы планирования и регулирования экономики. Постоянный анализ рыночной среды, оценка и продуманное применение полученной информации - залог успешной работы любой фирмы. Прогноз развития рынка состоит в определении условий, при которых обеспечивается наиболее полное удовлетворение спроса потребителей в товарах данного предприятия и создаются предпосылки для эффективного сбыта данной продукции.

Начать свою деятельность по оценке конъюнктуры лучше всего с общего исследования рынка, т.е. оценки общеэкономической ситуации на нем. Рыночное окружение устанавливает пределы того, что может быть достигнуто. Такая оценка позволяет вовремя и без серьезных затрат изменять маркетинговую политику относительно ассортимента и объемов реализуемой продукции, своевременно вести поиск новых рынков сбыта, новых видов товаров, способов их продвижения, оптимизировать затраты и определять потребность в инвестициях. Затем следует перейти к отраслевому мониторингу и только потом дробить рынок на более специализированные сектора. Основными направлениями в исследовании рынка, как в целом, так и по секторам, сегментам должны стать следующие:

- конъюнктурные и прогнозные исследования рынка, включающие в себя сиюминутную оценку сложившейся экономической ситуации как соотношение между спросом и предложением, уровнем цен, инфляции, безработицы, состояния государственного бюджета и т.п. современного состояния и наиболее возможных вариантов дальнейшего развития событий;

- определение емкости рынка и его сегментов, от чего зависит объем продаж и производства продукции;

- изучение конкурентов и их стратегий для избегания серьезных ошибок в будущем. Здесь поможет исследование их ассортимента, информация о финансовом положении, каких- либо отличительных чертах характеризующих слабые или наоборот сильные стороны;

- исследование возможной реакции покупателей и конкурентов на введение нового товара;

- изучение мотивов поведения потребителей в отношении реализуемых фирмой товаров, выявление их еще не удовлетворенных потребностей.

Проведению анализа способствует рассмотрение коньюнктурообразующих факторов, которые можно подразделить на две группы - постоянно действующие и временные. Постоянно действующие коньюнктурообразующие факторы особенно проявляются на рынке промышленных товаров и услуг. К ним относят:

1) НТП, меняющий отраслевую структуру экономики, товарный ассортимент, способствующий изменению структуры товарных рынков, обострению конкуренции, и дестабилизации существующей экономической ситуации. Он основная причина структурной безработицы.

2)Уровень монополизации цен, характеризующий экономическую мощь фирмы, так же как и занимаемая доля рынка и способности приспосабливаться к изменениям спроса. Этот критерий особенно важен для товарных рынков.

3) Государственное регулирование как административное, воздействующее на динамику производства и платежеспособного спроса, так и путем прямых покупок и продаж для корректировки спроса и предположения на социально и стратегически важных рынках (рынки сельхоз продукции, валютный и т. п.)

4) Межгосударственное регулирование значимо для мировых рынков различных видов продовольствия, защите собственных внутренних рынков от конкурентов извне, установления единых мировых цен на некоторые товары.

5) Состояние информационных систем. Ничто так не нервирует субъектов экономической деятельности как отсутствие информации.

6) Валютная и кредитно - денежная ситуация в стране и за её пределами. Колебания национального курса валюты либо помогают отечественным производителям в конкурентной борьбе с импортными товарами (небольшое обесценивание национальной валюты и как следствие удорожание импортных поставок), либо ставит их в невыгодное положение, когда намного дешевле привезти из-затридевять земель, чем произвести на месте.

Повышение или понижение ставки рефинансирования ЦБ РФ также влияет на величину предложения, т.к. позволяет производителям воспользоваться недорогими инвестициями банков и других финансовых институтов. Практически также действует уровень инфляции. Умеренная инфляция (2-5%) в год способствует получению дополнительной прибыли за счет естественного отставания заработной платы от роста цен. При более высоком темпе инфляции деньги утрачивают свою функцию платежного средства.

7) Энергетические и экологические проблемы - достаточно жесткие по своему воздействию коньюнктурообразующие факторы. В последнее время это основные параметры, определяющие технологию производства и требования к свойствам товара. Например, отечественные автомобили из-за не соответствия экологическим стандартам Европейского союза и большей издержкоемкости не могут попасть на мировой рынок.

Важнейшим фактором, определяющим уровень рентабельности продаж, является соответствие ассортимента и номенклатуры продукции запросам посетителей торгового предприятия. Под ассортиментом понимается:

 а) группа товаров тесно связанных между собой либо в силу схожести их функционирования , либо в силу того , что их продают одним и тем же группам клиентов или через один и те же каналы продаж , или в рамках одного диапазона цен;

б) число видов товарных единиц одной товарной категории. Ассортиментная политика - отражение пропорций в составе товарного предложения между отдельными товарными группами, классами, характеризующее сбалансированность спроса и предложения.

Товарная единица (ассортиментная позиция)- это конкретная модель, марка или размер продукции, которую предлагает предприятие. Набор взаимосвязанных товаров составляет ассортиментную группу. Весь перечень реализуемых предприятием товаров и услуг называется номенклатурой. Группа товаров - совокупность товаров определенного класса, обладающих сходным составом потребительских свойств.

Минимальный набор ассортиментных позиций (минимально допустимое количество видов товаров, определяющих профиль торгового предприятия) должен присутствовать всегда, как костяк для формирования оптимального ассортимента, состав которого зависит от: структуры спроса, возможностей снабжения (импортные товары, частота завоза и т.п.), специализации магазина, зоны деятельности торгового предприятия, состояния его материально- технической базы.

Спрос является одним из важнейших факторов при определении оптимального ассортимента торговой точки, т.к. задает основные характеристики ассортимента, а именно:

Широту товарного ассортимента - количество видов, разновидностей, наименований товаров однородных и разнородных групп; общее число ассортиментных групп. Ассортимент может быть слишком узким, если можно увеличить прибыль, дополнив его новыми изделиями или слишком широк, если увеличение доходов возможно при отказе от некоторых товарных позиций. Широта выступает в качестве одного из критериев конкурентоспособности фирмы, а также косвенным показателем насыщенности товарного рынка.

Широкий ассортимент при планировании позволяет диверсифицировать продукцию, ориентироваться на различные требования потребителей и стимулировать покупки в одном месте. Одновременно такой ассортимент требует вложения ресурсов в различные категории товаров для завоевания как можно большей доли рынка, что неизбежно связано с появлением убыточных товаров. Однако на практике с течением времени все торговые предприятия расширяют свой номенклатурный ряд как за счет предоставления более дорогих и качественных услуг, так и более дешевых или в обоих направлениях.

Глубина (длина товарного ряда) ассортимента - способность удовлетворять потребности различных покупательских сегментов рынка по одному товару, позволяющая более рационально использовать торговые площади, предлагать более широкий диапазон цен, препятствовать появлению конкурентов; это количество различных вариантов исполнения товара в рамках отдельной ассортиментной группы, имеющих общую базовую функцию, различающихся качеством и набором дополнительных характеристик; число ассортиментных групп внутри каждой конкретной группы. В то же время углубление ассортимента ведет к увеличению расходов на поддержание оптимальных товарных запасов, модификацию товарной продукции и саму реализацию товаров.

Сопоставимости товарного ассортимента, позволяющей специализироваться в какой- либо области (магазин ,предлагающий товары различных групп, выделяет одну, привлекающую наибольшее количество клиентов ), создать прочный имидж, и стабильные каналы сбыта, хотя чрезмерная специализация и концентрация может сделать предприятие уязвимым перед внешней средой (колебания в сбыте, замедление темпов развития предприятия из-за спецификации излишней и т. п.), так как и равномерное распределение внимания покупателей может быть одним из слагаемых успеха.

Расширение товарной номенклатуры за счет добавления новых изделий ведет к его насыщению вследствие желания получать дополнительные прибыли, попытке удовлетворить как можно большее число потребителей для недопущения новых контрагентов на рынок.

Перенасыщение ассортимента ведет к уменьшению общих прибылей, замедлению оборачиваемости товаров из-за того, что товары начинают конкурировать между собой (товарный каннибализм), а покупатели теряются в огромном море товаров - заменителей. Поэтому при введении нового товара в ассортимент следует удостовериться, что новинка заметно отличается от уже реализуемых товаров.

Обновление (новизна) ассортимента- способность удовлетворять изменившиеся потребности за счет новых товаров.

С учетом быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции фирма не может полагаться только на существующие товары. Потребитель ждет от нее новинок, поэтому для удержания освоенного сегмента и продвижения вперед необходимо предвосхищать ожидания клиентов.

Другим важным фактором для предприятий является оборачиваемость товаров, которая влияет на:

1. увеличение объемов продаж;
2. высвобождение оборотных средств;
3. снижение риска устаревания товаров, порчи;
4. повышение заинтересованности персонала в продуктивности своей работы.

Планирование ассортимента основано на жизненном цикле товара, состоящем из 2-х периодов: освоения производства (вывод товара на рынок) и рыночного периода.

По состоянию на 31 декабря 2008 года количество объектов сопутствующегобизнеса ОАО «Газпромнефть-Тюмень» составило 116 объектов.

По сравнению с 2007 годом, количество АЗС с магазинами увеличилось с 61 до 67,общая торговая площадь увеличилась с 2063,59 м2 до 2331,96 м2., среднемесячная выручкаот точек быстрого питания на АЗС увеличилась со 180 до 220 тыс.руб.

В результате целенаправленной работы над ассортиментом реализуемыхтоваров, введением типовых форматов АЗС, поддержанием высокого уровнясопутствующего сервиса, в 2008 году отмечен постоянный рост реализациисопутствующих товаров и фасованных нефтепродуктов. В целом сопутствующих товарови услуг в 2008 г. реализовано на сумму 262 209 тыс.руб., тогда как за 2007 годреализовано на сумму 181 675 тыс.руб. В сравнении с прошлым годом рост реализациисоставил 44,3%. Из них реализация сопутствующих товаров в 2008 году составила 192 700тыс. руб.,что в сравнении с прошлым годом – больше на 34%. Фасованных масел проданона сумму 40 077 тыс.руб., т.е. реализация возросла на 5,6%.

В 2008 г. в продажу введена новая группа товаров – карты экспресс оплатысотовой связи, реализация КЭО за год составила 21 582 тыс.руб.

Для получения дополнительной прибыли Обществом в 2008 г. были заключенымаркетинговые соглашения о продвижении продукции с 22 поставщиками. За годсотрудничества в по маркетинговым соглашениям в адрес Общества поступили денежныесредства в размере 2 445,47 тыс. руб.. что на 49% больше, чем в 2007 г. Кроме того, врамках маркетинговых соглашений с целью стимулирования продаж сопутствующихтоваров были проведены 19 рекламных акций.

1. **ФОРМИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОДУКТОВО-РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Стратегия – это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Она состоит из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу.Фирма определяет свои долгосрочные действия по отношению к рынкам, товарному ассортименту, ценообразованию, товародвижению и продвижению товара на рынок, разрабатывает маркетинговые стратегии в соответствии с различными состояниями спроса, формирует глобальные направления своего развития.

Базовые стратегии служат вариантами общей стратегииорганизации. Она наполняется конкретным содержанием в процессе доводки, который включает в себя:

* проверку стратегии на соответствие целям организации;
* сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;
* формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;
* установление сроков решения задач (по этапам);
* определение потребностей в ресурсах.

Таким образом, при реализации общей стратегии предприятия, можно определить основные пути повышения маркетинговой деятельности, на примере составления маркетингового плана, что даст возможность предприятию поддерживать свой бизнес на должном уровне. Для этого требуется проводить следующие мероприятия:

1. Расширять команду сбыта.
2. Обучать и готовить сбытовой персонал.
3. Приобретать более полные знания по существующим рынкам.
4. Изучать и анализировать потенциальные рынки.
5. Проводить опросы покупателей для выявления покупательских предпочтений, хотя бы раз в квартал.
6. Вести учет спроса на каждый вид товара и принимать план, опираясь на полученную статистику.
7. Отсутствие информации о предприятии в СМИ неблагоприятно сказывается на её имидже, а так же влияет на спрос товаров, поэтому перед выводом на потребительский рынок новых товаров необходимо проводить широкомасштабную рекламную кампанию.
8. Разработку новых товаров осуществлять с предварительным изучением нужд и потребностей потенциальных клиентов.
9. Выделять средства для проведения рекламных мероприятий.

Для достижения поставленных бизнес-планом объемов продаж ОАО «Газпромнефть-Тюмень» необходимо выполнить ряд мероприятий:

1. Принять участие во всех конкурсах по поставке ГСМ для муниципальных нуждбюджетных подразделений с предоставлением индивидуальных условий и цен.

2. Увеличить количество автозаправочных станций за счет строительства новых АЗС, атакже продолжить реконструкцию АЗС и модернизацию АЗС в многотопливные, что всвою очередь повлечет за собой необходимость активизации работы по приведениюобъектов к единому корпоративному стилю.

3. На АЗС произвести дополнительно установку 22 банковских терминаловГазпромбанка.

4. Внедрение новой карточной системы основанной на начислении бонусов клиентам взависимости от объема и частоты покупок нефтепродуктов и сопутствующих товаров.

5. Спланировать и провести ряд мероприятий по стимулированию сбыта снепосредственным вовлечением клиента в процесс создания события. Совместно срадиостанциями «Русское радио» и «Красная армия» будут проводиться акции,участниками которых станут постоянные клиенты, набирающие своеобразные «очки»(купоны, наклейки и т.п.) с каждой новой заправкой автомобиля, и тем самымувеличивающие свою возможность на получение призов от компании. Каждая такая акцияполучит широкое освещение в СМИ, поскольку будет проводиться в игровойтеатрализованной форме.

6. Реализация программы направленной на стимулирование к пользованию услугами ОАО«Газпромнефть-Тюмень» клиентов автосалонов, СТО и людей обучающихся вождению вавтошколах.

На основании ЖЦТ можно провести ряд рекламных акций для автобензинов, которые находятся в стадии спада. Например, можно сделать акцию, в которой будут участвовать автолюбители, владелец автомобиля, номер которого содержит числа 80, 96 и 98, получит 10% скидку при покупке бензина с соответствующим октановым числом. Нужно повышать качество дизтоплива, чтобы достичь наивысших результатов при его продаже. Можно проводить акции «Поддержим отечественный автопром» или, напротив, иностранные компании, при которых автовладельцы бы получали бесплатное обслуживание на автозаправочных станциях.

Таким образом, реализация перечисленных мероприятий: технических, коммерческих,маркетинговых и организационных позволит ОАО «Газпромнефть-Тюмень» увеличитьобъемы реализации, достигнуть запланированных показателей в завоевании доли рынка, атакже укрепить занимаемое положение на рынке Тюменской области в 2010г.