Министерство образования Российской Федерации

Дальневосточный Государственный университет

Институт менеджмента и бизнеса

##### Факультет менеджмента и бизнеса

##### Специальность маркетинг

###### Курсовая работа

**Особенности и возможности применения SWOT-анализа на российских предприятиях**

**Подготовила студентка:**

**Панкратьева Татьяна**

Владивосток

2004 г.

# Содержание

# Введение

# 1. Теоретический аспект SWOT-анализа

# 2. Использование SWOT-анализа на предприятии «Комсомольская правда» в Приморском крае

# 3. Повышение эффективности деятельности компании «Комсомольская правда» в Приморье на основании проведённого SWOT-анализа

# Заключение

# Список использованной литературы

# Введение

В современных условиях развития рынка компаниям, как занимающим нишу в ёмкости, так и только выходящим на рынок, приходится всё сложнее. И это связано не только с высоким уровнем жёсткой конкуренции, обилием товаров и услуг аналогичного типа, перенасыщением рекламных и информационных потоков, возрастающими требованиями потребителей ко всем качественным параметрам, включая эргономичность, эстетичность и других аспектов, количественно замерить которые довольно сложно. Проблемы также связаны и с постоянными изменениями конъюнктуры и ёмкости рынка, а также инновациями, стремящимися завоевать всё большие доли.

Для наиболее успешного развития предприятий необходимо чётко определять маркетинговые стратегию и тактику, а чтобы этого достичь требуется точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы. И с этой целью, на первом этапе, надо провести исследование внешней среды, т.е. конкурентов, поставщиков и потребителей. Далее, необходим анализ существующей позиции и возможностей самого предприятия, его технических, технологических, финансовых, сырьевых и прочих ресурсов. Третьим этапом является применение SWOT-анализа, который иначе называют еще матрицей первичного стратегического анализа. Это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный действительно оказать помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Следует отметить, что SWOT-анализ – это лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT-анализом будут применяться иные методы стратегического планирования, такие как матрица БКГ и сценарное планирование.

В работе подробно рассматривается теория SWOT-анализа, различные методы его проведения, а также на примере издания «Комсомольская правда» в Приморье предлагается практическое использование матрицы стратегического анализа SWOT для выявления сильных и слабых сторон компании и подготовки действенных рекомендаций для газеты с целью укрепления её позиций на рынке печатных СМИ Приморского края.

# Теоретический аспект SWOT-анализа

Основным инструментом регулярного стратегического управления или матрицей качественного стратегического анализа является SWOT.

SWOT – это аббревиатура начальных букв английских слов:

* Strengths - силы;
* Weaknesses - слабости;
* Opportunities - возможности;
* Threats – угрозы.

Таким образом, SWOT-анализ - это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

* Strength – сильная сторона: внутренняя характеристика компании, которая выгодно отличает данное предприятие от конкурентов.
* Weakness – слабая сторона: внутренняя характеристика компании, которая по отношению к конкуренту выглядит слабой (неразвитой), и которую предприятие в силе улучшить.
* Opportunity – возможность: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая предоставляет всем участникам данного рынка возможность для расширения своего бизнеса.
* Threat – угроза: характеристика внешней среды компании (т.е. рынка), которая снижает привлекательность рынка для всех участников.

На основании последовательного рассмотрения этих факторов принимаются решения по корректировке целей и стратегий предприятия (корпоративных, продуктовых, ресурсных, функциональных, управленческих), которые, в свою очередь, определяют ключевые моменты организации деятельности.

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также  возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

Хотелось бы отметить, что внешний анализ, помимо оценки рыночной конъюнктуры, о чём упоминалось выше, должен охватывать такие сферы, как экономика, политика, технология, международное положение и социально-культурное поведение, т.е. проводиться в соответствии с моделью GETS, что означает четыре группы внешних сил давления:

* Government - правительство;
* Economy - экономика;
* Technology - технология;
* Society - общество.

Процедуры внутреннего анализа могут и должны включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов менеджмента, корпоративной культуры, и, прежде всего, самого продукта, его качества.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия по отношению к возможностям и угрозам внешней среды как раз и определяет наличие у фирмы стратегических перспектив и возможность их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием предприятия с опоры на уже достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы) на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Итак, матрица SWOT-анализа представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена, так называемая "дихотомическая процедура", используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и др.). Тогда элементы матрицы представляют собой "дихотомические пары" (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить энтропию взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации "крупным мазком".

Необходимо точно обозначить цель матрицы стратегического анализа предприятия. Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
2. Выявить возможности и угрозы внешней среды;
3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4. Сформулировать основные направления развития предприятия.

SWOT-анализ в общей форме строится при помощи следующей таблицы (Таб. 1):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренняя среда | Сильные стороны | Слабые стороны |
| …  …  … | …  …  … |
| Внешняя среда | Возможности | Угрозы |
| …  …  … | …  …  … |

(Таб. 1) Общая форма SWOT-анализа

Более детально рассмотрим элементы внутренней среды. Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и других значимых аспектах.

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит фирму в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса, устаревшее оборудование, неквалифицированный персонал.

Под сильными и слабыми сторонами могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью.

1. Маркетинг

* Продукт;
* Ценообразование;
* Продвижение;
* Маркетинговая информация/разведка;
* Сервис/персонал;
* Распределение/дистрибьюторы;
* Торговые марки и позиционирование.

2. Инжиниринг и разработка новых продуктов.

Чем теснее становится связь маркетинга и технического отдела, тем важнее будут данные элементы. Например, прочная взаимосвязь между командой разработки нового продукта и отделом маркетинга позволяет напрямую использовать обратную связь от покупателей в проектировании новых изделий.

3. Оперативная деятельность

* Производство/инжиниринг;
* Сбыт и маркетинг;
* Обработка заказов/сделки.

4. Персонал.

Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии. Исследуется роль персонала в следующих направлениях:

* Исследования и разработки;
* Дистрибьюторы;
* Маркетинг;
* Сбыт;
* Послепродажное обслуживание/сервис;
* Обслуживание/сервис покупателей

5. Менеджмент.

Чувствительные и зачастую спорные, но иногда требующие изменений структуры управления напрямую определяют успех внедрения маркетинговой стратегии. Подобные аспекты должны быть отражены в анализе.

6. Ресурсы компании.

Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

Элементами внешней среды являются возможности и угрозы. Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса на выпускаемую продукцию, появление новых технологий производства товара, рост уровня доходов населения и т.д. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать непосредственно компания.

Рыночные угрозы  — это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды.

Основные элементы, которые следует рассмотреть, включают в себя:

1. Законодательные, регулирующие, политические силы. Действия властей в виде исполнения политики, а также требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании;
2. Общественные силы (культура). Напрямую затрагивают компанию, когда недовольные покупатели оказывают давление на организации, чья деятельность воспринимается как недопустимая;
3. Технологические силы. Технологические способности, помогающие компании достигать своих целей, влияют на продукты, которые предлагаются покупателям, и на их ответную реакцию;
4. Экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;
5. Конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты:
   * Интенсивность конкуренции;
   * Угроза появления новых конкурентов;
   * Потребности покупателей на рынке;
   * Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков;
   * Конкурентоспособность;
   * Давление со стороны товаров-аналогов.

При определении возможностей и угроз, необходимо определять при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами. Т.е. ниже определённого нормативного значения возможность становится угрозой.

Переходя к методике проведения SWOT-анализа, необходимо отметить, что алгоритм проведения один и тот же, несмотря на разнообразие рынков, направлений деятельности. Такой инструмент стратегического анализа, как SWOT, необходимо корректировать с учётом особенностей собственного предприятия, но при этом, принципиально не меняя матрицу.

Для проведения SWOT-анализа требуется пройти следующие этапы:

*1. Выбор объекта исследования*

В первую очередь необходимо выбрать объект исследования.

Для качественного проведения SWOT-анализа необходимо проводить его отдельно для каждого продукта, рынка и конкурента.

На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей. Это упражнение полезно при определении привлекательности имеющихся возможностей и оценке способностей фирмы по их преследованию.

В идеале SWOT-анализ должен проводиться, как комплекс структурированных SWOT-анализов:

* SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению со всеми конкурентами;
* SWOT-анализ предприятия, как единого целого по сравнению с каждым важным конкурентом;
* SWOT-анализ бизнесов предприятия по сравнению с основным конкурентом в данном виде бизнеса;
* SWOT-анализ продуктов предприятия по сравнению с аналогичными продуктами конкурентов или товаров-аналогов.

Таким образом, появляется возможность добиться максимальной конкретности сильных и слабых сторон по отношению к конкурентам, возможностей и угроз рынка.

*2. Сбор информации для проведения SWOT-анализа*

Сбор информации необходимо осуществлять из всех доступных источников. В первую очередь, это – внутренняя информация, обзоры рынков. А также вторичная информация: статьи в журналах, реклама конкурентов, Интернет, справочные данные.

Результатом сбора информации должно быть чёткое и ясное представление о возможностях и угрозах, сильных и слабых сторонах предприятия.

*3. Построение SWOT-анализа в общей форме*

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение или влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости.

SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей надо строить отдельную таблицу.

Необходимо включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой её видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что бывает сложно определить, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей.

Сильные и слабые стороны должны рассматриваться по отношению к конкурентам. Необходимо постоянно помнить, что сильные и слабые стороны — это внутренние аспекты, а возможности и угрозы — это внешние аспекты рыночной среды.

В результате формулирования SWOT-анализа в общей форме мы получим проранжированный список сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз внешней среды.

*4. Раскрытие матрицы SWOT-анализа для формирования взаимосвязей*

Раскрытие матрицы SWOT-анализа заключается в построении взаимосвязей между сильными и слабыми сторонами и возможностями и угрозами.

Это достигается благодаря использованию следующей матрицы (Таб. 2):

1. Первичное формулирование фраз
2. Анализ их осуществимости и значимости
3. Ранжирование фраз по значимости в каждом квадранте
4. Дополнение сильных и слабых сторон при необходимости
5. Корректировка полученных фраз до уровня приемлемого для реализации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Список сильных сторон:  …  …  … | Список слабых сторон:  …  …  … |
| Список возможностей:  …  …  … | Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?  Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны? | Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия? |
| Список угроз:  …  …  … | Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия? | (Не заполняется) |

(Таб. 2.) Развёрнутая форма SWOT-анализа

Используя обозначенные в квадрантах вопросы, можно сформулировать список мер. При формулировании мер можно использовать несколько сильных и слабых сторон с одной возможностью или угрозой и наоборот.

По результатам построения данной матрицы можно перейти к следующему шагу.

*5. Определение основных направлений развития*

Для определения основных направлений развития бизнеса необходимо, используя полученные данные SWOT-анализа (общая форма и развёрнутая форма):

* Составить общий структурированный список мероприятий, которые были сформулированы на предыдущем этапе в 3-х квадрантах;
* Сформировать критерии для определения наиболее значимых мероприятий;
* Проранжировать меры по выбранным критериям;
* Сформировать план реализации намеченных мероприятий.

Для составления общего структурированного списка необходимо собрать воедино все матрицы SWOT-анализа по всем продуктам, конкурентам и рынкам, если таковые проводились.

В качестве критериев могут выступать:

* Значимость для предприятия данной сильной или слабой стороны;
* Значимость для предприятия данной возможности или угрозы;
* Эффективность мероприятия (результат к затратам);
* Затраты мероприятия.

SWOT-анализ в своей общей и развёрнутой форме содержит основной недостаток:

SWOT-анализ принадлежит к группе так называемых инструктивно-описательных моделей стратегического анализа, которые показывают только общее направление (т.е. север, юг, запад, восток), а конкретную «тропинку», скорость движения, транспортное средство необходимо определять и подбирать отдельно.

Кроме обозначенного недостатка, имеются и другие аспекты, которые заключаются в том, что SWOT-анализ не даёт ответа на следующие вопросы:

* А что будет, если возможности не выполнят ожидания?
* А что будет, если угрозы, наступят самым неподходящим образом?
* А что будет, если конкуренты ослабят сильные стороны?
* А что будет, если слабые стороны станут ещё более слабыми?
* Каким образом в матрице SWOT анализировать риски?

Таким образом, в SWOT-анализе отсутствует возможность прогнозирования, количественной оценки, и по сути, SWOT является отчасти субъективным методом анализа. Потому, для получения полной картины необходимо использовать и другие известные методы исследования предприятия для принятия серьёзных стратегических, плановых решений. SWOT-анализ является удачным вариантом в условиях ограниченных ресурсов: материальных и (или) временных, но данный метод не отражает максимально полной картины, которую можно получить даже силами собственного предприятия и управленческого состава компании.

Существует также метод «Анти-SWOT», который опирается на SWOT, но его суть заключается в том, что проводится анализ последствий невыполнения намеченных заявлений, указанных в сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах.

Квадрант «сильные стороны – возможности»:

* Как не реализовать сильные стороны, при наличии возможностей?
* Как завышенные ожидания о реализации возможностей не позволят использовать сильные стороны?

Квадрант «сильные стороны – угрозы»:

* Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?
* Как усиление угроз снизит сильную сторону?
* Квадрант «слабые стороны – возможности»:
* Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволит воспользоваться возможностями?
* Как и при каких условиях возможности не позволят нивелировать слабые стороны?

Квадрант «слабые стороны – угрозы»:

* Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

Предполагается, что проведение анти-SWOT’а позволяет сформировать план кризисных мер, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

# Использование SWOT-анализа на предприятии «Комсомольская правда» в Приморском крае

В этом разделе на примере компании, входящей в холдинг «ПрофМедиа», проиллюстрировано использование и особенности применения SWOT-анализа при разработке маркетинговой стратегии компании ООО «ИРА «Комсомолка ДВ» (юридическое название «Комсомольской правды» в Приморье) на период деятельности февраль 2004 – январь 2005 гг.

На основании свидетельства национальной тиражной службы «Комсомольская правда» - это лидер на рынке ежедневных печатных средств массовой информации в Российской Федерации. Среднегодовой разовый тираж в 2003 году составил 715950 экземпляров, что стало рекордом года. По результатам 2003 года, издание также входит в десятку самых тиражных газет Европы, опередив такие ежедневные издания, как «The Times», Великобритания, и «La Repubblica», Италия. И этого невозможно было бы достичь без целенаправленной плановой работы как центрального офиса в Москве, так и региональных представительств. Так «Комсомольская правда» в Приморье занимает первое место на рынке ежедневных изданий.

Базовая стратегия развития издания "Комсомольская правда" в Приморском крае - это стратегия дифференциации. Выделяется несколько сегментов, на которых ориентируется данная газета. В первую очередь – это аудитория, интересующая рекламодателя, т.е. работающее население от 25 до 55 лет, с доходом выше среднего (под доходом выше среднего понимается то, что люди могут приобретать не только продукты питания, но и одежду, бытовую технику и т.д.). Во вторых – это молодёжная аудитория, которая активна и перспективна для печатного издания. В-третьих, следует не забывать о лояльных читателях, которые выписывают газету уже многие годы, их отношение необходимо поддерживать и стимулировать. И последний сегмент – это семейная аудитория, потому как выписывают газету, как правило, не успешные одинокие менеджеры, а семейные пары с детьми. Данные выводы сделаны на основе измерения читательской аудитории исследовательской группой TNS Gallup Media. Измерение читательской аудитории - один из первых проектов TNS Gallup Media, стартовавший в 1995 году. В 2004 году это непрерывное исследование включает 45 000 интервью в Москве и 75 000 интервью в России. В рамках исследования измеряется аудитория около 100 национальных и 700 местных газет и журналов.

Конкурентная стратегия компании – это удержание лидерства. "Комсомольская правда" - это довольно известный брэнд на рынке средств массовой информации на территории Приморского края, и текущая задача сохранить данное преимущество в сознании потребителей, постоянно работать над увеличением читательской аудитории. Сейчас рынок печатных изданий близок к состоянию кризиса, потому необходимо принять превентивные меры и не позволить другим динамично развивающимся изданиям, таким, как газета «Жизнь», в этом сегменте завоевать первое место. Возможно, предстоит смена стратегии с удерживающей на оборонительную, при активизации маркетинговой деятельности иных изданий.

При сравнении издания «Комсомольская правда» в Приморье с её основными конкурентами на рынке печатных СМИ, можно выделить его сильные, слабые стороны, а также возможности и угрозы (Диаграмма 1. и Диаграмма 2.)



Диаграмма 1. Читательская аудитория ежедневных центральных и местных изданий (в тыс.чел и в % от населения города 16+). Население Владивостока в возрасте 16+ составляет 515 400 человек. По данным Gallup Media, второе полугодие, 2004 год.

Диаграмма 2.Читательская аудитория еженедельных центральных и местных изданий (в тыс.чел и в % от населения города 16+). По данным Gallup Media, второе полугодие, 2004 год.

Проект «Комсомольская правда» разделяется на два основных направления – это ежедневная газета и пятничный выпуск или еженедельная газета («Толстушка»). Ежедневная газета выходит каждые вторник, среду, четверг и субботу. Она состоит из 24-х полос формата А3, восемь из которых – местные, т.е. содержат новости Приморского края, рекламу местных компаний, а 16 полос высылаются из Москвы по электронной почте. «Толстушка» - это еженедельное издание, состоит из 48-64-х полос формата А3, 24-32-е из которых представляют собой приморскую вкладку, остальные – федеральный выпуск. Тиражи и аудитория данных направлений часто оказываются разными, потому их тематика и содержание имеют свою собственную направленность. Рынок ежедневной газеты и рынок еженедельного издания – это два разных рынка, работа на которых ведётся отдельно и разными методами. Соответственно, конкуренты у ежедневной и еженедельной газет – разные.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование издания | тираж | Отпускная  цена | Средняя розничная  цена | Возврат | Полосность |
| **КП** | **12 000** | **3.85** | **6.0** | **10,5%** | **24А3** |
| Владивосток | 22 000 | 0.77 | 3.50 | 17% | 12А3 |
| Новости | 21 000 | 2.20 | 4.00 | 20% | 8А3 |
| Коммерсантъ | 1 000 | 5.10 | 9.00 | 40% | 12А2 |
| Известия | 2 195 | 3.96 | 6.50 | 15% | 12А2 |

Основные конкуренты ежедневной газеты «Комсомольская правда» в Приморском крае, июль-август, 2004 г.

Издания в таблице рассматриваются по следующим критериям:

1. Ежедневный тираж – то среднее количество газет в месяц, которое ежедневно поступает в продажу и уходит по подписке жителям Приморского края.
2. Отпускная цена – это стоимость газеты для оптовиков и дистрибьюторов. В отпускную цену уже заложена себестоимость и прибыль компаний.
3. Средняя розничная цена – это то, в какую стоимость газета представлена в местах розничных продаж в Приморском крае.
4. Возврат – это средний объём газет, которые возвращаются владельцу в обмен на деньги. Допустимым возвратом на данном рынке считается – 20%. Если возврат превышает этот показатель, проект становится нерентабельным и требуется снижать тираж.
5. Полосность – это объём газеты. Полоса – одна страница.

Ежедневная газета – это трудоёмкий и дорогостоящий проект, потому как на рынке Приморья, так и на рынке России в целом, представлено не так много изданий, стабильно работающих и имеющих высокий уровень прибыли.

«Комсомольская правда» хоть и не является лидером по тиражам на рынке ежедневных печатных изданий в Приморском крае, но, на основании того, что в летний сезон стагнации, «Комсомолка» сохранила свои позиции, в отличие от конкурентов, тиражи которых упали на несколько тысяч экземпляров, можно говорить о стабильном развитии проекта. Тиражи ежедневного издания принципиально не меняются и сохраняют те же объёмы последние полгода. Колебания возможны в пределах 100-300 экземпляров, это связано с сезонными изменениями спроса.

Ситуация на рынке еженедельных печатных средств массовой информации в Приморском крае иная.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Тираж | Отпускная  цена | Средняя розничная  цена | Возврат | Полосность |
| **КП** | **50 000** | **4.95** | **8.0** | **7.5%** | **48А3** |
| Владивосток | 31 750 | 2.56 | 3.50 | 15% | 32А3 |
| Новости | 26 000 | 3.30 | 5.0 | 15% | 32А3 |
| Золотой рог | 10 000 | 4.20 | 5.5 | 10% | 32А3 |
| МК | 31 000 | 4.80 | 8.0 | 15% | 32А3 |
| АиФ | 41 200 | 5.10 | 8.0 | 15% | 48А3 |
| Жизнь | 58 000 | 4.87 | 8.0 | 20% | 32А3 |
| Антенна | 49 600 | 5.15 | 8.5 | 15% | 40А3 |

Еженедельные печатные издания Приморского края, сентябрь, 2004 г.

«Комсомольская правда» - это популярное еженедельное издание в Приморском крае. Каждый пятый житель Владивостока каждую неделю читает пятничный выпуск «КП» по данным TNS Gallup Media. Тиражи еженедельного выпуска «Комсомольской правды» занимают второе место после издания «Жизнь». Но при учёте показателя списания или возврата печатных средств массовой информации, наблюдаем, что 11 600 экземпляров газеты «Жизнь» возвращаются производителю, таким образом фактический тираж, который был продан в розничной сети или распространён через подписку составляет 46400 экземпляров. При пересчёте тиража еженедельной газеты «Комсомольская правда», имеем, что 46250 газет являются фактически проданными. Таким образом, сейчас идёт война за лидерскую позицию на рынке еженедельных печатных средств массовой информации Приморского края между известным брендом «Комсомольская правда» и интенсивно развивающимся изданием «Жизнь». Чтобы победить в этой борьбе за лидерство и достичь максимальных результатов, компания «Комсомольская правда» использует известные средства интегрированных маркетинговых коммуникаций:

* Реклама;
* Стимулирование сбыта;
* Связи с общественностью;
* Спонсорство;
* Благотворительность.

Основная цель всех мероприятий компании на текущий момент ориентирована на получение максимальной прибыли от реализации газеты путём розничной торговли и распространения через подписку.

Подцели:

Цель 1. Увеличение аудитории лояльных читателей на территории Владивостока;

Цель 2. Расширение аудитории читателей наиболее привлекательных с точки зрения рекламодателей;

Цель 3. Удержание лидирующего места издания на рынке печатных СМИ в рамках Владивостока и Приморского края;

Цель 4. Не допустить снижения числа подписчиков на издание «Комсомольская правда» в связи с грядущим повышением цен.

Поддержка со стороны главного офиса, располагающегося в Москве, положительно сказывается на развитии газеты, и тенденции развития розничного тиража говорят о том, что движение на данный момент в верную сторону (Диаграмма 3. и Диаграмма 4.).



5000

5569

**Розничный тираж**

**Янв.-август 2003 янв.-август 2004**

**+11,3%**

Диаграмма 3. Среднеразовые отпечатанные тиражи. Ежедневный выпуск 2003-2004 гг.

Таким образом, прирост розничного тиража за семь месяцев 2004 года составил 11,3%.



26713

18628

**Розничный тираж**

**Янв.-август 2003 янв.-август 2004**

**+43,4%**

Диаграмма 4. Среднеразовые отпечатанные тиражи. Пятничный выпуск. 2003 – 2004 гг.

Прирост по розничным продажам еженедельного выпуска «Комсомольской правды» за семь месяцев 2004 года составил 43,4%.

Но по тиражам ни в одном из выше обозначенных сегментов рынка: ежедневной газеты или еженедельного выпуска, «Комсомольская правда» не занимает прочной лидирующей позиции. Понять причины этого можно, проведя стратегический анализ на предприятии.

Перечислим сильные, слабые стороны компании, а также возможности и угрозы перед фирмой, а затем подробно проанализируем каждый из аспектов.

Сильные стороны:

* Один из самых популярных брендов на рынке печатных средств массовой информации в России;
* Лидирующая позиция в своём сегменте рынка средств массовой информации России;
* Утверждённая отпускная цена для оптовиков и дистрибьюторов, сохраняющаяся годы;
* Развитие альтернативных каналов продаж и подписки;
* Ежедневная непрерывная работа в области продвижения;
* Улучшение логистики;
* Страхование финансовых рисков ресурсом центрального офиса;
* Креативный подход к работе всех сотрудников компании;
* Крепкие партнёрские отношения с наиболее значимыми распространителями изданиями и постоянный поиск новых.

Слабые стороны:

* Очень короткий жизненный цикл товара;
* Высокий уровень постоянных издержек;
* Молодой менеджмент не имеет достаточного опыта работы в области управления;
* Нестабильное качество продукта;
* Большой временной разрыв с центральными регионами страны, что вызывает усложнённые условия труда и ненормированный рабочий день;
* Неравномерный уровень подготовки кадров

Возможности:

* Расширение сбытовой сети «Комсомольской правды» по Приморскому краю;
* Интеграция назад;
* Переход на иной качественный уровень (печать газеты в цветном варианте).

Угрозы:

* Стремительно растущий уровень конкуренции;
* Устаревающее оборудование типографий;
* Реформы в государственном предприятии «Почта России»;
* Принятие поправок в законодательной базе не в пользу основных рекламодателей издания (например, табачных компаний).

Сильные стороны предприятия – это, прежде всего, неоспоримая известность бренда и лидирующая позиция на рынке печатных средств массовой информации на территории всей Российской Федерации. Это связано с грамотной работой менеджмента в Москве, который после развала Союза не только не растерял популярность торговой марки «Комсомольская правда», но и в несколько раз приумножил это преимущество, что к настоящему времени вывело предприятие на высокий уровень доходности.

Все остальные сильные стороны были приобретены за последний год работы. Именно в этот период времени во Владивостоке произошёл реинжиниринг компании, что привело к полной смене управленческого состава и изменения методов работы. Решение о кардинальном изменении работы предприятия было связно с тем, что компания зашла в тупик в своём традиционном развитии, и старый эшелон менеджмента предпочитал не искать альтернативные каналы сбыта, а оставаться на прежнем уровне развития. Молодое поколение начало с поиска новых партнёров, мест для продаж, налаживания коммуникаций в среде потенциальных клиентов, что привело не только к значительному увеличению объёма розничных продаж издания, но и несколько поменяло структуру рынка в целом. Конкуренты, вслед за ежедневной газетой «Комсомольской правдой», также направили свои усилия на альтернативные каналы сбыта: супермаркеты, кафе, магазины, что привело к формированию культуры потребления различной прессы в данных местах распространения товаров.

На текущий момент компанией «Комсомольская правда» рассматриваются следующие резервы продаж, по которым ведётся работа:

1. Авиакомпании;
2. Железнодорожные перевозчики;
3. Санатории, гостиницы, базы отдыха;
4. Развитие сети в крупных городах края (Уссурийск, Находка, Артём);
5. Пункты общественного питания.

«Комсомольская правда» ведёт единую ценовую политику на территории всего Приморского края. Отпускная цена ежедневной газеты уже несколько лет составляет 3 рубля 85 копеек; пятничного выпуска – 4 рубля 95 копеек. Данные ценовые показатели вполне конкурентоспособны и обеспечивают необходимую норму прибыли, а также окупают издержки.

С точки зрения спроса на такой товар, как газета, он, очевидно, эластичен по цене. И при ощутимом увеличении стоимости газеты, спрос на неё будет неуклонно падать. Но сейчас наблюдается интересная закономерность в отношении незначительного изменения цены. Как при снижении, так и при увеличении стоимости газеты в пределах 2-3 рублей, спрос меняется не значительно. Компанией «Комсомольская правда» в течение летнего сезона проводились подобные эксперименты в супермаркетах, и полученные данные стали несколько неожиданными. Ведь два рубля в процентном соотношении – это 25%. При этом, спрос изменяется всего на 1 - 1.5%. Такого изменения спроса можно достичь менее опасными методами, нежели повышение или снижение цены. Например, чуть более агрессивной политикой стимулирования сбыта или привлечением нового партнёра к продаже ежедневного издания.

Изменение стоимости влияет на «чёрный ящик» потребителя. Если мы говорим о снижении цены, это может быть воспринято и как благо, но в условиях недоверия людей к подобным мероприятием, смеем предположить, что данное снижение будет воспринято, как ухудшение качества товара. А как результат, можно получить не увеличение аудитории посредством такого известного метода, как снижение стоимости продукта, а уменьшение количества лояльных потребителей. Если говорить об увеличении цены на 2-3 рубля, то количество читателей может снизиться не сразу, а постепенно, в результате ежедневного сравнения покупателями стоимости газеты «Комсомольская правда» и её конкурентов не в пользу «Комсомолки». И при снижении цены до прежнего уровня, ожидается возникновение эффекта, о котором говорилось чуть выше.

Таким образом, ценообразование – это сложный процесс, который не терпит резких изменений и решительных действий, если на это нет обоснований. Например, увеличение цены на газету при появлении цветных полос вызовет понимание как у читателей, так и дистрибьюторов и распространителей ежедневной газеты «Комсомольская правда».

При всех плюсах нового управленческого состава, необходимо отметить, что слабой стороной для компании является нехватка опыта в виду возраста. Это приводит к тому, что некоторые аспекты деятельности работы затягиваются до момента получения каких-то знаний либо консультаций со стороны более опытных коллег из других региональных представительств. Также, слабой стороной необходимо отметить короткий жизненный цикл товара. Это всё связно с тем, что газета является ежедневной и содержит актуальные новости на сегодняшний день. Издание не носит аналитического характера, выходит в общепотребительском формате и редко содержит материалы на долгий временной период. Таким образом, жизненный цикл выпусков ежедневного выпуска по данным собственных исследований 2003 года составляет максимум двое суток, еженедельного выпуска «Толстушка» - около пяти дней. Высокий уровень постоянных издержек является одной из основных слабых сторон предприятия. Высокие постоянные издержки связаны с производством газеты – это, прежде всего, бумага, краска и расходы типографии на электричество. Постоянные издержки составляют 50% от всех денежных поступлений компании. Несмотря на экономию в 2004 году в размере около 1 000 000 рублей, издержки остались на высоком уровне, экономия компенсировала увеличение фонда оплаты труда. На сегодняшний день во Владивостоке весьма ограничен выбор по производственным мощностям. Интерес представляют только две типографии, которые отвечают минимальным требованиям публикации – это «Типография №1» и «Дальпресс». Оборудование обеих типографий давно устарело и не выдерживает никакой критики. «Типография №1» - государственное предприятие, которое начало свою работу в 30-х годах прошлого века. Типографские станки последний раз менялись в 70-х годах, и лишь несколько раз модернизировались. Тем не менее, качество полиграфии среднее, скорость публикации, по сравнению с современными типографиями – низкая, и нет возможность печатания газет в цветном варианте. Оборудование типографии «Дальпресс» также не может позволить публикацию цветных ежедневных изданий, и даже процесс печатанья газеты с дополнительным синим цветом, занимает довольно много времени, что иногда приводит к сбою в распространении. Оборудование «Дальпресс» было завезено в конце 70-х годов из Казахстана, прошло несколько ремонтов и обновлений, но современные станки не закупались ни разу. Ещё одной слабой стороной, на которой необходимо заострить внимание – это нестабильное качество продукта. Здесь рассматривается такой спорный момент, как качественный уровень материалов. К сожалению, тематика статей иногда не вызывает интереса у лояльной аудитории, и результатом нескольких публикаций с оценкой «неудовлетворительно» приводит к потере читателей, несмотря на прикладываемые усилия маркетинговой службы предприятия.

Что касается возможностей, то на текущий момент подготавливается проект о том, чтобы построить собственную типографию во Владивостоке с новым оборудованием и возможностью производить не только газеты, но и глянцевые журналы. Пока идёт календарное планирование проекта, а также поиск подходящего помещения для типографии, развивается такое направление, как переход газеты на цвет. Типография «Дальпресс» несколько обновило свой основной капитал, как результат, появилась возможность выпускать несколько полос издания в полноцветном варианте. Предполагаемые сроки запуска проекта – это ноябрь 2004 года. Переход на цветные полосы позволит увеличить рекламные поступления, т.к. стоимость рекламных объявлений вырастет на несколько десятков процентов. Изучение потребительский предпочтений показало, что клиентам важен такой аспект, как цветная обложка, цветные фотографии. В связи с тем, что цены планируется оставить прежними, ожидается увеличение аудитории ещё на несколько тысяч человек.

Угрозами, которые являются наиболее актуальными на сегодняшний день, являются текущая нестабильность на рынке, реформирование почтовых служб и проблемы с производством. Нестабильность приводит к тому, что те издания, которые вчера ещё не занимали значимой доли на рынке печатных средств массовой информации, сегодня становятся фаворитами у потребителей. Как, например, газета «Жизнь». На текущий момент совокупный тираж издания «Жизнь» конкурирует с еженедельником «Комсомольская правда» и оставил далеко позади такие издания, как «Аргументы и факты», «Московский комсомолец», которые, начиная с 2000 года, являлись традиционными конкурентами еженедельного издания «Комсомольская правда». Это приводит к изменению конъюнктуры рынка.

«Почта России» - это государственное предприятие-монополист, которое на текущий момент проводит большие изменения в области работы почтовой службы страны. В ближайшее время ожидаются следующие изменения данной службы:

* Стандартизация и централизация почты;
* Единая система взаимодействия филиалов «Почты России» с издателями;
* Развитие программ распространения периодической печати.

Это позволит не продуктивно работать с подпиской и распространением через почтовые службы, а также появится возможность грамотно планировать взаимное сотрудничество на долгосрочную перспективу.

### Этапы реорганизации почты, по данным, предоставленным управлением предприятия «Почта России» такие:

1. Выпуск единого каталога на территории всей страны

2. Разработка единой системы определения тарифов на почтовые услуги;

3. Оптимизация сроков доставки почтовых отправлений;

4. Заключение централизованных договоров с подписными агентствами и перераспределение финансовых потоков;

5. Централизация распространения периодической печати в розницу в филиалах «Почты России»;

1. Внедрение единого корпоративного стиля, технического оснащения.

Судя по той информации, которой располагает на сегодняшний день предприятие «Комсомольская правда», процесс реорганизации государственного монополиста «Почта Россия» займёт продолжительное время. Планируется, что лишь в 2006 году почтовые службы заработают в новом ключе, что затрудняет работу печатных изданий до этого момента. В сравнении с 2003 году, количество подписчиков в 2004 году у ежедневной газеты «Комсомольская правда» уменьшилось на 15%, и это связано с отсутствием мотивации у сотрудников почтовых служб в качественной работе в области распространения изданий и привлечения новых подписчиков.

Рассмотрев основные причины успешной работы и неудач «Комсомольской правды» в Приморском крае, необходимо выделить методы по улучшению деятельности компании.

# 3. Повышение эффективности деятельности компании «Комсомольская правда» в Приморье на основании проведённого SWOT-анализа

На основании данного анализа, можно сделать выводы о том, как улучшить работу ежедневной газеты «Комсомольской правды» в Приморском крае и сделать предприятие более эффективным с точки зрения финансового менеджмента и управления маркетингом.

Для устранения пробелов в уровне подготовки кадров, необходимо организовать обучение, а также стажировки как в центральном офисе в Москве, так и в каком-либо региональном представительстве, успешно и стабильно работающем на рынке печатных средств массовой информации более трёх лет. Таковыми являются:

* «КП-Новосибирск»,
* «КП-Самара»,
* «КП-Татарстан»,
* «КП-Челябинск».

В связи с тем, что командировочные расходы в города средней полосы России высоки из-за транспортных издержек, наиболее оптимальным вариантом стажировок на сегодняшний день является Новосибирск.

Постоянная коммуникация посредством сети Интернет с коллегами из других регионов, позволит приморским сотрудникам также более эффективно и целенаправленно работать на текущем сегменте рынка СМИ в Приморском крае. Обязательно также участие сотрудников отделов как в кустовых зональных совещаниях издательского дома «Комсомольская правда», так и на специально созданных тематических форумах для сотрудников издательского дома «Комсомольская правда».

Активное развитие сбытовой сети по краю, а также увеличение количества альтернативных точек продаж и подписки, позволит завоевать максимально возможную долю рынка в Приморском крае, и при планомерной работе маркетинговых служб, уверено себя чувствовать продолжительное время на вершине конкурентной иерархической структуры.

На сегодняшний день, основываясь на собственных исследованиях, есть возможность расширить альтернативную сбытовую сеть более, чем в два раза за счёт грамотных продаж в супермаркетах спальных районов города Владивостока и сетях магазинов, например, таких, как «Евросеть». В ближайшее время необходимо наладить личную коммуникацию с управлением киосковых сетей в крупных городах Приморского края: Находке, Артёме и Арсеньеве. Опыт подобной работы в городе Уссурийске показал эффективность личной заинтересованности директоров дистрибьюторских сетей в увеличении тиража ежедневной газеты «Комсомольская правда». Всего за два месяца тираж вырос в 2.5 раза, и измерения рынка показали, что не все ниши в ёмкости рынка заполнены на требуемые 100%.

Измерения, проведённые с 1 по 31 августа 2004 года, в городе Артёме показывают, что потребности рынка печатных средств массовой информации удовлетворены всего на 15%! Таким образом, требуется опередить конкурентов и ускорить планомерную работу с контрагентами города Артёма по направлению к увеличению тиража для розничных продаж.

На сегодняшний день, наиболее активную позицию в области продвижения и распространения издания заняли газеты «Жизнь», «Антенна», «Золотой Рог» и «Конкурент».

Требуется также до 2005 года провести измерения ёмкости рынка и определить конъюнктуру сегмента печатных средств массовой информации в городах Находка и Арсеньев, с целью подготовки проекта по увеличению объёма продаж в этих городах.

Для этого необходимо провести мониторинг киосковых точек в течение минимум месяца.

**Принцип построения системы мониторинга**

* Мониторинг проводится менеджером отдела маркетинга и водителем.
* Для удобства проведения мониторинга город предварительно делится на несколько зон согласно карте;
* Выборку можно считать репрезентативной, если охвачено минимум 35% киосков, несмотря на то, что нормой считается посещение каждого пятого места продаж. Ошибка при этом не должна превышать 2,5%.
* С учетом зональности составляется график мониторинга, согласно которому каждая зона города посещается в среднем в неделю 2-3 раза утром, днем и вечером.

Необходимо снижать издержки производства, это позволит значительно увеличить объём финансовых средств, которые необходимо будет распределить на развитие издание и персонала.

Проанализировав затраты «Комсомольской правды» за первое полугодие 2004 года, и сравнив эти данные с планируемыми имеем, что наибольше затраты – это затраты на производство издания, в том числе на бумагу и типографские работы. Несмотря на то, что фактические показатели представлены с экономией по сравнению с плановыми, фактический убыток компании за первое полугодие 2004 года составил 1 358 065 рублей.

*806 283*

*5 693 993*

*4 887 710*

*Фонд оплаты труда*

-155 559

7 461 559

7 617 118

### Общехозяйственные

*-520 227*

*639 933*

*1 160 160*

#### Транспортировка

*-241 578*

*734 582*

*976 160*

#### Экспедирование

*-332 700*

*3 001 573*

*3 334 273*

#### Типография

*-485 425*

*4 218 121*

*4 703 546*

#### Бумага

-1 316 915

8 980 906

10 297 821

### Производственные

## Экономия

## Факт

## План

 Затраты

Таблица 4. Исполнение бюджета. Затраты за первое полугодие 2004 г. без НДС

Основными статьями дохода предприятия «Комсомольская правда» в Приморском крае являются реклама и поступления от подписчиков. Потому очень важная задача отдела маркетинга – проведение грамотной подписной кампании.

**Цель подписной кампании:**

Увеличить объём среди подписчиков на ежедневную газету по сравнению со вторым полугодием 2004 года.

**Задачи подписной кампании:**

1. Досрочная подписка
   1. Организация акции по досрочной подписке;
2. Альтернативная подписка
   1. Подписка через Сбербанк;
   2. Подписка в киосках;
   3. Льготная подписка
3. Рекламная кампания
   1. Реклама в почтовых отделениях;
   2. Распространение полиграфии среди читателей-победителей;
4. Promotion activities
   1. День подписчика;
   2. Direct mail;
   3. Размещение подшивки в почтовых отделениях города;
   4. Конкурс среди почтовых работников;
   5. Конкурс среди узлов связи Приморского края;
   6. Продвижение подписки по радио;
   7. Разработка конкурса для подписчиков на первое полугодие 2005 г;
   8. Публикация информации о конкурсе (самореклама).

Если проанализировать статьи доходов ежедневной газеты «Комсомольская правда» отдельно, то становится видно, что плановые показатели на первое полугодие 2004 года по розничным продажам и по подписным обязательствам не выполнены на 10%, что является существенным минусом. И к общему исполнению плановых показатели по выручке приводят чрезвычайные доходы по рекламе в ежедневном выпуске «Комсомолки».

Таблица 5. Исполнение бюджета. Доход предприятия на первое полугодие 2004 года без НДС.

100%

15 543 601

15 492 421

##### Итого

135%

418 053

310 160

##### Прочие

92%

4 258 168

4 635 653

##### Подписка

90%

4 089 454

4 541 751

##### Розница

*103%*

*5 348 773*

*5 204 479*

*реклама пт*

*179%*

*1 429 153*

*800 377*

*реклама еж*

113%

6 777 926

6 004 856

##### Реклама

Выполнение плана

###### Факт

###### План

На сегодняшний день издательский дом «Комсомольская правда» построил собственную типографию в городе Иркутске. Проект вышел на точку безубыточности в первый же месяц работы. На текущий момент экономическим отделом предприятия «Комсомольская правда» в Приморье просчитывают целесообразность проекта типографии во Владивостоке, а также различные варианты развития и приобретения оборудования.

В летний период времени был проведён мониторинг по различным поставщикам бумаги и краски для печати на территории Дальневосточного региона и Сибири с целью поиска возможности снижения постоянных производственных издержек. На территории крупных городов Сибири были найдены поставщики данных направлений с ценами ниже, чем у местных производителей. Но, проведя анализ затрат на логистику, выяснилось, что доставлять собственными средствами бумагу и краску в столицу Приморского края не выгодно. Затраты увеличиваются в среднем на 5% по сравнению с первым полугодием 2004 года. Оптимизация логистических схем возможна при появлении дополнительных коммерческих вагонов на железной дороге по пути следования Новосибирск – Владивосток.

В связи с тем, что качество непосредственно продукта не является стабильным, необходим ежедневный контроль со стороны шеф-редактора, выпускающих редакторов и генерального директора издания «Комсомольская правда» над материалами, поступающими в номер, и фильтрацией тех публикаций, которые, по данным собственных исследований и TNS Gallup Media, не интересуют лояльную целевую аудиторию ежедневного издания. На текущий момент идёт оптимизация работы редакции и недавнее появление внутрикорпоративного сайта, где происходит обмен мнениями не только по работе какого-либо отдела, но и по материалам издания, что будет способствовать повышению качеству публикуемых заметок.

Например, известно, что ежедневный выпуск издания «Комсомольская правда» по вторникам, средам, четвергам и субботам покупают в основном мужчины (до 85% продаж). В то время, как «Толстушку» по пятницам приобретают в подавляющем большинстве – женщины (около 70% продаж).

А также, существует прямая корреляция между тем изображением, которое напечатано на обложке издания, и уровнем продаж газеты в альтернативных местах распространения, т.е. люди покупают, прежде всего – обложку. Основываясь на полученные данные, рекомендуется в ежедневном выпуске делать обложки, ориентированные на мужское население, т.е. фотографии женщин, информацию о спорте и политике. В то время, как в пятницу необходимо выносить на обложку мужчин, артистов и «звёзд» эстрады, информацию о модных веяньях. Это позволит не только уменьшить объём возврата газет, но и ощутимо увеличить объёмы продаж. Таким образом, один из сбытовых резервов – это грамотное оформление издания каждый день.

**Рейтинги тем обложек ежедневной газеты «Комсомольская правда» в Приморье:**

1 место – справочная информация (имеется в виду анонс на обложке);

2 место – местные политики (наиболее интересны – мэры города Владивостока, прошлые и настоящие);

3 место – столичные звезды (VIP - персоны) в Приморье (либо знаменитые земляки);

4 место – информация о жилищно-коммунальном комплексе;

5 место - уникальные случаи с горожанами Владивостока;

6 место – уникальные случаи с животными Владивостока и Приморского края;

7 место – аномалии, мистика;

8 место – скандалы, ЧП, трагедии;

9 место – кошелек (имеется в виду информация о льготах, страховании, изменении цен на товары народного потребления).

Поддержка партнёрских отношений с почтовой службой, крупнейшими сетями киосков («РосПечать», «Владпресса», «Пресс-экспресс», «Информпечать» и др.), региональными представителями, руководством супермаркетов и остальных направлений сбытовой службы, позволит поддержать и увеличить объём продаж издания, что приведёт к постепенному росту тиража, а это – постоянно растущая норма прибыли. Помимо продаж ежедневной газеты в сбытовых точках, необходимо заинтересовать руководство магазинов, супермаркетов и в киосках наращивать объёмы продаж именно издания «Комсомольская правда». Для этого, подготовлены образцы предложений о проведении совместных PR-акций и рекламных кампаний, одновременно, в местах продаж и на страницах ежедневной газеты. Таким образом, обоюдная заинтересованность в совместной продуктивной деятельности, приведёт к тому, что конкуренты будут вытесняться с ниши до того момента, пока не начнут работать с такой же стратегией.

За эталон концепции проекта о совместной деятельности можно принять предложение, разработанное менеджером по маркетингу для компании «Евросеть».

Компания «Евросеть» недавно появилась на рынке салонов сотовой связи Владивостока, и уже стала заметна на фоне многочисленных безликих конкурентов Приморского края. Помимо грамотной маркетинговой политики, которая включает в себя и чёткое позиционирование, и яркий фирменный стиль, и известные методы ценообразования, предприятие «Евросеть» выделяется своим нетрадиционным подходом к продвижению. В связи с этим, ежедневное издание «Комсомольская правда» предлагает сотрудничество в области PR и рекламы на взаимовыгодных условиях.

«Комсомольская правда» - является лидером на рынке ежедневных печатных средств массовой информации, как на территории Российской Федерации, так и в столице Приморского края. На сегодняшний день, издание «Комсомольская правда» ведёт агрессивную политику продвижения и развивает альтернативные методы распространения и рекламы.

Как известно, «Комсомольская правда» распространяется не только путём продаж в розничных точках, но и доставляется через подписку. Потому, каждые полгода издание проводит массированные подписные кампании. «Комсомольская правда» предлагает компании «Евросеть» выступить в качестве генерального спонсора подписной кампании для постоянных читателей ежедневной газеты.

|  |  |
| --- | --- |
| Цель и Задачи проекта: |  |

**Целью** является создание партнёрских отношений с сетью салонов сотовой связи «Евросеть», их развития в области продвижения и рекламы для увеличения лояльной аудитории к торговым маркам «Евросеть» и «Комсомольская правда».

**Задачи для достижения цели**:

1. Создание оптимальной системы взаимодействия между «Евросетью» и «Комсомольской правдой»;
2. Поддержка «Комсомольской правдой» сети салонов сотовой связи «Евросеть» на страницах газеты и на специальных рекламных носителях;
3. Реализации совместной pr-кампании в рамках подписного периода на 2005 г.

|  |  |
| --- | --- |
| Методы реализации: |  |

В рамках подписной кампании, ежедневная газета «Комсомольская правда» планирует реализовать следующие направления, в которых предлагает интеграцию своей рекламной кампании предприятия «Евросеть».

* 1. Реклама в почтовых отделениях
     1. Предполагает под собой размещение полиграфии, т.е. плакатов формата А3, полноцветных, во всех почтовых отделениях Владивостока и Приморского края.
     2. Для компании «Евросеть» будут предоставлены площади на данных рекламных носителях.
  2. Льготная подписка
     1. «Комсомольская правда» в Приморье впервые реализует проект льготной подписки для ветеранов потому необходимо информировать людей об этой услуге, а также выделить ей на фоне остальных. Чтобы достичь этого будут проводятся усиленные мероприятия по продвижению. Здесь «Евросеть» может выступить, как социально-ориентированная компания и предоставить какие-либо призы отдельно этой категории подписчиков.
  3. День подписчика
     1. Акция для привлечения внимания со стороны жителей города и стимулирование подписки. В этот день должны быть облегчённые условия для совершения подписки, а также конкурсы и призы, которые так радуют наших читателей. «Евросеть» здесь озвучивается, как генеральный спонсор мероприятия, демонстрация по телевидению.
  4. Direct mail
     1. Подготовка и рассылка красочной понятной оферты руководителям крупных предприятий (ТУРНИФ, НЛМК ДВ, «Владхлеб», «Ратимир» и т.д.) подписать своих сотрудников посредством альтернативного метода подписки, что несравненно дешевле, нежели подписаться на почте. Также, обосновывать гражданской ответственностью, социальной ориентированностью и прочими гуманными идеями современности. «Евросеть» размещает свою рекламу на оферте.
  5. Конкурс среди подписчиков
     1. Продвигаться конкурс будет на радиостанциях «Максимум», «Лемма», «Новая волна», «Авторадио», в ежедневном выпуске «Комсомольская правда» и посредством рекламных носителей.
     2. Опыт крупных городов России, таких, как Волгоград, показал, что сотовый телефон – это наиболее вожделенный приз за участие в различных конкурсах. Отклик в Волгограде недавно превысил 5000 человек, хотя разыгрывали всего 5 телефонов.
     3. Таким образом, компании «Евросеть» предлагается выделить некоторое количество призов, по договорённости, в обмен на продвижение через СМИ и использование рекламных средств.
  6. Акция «Подпиши родителей»

Целевая аудитория подписчиков:

*1. Географический охват*

В данный сегмент включаются жители Владивостока и всего Приморского края.

1. *Демографический аспект*

В этом сегменте рассматривается работающее население города Владивостока и Приморского края от 18 до 55 лет, которое можно отнести к понятию "семья". Либо те, кто выписывает газету долгие годы и для них "КП" - стало не просто газетой, а традицией.

1. *Количественный показатель*

У ежедневной газеты «Комсомольская правда» за предыдущие периоды в среднем **25000** подписчиков по городу Владивостоку и Приморскому краю, это значительная аудитория разных демографических групп: молодые семьи; люди среднего возраста (семейные, одинокие), люди пожилого возраста.

Требуется отметить также, что поддержка собственной маркетинговой службы на предприятии позволит не быть столь привязанными к внешним источникам информации, таким, коим на сегодняшний день является TNS Gallup Media для издательского дома «Комсомольская правда» в целом, и на рынке Приморского края в частности.

Перед отделом маркетинга ставятся следующие задачи:

1. Изучение рынка:
   1. Изучение ёмкости рынка;
   2. Изучение конъюнктуры рынка;
   3. Определение места «КП» на рынке СМИ на территории Приморского края;
   4. Исследование конкурентов:
      1. Положение на рынке;
      2. Ценообразование;
      3. Материально-техническое обеспечение;
      4. Производство;
      5. Торговые отношения;
      6. Торговый персонал;
      7. Цели;
      8. Стратегии;

Проведение SWOT-анализа.

1. Изучение потребителей:
   * 1. Портрет потребителя;
     2. Тематические предпочтения;
     3. Целенаправленные исследования по предпочтениям потребителей:
        1. Сотовая связь;
        2. Строительные материалы;
        3. Бытовая техника;
        4. Компьютерная техника;
        5. Продукты питания;
        6. Автомобили;
        7. Услуги салонов красоты;
        8. Кинотеатры;
        9. Банковские учреждения;
        10. Туристические компании;
        11. Спорт;
        12. Нетрадиционная медицина;
        13. Мебель;
        14. Медицинские услуги
2. Продвижение издания «Комсомольская правда» на рынке СМИ на территории Приморского края:
   1. Выбор стратегии продвижения;
   2. Продвижение в рамках стратегии:
      1. Реклама;
      2. Стимулирование сбыта;
      3. PR;
      4. Спонсорство;
      5. Благотворительность.
3. Улучшение системы сбыта издания;
4. Постоянный мониторинг изменений.

Финансовые риски ежедневной газеты «Комсомольская правда» в Приморье страхует издательский дом «Комсомольская правда», который за период 2003 – 2004 гг. выделил финансовые ресурсы на развитие предприятия. На текущий момент в активе компании находятся денежные средства, которые планируется за до февраля 2005 года направить на приобретение таких основных фондов, как современное оборудование в офис (персональные компьютеры, ризограф, ксерокс), и нового офиса для ООО «ИРА «Комсомолка ДВ». Приобретение в собственность офиса для компании, позволит уменьшить постоянные издержки предприятия, часть которых уходит на ежемесячную оплату аренды помещения.

На сегодняшний день, существуют и на базе «Комсомольской правды» используются такие программные продукты, как Project Expert, BP Win, MS Project, - которые позволяют автоматизировать планирование и анализ бизнес процессов.

# Заключение

На примере анализа предприятия «Комсомольская правда» посредством метода SWOT стали очевидными слабые и сильные стороны компании, а также возможности и угрозы, которые лежат «на поверхности». Данный метод легко выявляет те недостатки, которые знакомы управленческому составу фирмы, но SWOT-анализ позволяет систематизировать и обобщить информацию, что позволяет взглянуть на ситуацию в целом, не теряясь в отдельных аспектах.

Можно заключить, что удалось выявить основные проблемы и успешные мероприятия предприятия за последние полгода. И результаты SWOT-анализа, помимо представленных рекомендаций, необходимо использовать для дальнейшего более глубокого анализа числовых показателей предприятия, таких как, запланированный и выполненный бюджет, колебания тиража, рост читательской аудитории, а также выяснить порог рентабельности и порог безубыточности проекта.

Также, были выявлены неэффективные аспекты деятельности компании, такие, как качество товара, работа в области снижения издержек и увеличения нормы прибыли предприятия «Комсомольская правда» в Приморском крае.

Хотелось бы отметить, что SWOT-анализ в целом на территории Российской Федерации получил широкое распространение при составлении бизнес планов и анализе деятельности предприятий. Но ценность матрицы SWOT зачастую преувеличивается менеджментом компаний, и на его не всегда объективных и корректных данных принимаются серьёзные решения, устранение ошибок которых занимает гораздо большие временные, материальные и трудовые ресурсы, нежели грамотное исследование и чёткое стратегическое планирование.

# Список использованной литературы:

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., -М.: Гадарики, 2000;
2. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб: Издательство «Питер», 2000;
3. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для Вузов – М.: Юнити-дата, 2001;
4. Томпсон А.А. мл., Стрикленд А.Дж. III Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2000;
5. Корпоративное издание издательского дома «Комсомольская правда» журнал «Партнёр», 2004 г.;
6. Внутренняя документация ООО «ИРА «Комсомолка ДВ»;
7. Котлер Ф. «Маркетинг менеджмент» - СПб: Питер Ком, 2002 г.;
8. Внутрикорпоративный сайт ИД «Комсомольская правда»;
9. Исследование Gallup Media за второй квартал 2004 г.;
10. Материалы электронных носителей:
    1. <http://www.4p.ru>;
    2. <http://www.marketing.spb.ru>;
    3. <http://www.cfin.ru>
11. Котлер Ф., Армстронг Г. и др. Основы маркетинга: Учебник для вузов. – СПб.: ИД «Вильямс», 2000 г.