РЕФЕРАТ

по курсу «Маркетинг»

по теме: «Планирование маркетинга»

1. Цели и задачи планирования в маркетинге

Практика отечественного бизнеса свидетельствует, что многие фирмы еще работают, не имея официально принятых планов. В большинстве фирм-новичках управляющие оказываются настолько занятыми, что у них просто нет времени заниматься планированием. В небольших фирмах, накопивших определенный опыт работы, руководители, интуитивно чувствуя необходимость в наличии плана, в то же время считают, что можно обходиться и без формального планирования, а стало быть, оно не может иметь существенного значения. Они не хотят тратить время на подготовку плана в письменном виде. По их словам, ситуация на рынке меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза, и в конце концов он будет просто пылиться на полке. Именно по этим и ряду других причин многие фирмы и не применяют у себя формального планирования. Совершенно по-другому оценивают значение маркетингового плана крупные фирмы.

А ведь формальное планирование маркетинга позволяет извлечь ряд выгод. В частности, М. Бранч перечисляет эти выгоды в следующем порядке:

Планирование поощряет руководителей мыслить перспективно.

Оно ведет к более четкой координации предпринимаемых фирмой усилий.

Оно ведет к установлению показателей деятельности для последующего контроля.

Оно заставляет фирму четче определять свои задачи и политические установки.

Планирование делает фирму более подготовленной к внезапным переменам.

Любое планирование начинается со стратегического планирования. Процесс стратегического планирования состоит из выработки программы предприятия, формулирования ее задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования развития организации. Программное заявление предприятия должно быть ориентировано на рынок, реалистичным, мотивирующим, конкретным в том смысле, что нацеливает фирму на использование наиболее перспективных из имеющихся возможностей.

С учетом изложенного стратегическое планирование требует оценки каждого из входящих в состав предприятия производств, чтобы сделать вывод о целесообразности их расширения, сохранения, прекращения или использования достижений их деятельности.

Для обеспечения роста фирмы стратегическое планирование требует выявления рыночных возможностей в сферах, где фирме необходимо иметь явное конкурентное преимущество. Такие возможности можно выявить на путях интенсивного роста в масштабах современной рыночной деятельности, как более глубокое проникновение на рынок, расширение границ своего рынка или совершенствование товара, а также на путях интеграционного роста в рамках отрасли и на путях диверсификационного роста.

«После разработки общих стратегических планов, — считает Ф. Котлер, — каждому производству предприятия предстоит разработать собственные планы маркетинга по товарам, маркам рынка». Основными разделами плана маркетинга являются: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей, перечень задач и проблем, изложение стратегий маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля.

Гибкая система планирования устраняет привязку к плановым периодам и может менять деятельность достаточно произвольно по мере возникновения изменений на рынке и в самом предприятии. Она позволяет гибко реагировать на рыночные колебания. Отсутствие маркетингового плана лишает предприятие четких, стабильных целевых установок.

Стратегический план предприятия определяет, какими именно производствами оно будет заниматься, и излагать задачи этих производств. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные планы. Если производство включает в себя несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок и рынков, на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Именно поэтому мы сталкиваемся с планами производства, планами выпуска товаров, планами выпуска марочного изделия и планами рыночной деятельности. Все эти планы собираются в один — «план маркетинга».

Стратегическое планирование должно удовлетворять конкретные потребности и маркетинга, и других функциональных областей. Это не всегда просто, так как цели и потребности различных функциональных подразделений отличаются.

Ориентация различных функциональных областей выглядит следующим образом:

Маркетинг — привлечение и сохранение лояльной группы потребителей посредством уникального сочетания товара, сбыта, продвижения и цены.

Производство — полное использование производственных возможностей, снижение относительных издержек производства и максимилизация контроля качества.

Финансы — функционирование в пределах установленного бюджета, упор на прибыльную продукцию, контроль кредита и минимизация стоимости займов для компании.

Учет — стандартизация отчетности, тщательная детализация издержек, стандартизация сделок.

Технические службы — разработка и соблюдение конкретных спецификаций, ограниченр1е числа моделей и вариантов, концентрация на улучшение качества.

Снабжение — приобретение материалов большими однородными партиями по низким ценам и поддержание небольших запасов.

Юридические службы — обеспечение защищенности стратегии от правительства, конкурентов, участников каналов сбыта и потребителей о

Высшее руководство должно добиваться, чтобы каждое функциональное подразделение хотело сбалансировать точки зрения в процессе принятия совместных решений и участвовать в этом процессе. Трения между службами неизбежны, но их можно уменьшить: открыто обсуждать различия и стимулировать контакты между отдельными подразделениями; искать людей, соединяющих вместе технические и маркетинговые знания; создавать межфункциональные рабочие группы комитеты и программы развития управления; разрабатывать цели каждого подразделения, учитывая задачи других служб (например, оценивать руководителей маркетинговых отделов не по превышению заданий по сбыту, а по точности прогнозов). Это достаточно обоснованно. Достаточно сказать, что в практике зарубежных фирм отклонения в точности прогноза в ту или иную сторону более чем на 5 — 10% свидетельствует о непрофессиональности маркетолога.

Стратегическое планирование — это управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей.

Окружающая среда, в рамках которой осуществляется маркетинг, включает факторы, контролируемые высшим руководством предприятия, и факторы, контролируемые маркетингом. Для того чтобы скоординировать их, создать основы для принятия решений, полезно использовать последовательный процесс стратегического планирования. С точки зрения маркетинга, стратегический план указывает, какие маркетинговые действия фирма должна предпринять, почему они необходимы, кто отвечает за их реализацию, где они будут предприняты и как они будут завершены. Они также определяют текущее положение фирмы, ее будущую ориентацию и распределение ресурсов.

Стратегическое планирование в маркетинге имеет ряд специфических особенностей:

Стратегический план строится на основе стратегических хозяйственных подразделений при обязательном условии их взаимодействия. Он опирается на данные маркетинговых информационных систем, маркетинговых исследований, отделов сбыта, бухгалтерии.

Использует конкретный анализ, анализ производительности и плановые модели распределения ресурсов, а также способность организации разрабатывать, поддерживать и защищать занимаемое ею положение на рынке. План маркетинга учитывает как краткосрочные, так и долгосрочные последствия решений.

Объединяет анализ окружающей среды и планы на случай непредвиденных обстоятельств, что облегчает процесс адаптации к возникающим изменениям.

Стратегическое планирование в маркетинге позволяет решить ряд задач:

определить направления для деятельности фирмы, что позволит ей лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения и сбыта, а также планирования цен;

обеспечить каждому подразделению в фирме четкие цели, которые увязываются с общими задачами компании;

стимулировать координацию усилий различных функциональных подразделений;

позволяет фирме оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможности и угрозы в окружающей среде;

определить альтернативные действия или комбинации действия, которые может предпринять организация;

формирует организационную основу для распределения ресурсов;

демонстрирует важность применения процедур оценки деятельности локальных подразделений фирмы в их взаимосвязи.

Планирование в маркетинге решает следующие основные задачи:

Определяет цели, основные принципы и критерии оценки самого процесса планирования (например, дифференциация продовольственных товаров в зависимости от выбранных сегментов рынка, комплексное планирование рыночной стратегии, определение объемов и сроков финансирования в зависимости от маркетинговых целей).

Задает структуру и резервы планов, их взаимную связь (например, увязывает планы реализации изготовленных продуктов питания по отдельным сегментам рынка, претворяет в жизнь комплексную рыночную стратегию, сбытовую и производственную деятельность региональных отделений и филиалов).

Устанавливает исходные данные для планирования (состояния и перспективы развития рынка, существующие и будущие потребности конечных пользователей продукции пищевого предприятия, прогноз изменений товарной структуры рынков).

Определяет общую организацию процесса и рамки планирования (уровень компетенции и ответственности управляющих, права и обязанности организационно-структурных подразделений предприятия).

2. Структура и виды планов маркетинга

Современные бизнес-планы отечественных фирм, рассчитанные в большей степени на клиентов и достаточно острую конкуренцию, должны быть хорошо обоснованы и реалистичны. В разработке программы и планов участвуют все функциональные подразделения компании.

Программа маркетинга — это системы взаимосвязанных мероприятий, определяющих действия предприятия на заданный период времени по всем блокам маркетинга. Программа маркетинга содержит основные показатели:

сроки начала и завершения работ по новым товарам,

испытание опытных образцов,

организация серийного производства,

определение объема и номенклатуры производства,

объемов оптимальных запасов продукции на складах,

определение динамики и объемов продажи каждой группы товаров на конкретных рынках, включая мероприятия, связанные со сбытом, определение динамики и уровня цен (внутренних и экспортных),

расчеты финансовых затрат по каждому мероприятию программы,

определение основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятия (размер прибыли, норма рентабельности, себестоимость и т.д.).

Современная концепция маркетинга, в трактовке ряда ведущих маркетологов (Ф. Котлер, Дж. Эванса и др.) увязывает «суверенитет потребителя» с «новой философией бизнеса», опираясь при этом в доказательной базе на создание относительно идеального соответствия производимого товарного ассортимента со структурой общественного спроса. Но на самом деле маркетинговая философия бизнеса, это — поиск оптимального сочетания всех факторов рыночного успеха, а точнее, проведение комплексного научного исследования рынка, направленного на повышение конкурентоспособности фирмы с целью получения более высокой прибыли.

Показатели исследования конъюнктуры в системе маркетинга требуют планомерности и программирования на стыке производства и потребления, но на практике стохастичность спроса требует активной адекватной реакции в сфере производства при тесном взаимодействии с торговлей. Один из принципов маркетинга гласит — «меняющиеся во время инфляционных процессов цены требуют постоянного перевоспитания потребителя фирмы». Поэтому можно сделать вывод, что программы маркетинга являются средством совершенствования производственно-сбытовой деятельности отдельных фирм, но активно повлиять на зарождение и ликвидацию кризисных явлений в экономике они не могут. Программы маркетинга формируются на основе комплексного исследования рынка, выявления запросов покупателей, стратегии и тактики маркетинга и являются той основой, которая обеспечивает взаимодействие коммерческих и сбытовых служб предприятия с научно-техническими, проектно-конструкторскими и производственными подразделениями, исходя из учета взаимосвязанных функций маркетинга.

Функции маркетинга — это взаимосвязанный комплекс действий, включающий:

анализ внутренней и внешней среды, в которой действует предприятие;

анализ рынков;

анализ потребителей;

изучение конкурентов и конкуренции;

изучение товара;

планирование производства товара на основе маркетинговых исследований;

планирование товародвижения, сбыта и сервиса;

формирование спроса и стимулирование сбыта;

формирование и реализацию ценовой политики; разработку и реализацию маркетинговых программ;

информационное обеспечение маркетинга;

управление маркетингом (планирование, реализацию и контроль мероприятий маркетинга с оценкой риска, прибылей, эффективности).

Стратегия маркетинга заключается в формировании и реализации целей и задач предприятия-производителя и экспортера по каждому отдельному (сегменту) рынку и каждому товару на определенный период времени (долгосрочный, среднесуточный) для осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия. Стратегия маркетинга разрабатывается на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения товаров, покупателей, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства. В зависимости от принятой стратегии формируются мероприятия маркетинговых программ. Они могут быть ориентированы на:

максимум эффекта, независимо от степени риска,

минимум риска без ожидания большого эффекта,

различные комбинации этих двух подходов. Менеджеры по маркетингу воспринимают себя скорее

как профессиональных управленцев и только потом как узких специалистов. Участие высшего управленческого звена в разработке маркетинговых планов постоянно расширяется. Планирование превращается в непрерывный процесс, направленный на соответствие действий компании быстро меняющимся условиям рынка.

Названия маркетинговых планов обычно варьируется: «Бизнес-план», «Маркетинговый план», иногда — «Операционный план». Большинство маркетинговых планов рассчитаны на один год (иногда на несколько лет). Планы различаются по своему объему — они содержат 10 — 50 страниц. Некоторые компании подходят к разработке планов очень серьезно, другие рассматривают их как руководство к действию. По мнению менеджеров по маркетингу, наиболее распространенными недостатками маркетинговых планов является их не реалистичность, недостаточный анализ конкуренции и ориентация на краткосрочные результаты. Для предприятий, работающих на потребительском рынке, наиболее важными ориентирами при разработке планов маркетинга являются:

потребность и спрос потребителей;

позиционирование продуктов питания и фирмы (предприятия) на рынке;

цена на продовольственные товары, в том числе у конкурирующих организаций;

совокупность качественных свойств товаров фирмы и других организаций-конкурентов;

сервис предпродажный и во время продажи.

На каждом уровне продукта (производство, торговая марка) должен быть разработан маркетинговый план. Маркетинговый план — это один из наиболее существенных результатов маркетингового процесса.

Планы маркетинга классифицируются по следующим признакам:

По длительности:

краткосрочные (на один год);

среднесрочные (от двух до пяти лет);

долгосрочные (от пяти до десяти или пятнадцати лет). Многие фирмы опираются на сочетание этих планов.

Кратко- и среднесрочные планы более детализированы и оперативны, чем долгосрочные. Например, план, рассчитанный на один год, может задавать точные цели маркетинга и стратегии для каждого продукта, предлагаемого фирмой, в то время, как пятнадцатилетний план может ограничиваться прогнозированием внешней среды на этот период и определением долгосрочных потребностей организации.

По объему:

отдельные планы маркетинга для каждого из основных продуктов предприятия (применяется чаще всего производителями потребительских товаров);

единый интегрированный план маркетинга (чаще всего применяется фирмами, действующими в сфере услуг;

общий хозяйственный план (обычно используется изготовителями продукции производственного назначения).

По методам разработки:

снизу вверх — бюджеты, прогнозы, сроки и стратегии маркетинга устанавливаются на основе информации продавцов, управляющих по продуктам, сотрудников отделов рекламы. Планы, разрабатываемые снизу, реалистичны, поскольку основываются на оперативной информации, хорошо влияют на психологический климат (так как сотрудники, участвующие в процессе планирования, отвечают за его реализацию). Однако, при этом могут возникать трудности при координации и сведении планов, разрабатываемых снизу, в единый интегрированный план и увязке различных предположений относительно одной и той же проблемы, например, противоречивых оценок воздействия рекламы на сбыт нового товара;

сверху вниз - вышеперечисленные трудности не возникают при разработке этого плана, когда плановая деятельность централизованно управляется и контролируется. В этом случае можно использовать комплексные альтернативы относительно конкуренции и обеспечивать единое направление маркетинговой деятельности. Тем не менее уменьшается вовлеченность в процесс планирования руководителей более низких уровней и может ухудшаться психологический климат. Эти два подхода сочетаются, если высшее руководство устанавливает общие цели и направления, а сотрудники, занимающиеся сбытом, рекламой, товарами, разрабатывают планы реализации поставленных задач.

Маркетинговые планы обычно состоят из нескольких разделов, которые представлены в таблице 1.

В кратком обзоре и содержании плана должна идти краткая сводка основных целей и рекомендаций, о которой пойдет речь в плане. Сводка контрольных показателей помогает высшему руководству быстро понять основную направленность плана. За сводкой следует поместить оглавление плана.

Таблица 1.

Примерное содержание плана маркетинга по основным разделам

|  |  |
| --- | --- |
| Раздел плана | Содержание |
| Краткий обзор и содержание плана | Представляются основные тезисы предлагаемого плана. |
| Ситуация на рынке | Основные данные, характеризующие состояние макросреды, продукт и каналы распределения. |
| Анализ возможностей и проблем | Содержит анализ основных возможностей (угроз, сильных) слабых сторон и производственных проблем. |
| Перечень задач и проблем | Определяет финансовые и маркетинговые задачи плана, выраженные в показателях объема сбыта, сегментирования рынка и рентабельности. |
| Маркетинговая стратегия | Представляет основные направления маркетинговой программы, используемые для достижения целей плана. |
| Программа действий | Представляет специальную маркетинговую программу достижения бизнес-целей. |
| Определение планируемых прибылей и убытков | Содержит прогноз ожидаемых финансовых результатов реализации плана. |
| Контроль | Показывает способы проверки исполнения плана. |

В разделе «Ситуация на рынке», как в первом основном разделе плана, дается описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Составитель плана описывает рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд заказчиков и специфических факторов среды, делает обзор основных пищевых товаров, перечисляет конкурентов и указывает канал распределения. Важно отразить положение продукта на рынке, цены, валовую и чистую прибыль для каждого основного продукта за последние несколько лет.

Уровень конкуренции — отражает основных конкурентов фирмы на рынке. В разделе дается характеристика объемов производства конкурентов, целей, реальных и фундаментальных сегментов рынка, качественного уровня обслуживания рынка, используемой маркетинговой стратегии и других показателей, необходимых для понимания их намерений и стратегий.

Распределение продуктов — в разделе приводятся данные и характеристика каждого используемого канала распределения. Макросреда фирмы — в этом подразделе описываются общие тенденции бизнес-среды — демографические, юридические, социальные, культурные, которые так или иначе влияют на перспективы производства.

В разделе «Анализ возможностей и проблем» преследуется цель заставить руководителей взглянуть на перспективу и представить опасности и возможности, которые могут возникнуть перед реализацией товаров. Цель всего этого — заставить руководство предвидеть важные события, которые могут сильно сказаться на фирме. Управляющие должны перечислить максимально возможное число опасностей и возможностей, которые они могут себе представить.

Опасность — это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое — при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Маркетолог должен оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

Кроме этого, менеджер по определенной группе продуктов должен определить сильные и слабые стороны своих изделий.

Например, сильные стороны изделий: марка фирмы (товарный знак) хорошо известна, у нее хорошая репутация; посредники, торгующие продукцией компании, отличаются высоким профессионализмом. Слабые стороны изделий: качество товара фирмы не намного лучше, чем у конкурирующих фирм или ниже; отсутствует четкое позиционирование в отличие от других фирм, рекламная компания не отличается творческим подходом; продукция стоит больше, чем товары конкурентов, но более высокая цена не подкрепляется ощутимой разницей в качестве.

В разделе «Перечень задач и проблем» поясняется, что, изучив связанные с товаром опасности и возможности, управляющий в состоянии поставить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма стремится достичь за период действия плана. Например, маркетолог фирмы поставил задачу добиться завоевания 15% — ной доли рынка, 20%-ной прибыльности продаж до уплаты налога на вложенный капитал. Но по факту нынешняя доля фирмы — всего 10%. В результате ситуационного анализа требует решения вопрос: каким образом можно увеличить долю рынка? Альтернативы различны: цена, обслуживание при продаже, послепродажный сервис, упаковка, качество, скидки и др. На основе анализа конкретной рыночной ситуации, сложившейся на данный момент времени конъюнктуры, маркетолог может прийти к выводу о необходимости рассмотрения всех основных проблем, связанных с вариантами увеличения реального рыночного сегмента.

В разделе «Маркетинговая стратегия» излагается широкий подход к решению поставленных задач. Стратегия маркетинга — это рациональное, логическое построение реальных действий, руководствуясь которыми предприятие рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на него.

В классическом варианте маркетинговую стратегию представляют в форме таблицы 2.

Таблица 2.

Маркетинговая стратегия фирмы (применительно к продовольственным и непродовольственным товарам)

|  |  |
| --- | --- |
| Составные части | Содержание |
| Позиционирование | Состоятельные домовладельцы: особое внимание покупательницам. Модульные стереосистемы с прекрасным звуком и высокой гарантией надежности. |
| Производство | Начало выпуска еще одной модели по цене ниже средней и двух моделей по более высоким ценам. |
| Цена | Установить цену, немного превышающую конкурентные марки. |
| Каналы распределения | Особое внимание специализированным магазинам электрической техники, установление отношений с универсальными магазинами. |
| Сбыт | Увеличить объем продаж на 10%, внедрить национальную систему бухгалтерского учета. |
| Обслуживание | Доступное и быстрое обслуживание. |
| Реклама | Разработать новую рекламную кампанию в соответствии с позиционированием марки; акцент на дорогих моделях; увеличить рекламный бюджет на 20%. |
| Стимулирование сбыта | Увеличить бюджет на 15%; разработать новые методы представления товаров; активно участвовать в выставках. |
| Исследование и разработки | Увеличить разработки на 25%; разработать новый дизайн линии. |
| Маркетинговые исследования | Увеличить расходы на 10%; провести исследование потребительского выбора, постоянно отслеживать действия конкурентов. |

Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Эти сегменты отличаются друг от друга по показателям предпочтительности, ответных реакций и доходности. Для каждого из отобранных целевых сегментов нужно разработать отдельную стратегию маркетинга. При представлении комплекса маркетинга управляющий должен в общих чертах изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов комплекса маркетинга как новые пищевые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта продуктов питания, цены и распределения товаров. Каждую стратегию необходимо обосновать с точки зрения того, каким образом учитывает она опасности, возможности и ключевые проблемы, изложенные в предыдущих разделах плана.

При определении уровня затрат на маркетинг одновременно управляющий должен точно указать размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий. Управляющий знает, что более высокий бюджет, вероятно, обеспечит и более высокий сбыт, однако ему нужно разработать бюджет, который обеспечил бы наивысшую рентабельность.

Следующим подразделением разработки маркетинговой стратегии является программа действий. Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на такие вопросы, как:

что будет сделано;

когда это будет сделано;

кто это будет делать;

сколько это будет стоить.

После разработки программы действий определяются планируемые прибыли и убытки.

Разработанный в такой последовательности и по перечисленным разделам план мероприятий позволяет маркетологу разработать соответствующий бюджет фирмы, являющийся, по сути дела, прогнозом прибылей и убытков.

В графе «Поступления» дается прогноз относительно числа и средней цены — нетто товарных единиц, которые будут проданы. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Их разность дает сумму ожидаемой прибыли.

На следующем этапе руководство фирмы рассматривает предлагаемый бюджет и принимает решение об утверждении или изменении бюджета. Будучи утвержденным, бюджет служит основой для закупки материалов, разработки графиков производства, планирования потребностей в рабочей силе и проведения маркетинговых мероприятий. При этом утверждается раздел плана — «Контроль», в котором излагается порядок контроля за ходом выполнения мероприятий и устанавливаются лица, осуществляющие контроль за выполнением.

На практике цели плана и выделяемые ассигнования расписывают по конкретным временным периодам (месяц или квартал). Это позволяет руководству фирмы оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и по какой-либо номенклатурной группе продукции выявлять структуры (ответственных), не сумевших добиться поставленных перед ними целевых показателей.

Управляющим этих производств необходимо будет представить объяснения и указать, какие меры они собираются принимать для исправления положения.

Контроль за выполнением годовых планов заключается в постоянном слежении за учетом текущих маркетинговых усилий и получением результатов, чтобы удостовериться в достижении запланированных на год показателей сбыта и прибылей. Основными средствами контроля являются изучение возможностей сбыта, анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбыт, и наблюдение за поведением клиентов.

Важным в системе стратегического планирования является анализ позиций предприятий в конкурентной борьбе, определение необходимых для улучшения положения предприятий, действующий путем совершенствования товара (как вкус, питательная ценность, внешний вид), выбор наиболее эффективных стратегий.

3. Объективность прогнозирования в маркетинге

В современной экономической литературе под термином «прогнозирование» обычно понимается некоторый исследовательский процесс, в результате которого можно получить вероятностные данные о будущем состоянии прогнозируемого процесса или явления.

Существующие методы и способы прогнозирования, как известно, основаны на двух подходах: эвристическом и математическом.

Эвристический метод прежде всего базируется на использовании мнений специалистов (экспертов) в данной отрасли знаний и применяется в основном для прогнозирования неформализуемых процессов.

Математические методы используются в том случае, когда помимо вышесказанного возможно в той или иной степени формализовать прогнозируемый процесс и использовать тот или иной математический аппарат.

В современной практике вес более часто используют также комбинированный метод, который является синтезом эвристического и математического методов прогнозирования с целью объединения достоинств этих методов и, по возможности, исключения их недостатков. В основе единства эвристического и математическою методов прогнозирования лежит в самом общем смысле единый объект исследования.

Прогнозирующая система должна удовлетворять ряду необходимых требований. Естественным и наиболее важным требованием, которое к ней предъявляется, является обеспечение достаточной точности прогнозных результатов на ее выходе. Поскольку неопределенность будущего развития рынка в принципе неустранима, то более точной считается та прогнозирующая система, которая при прочих равных условиях даст меньшую область прогнозных значений.

Другим качеством прогнозирующей системы должна являться ее способность гибко реагировать на изменения, происходящие в объекте прогнозирования. Ошибки прогнозирования могут быть вызваны, во-первых, за счет неопределенности будущей ситуации и, во-вторых, изменениями в самом объекте прогнозирования.

Реализация всех перечисленных выше требований, предъявляемых к прогнозирующей системе, или другими словами, применение методов прогнозирования, обычно осуществляется в несколько этапов, среди которых можно выделить следующие наиболее важные:

Корректная постановка задачи, т. е. четкое понимание цели прогностического исследования, выбор прогнозируемых параметров, базисного периода и периода упреждения, наконец, оценка возможностей по созданию прогнозирующей системы (т. е. наличие людских и материальных ресурсов, технических средств, наличие и доступность нужной информации и т. д.), составление детального плана проведения исследований.

Тщательный качественный анализ прогнозируемого объекта. Определение основных закономерностей его поведения — выявление и познание основных причинно-следственных связей рассматриваемого процесса.

На этом этапе проводятся все необходимые мероприятия для получения конечных результатов применения тех или иных конкретных методов прогнозирования. Сюда входят выбор конкретного математического аппарата и типа математических моделей в случае использования математических методов для прогнозирования, а при применении эвристического метода — отбор наиболее представительных экспертов, проведение необходимых организационных мероприятий и т. д. Результатом этого этапа должны быть прогнозные оценки (количественные или качественные). Причем их может быть несколько вариантов.

Важное место в прогнозировании занимает завершающий этап — логический анализ полученных результатов, которые должны быть сопоставлены с результатом прогнозирования других подобных объектов, либо аналогичных прогнозов других авторов и другими методами. Логический анализ позволяет в некоторых случаях устанавливать несоответствие принятой для прогнозирования математической модели реальному объекту и таким образом является как бы обратной связью в прогнозирующей системе. Именно на этом этане проверяется непротиворечивость всех элементов системы и результатов прогнозирования на предыдущих этапах исследования, исследуются различные варианты развития прогнозируемого объекта, и строится дерево целей для осуществления выбранного варианта; выявляются возможности и время появления скачкообразных изменений в развитии процесса.

Несомненным достоинством эвристического прогнозирования является то, что он принципиально применим для прогнозирования любых процессов, независимо от их природы и уровня знаний о предмете исследования, а также наличия или отсутствия той или иной информации. Наибольший эффект эвристическое прогнозирование, как показывает опыт, даст при определении новых направлений развития и их возможностей.

Широко распространенным методом организации экспертных опросов в современной практике прогнозирования является метод Дельфи и его модификации. При этом придерживаются следующих основных правил:

опрос проводится в несколько туров;

ответы даются обязательно в форме количественных оценок;

после каждого тура проводится специальная статистическая обработка результатов и все опрашиваемые эксперты знакомятся с ответами других участников опроса;

от экспертов требуют обоснования их мнений, и эти обоснования доводятся до других участников опроса;

эксперты дают ответы независимо друг от друга. Как показывает опыт, применение метода Дельфи и его модификаций — достаточно трудоемкая и дорогостоящая операция и требует определенного времени. Поэтому в практике краткосрочного прогнозирования, в том числе и цен, этот метод практически не используется, хотя для целей получения средне- и долгосрочного прогноза он может быть весьма эффективен.

Эвристическое прогнозирование является, несомненно, необходимым и важным инструментом предвидения будущего, его роль особенно велика там, где применение других методов пока невозможно.

4. Систематизация и анализ плана маркетинга

В систематизированном плане маркетинга фирмы должны быть интегрированы, увязаны и скоординированы все его различные части. Это касается всех разновидностей планов — долго-, средне- и краткосрочных; учета возможностей наличия для различных коммерческих подразделений входящих в головную организацию иметь отдельные планы маркетинга; соблюдения требований о том, что каждая локальная часть структурной деятельности маркетинга требует планирования.

Важным является и соблюдение требования о ранжировании задач.

Общий план маркетинга можно считать плохо систематизированным, если краткосрочная прибыль получается за счет средне- и долгосрочной. Это имеет место, если для временного увеличения прибылей уменьшаются расходы на маркетинговые исследования или на планирование развития одной ассортиментной единицы продукции.

Классика маркетинга учит, что ресурсы фирмы должны распределяться среди ее стратегических подразделений так, чтобы средства предоставлялись тем из них, кто имеет большой потенциал на данном сегменте рынка. При этом выявленные целевые рынки, образцы продукции, уровни цен каждого плана должны различаться, но не противоречить друг другу. Деятельность по реализации и договоренности с участниками каналов сбыта должны быть так согласованы во времени, чтобы в системе не создавалась напряженность, связанная с одновременными и дорогостоящими требованиями двух или более подразделений.

Несмотря на то, что план продвижения имеет, как правило, дело с одним стратегическим элементом, он также должен увязываться с планами продукции, реализации и ценообразования; отражать образ продукции компании; стимулировать сотрудничество участников каналов сбыта и демонстрировать, что товары стоят установленных на них цен и имеют запас конкурентоспособности. Разрешительные элементы систематизированного плана маркетинга показаны на схеме.

1. Четкость задачи определяет причастность фирмы к определенному типу бизнеса и месту на рынке. Любое добавление или устранение товаров или услуг, поиск новых групп потребителей или отход от имеющихся, приобретение других фирм или продажа собственного бизнеса — все это связано с задачами фирмы. Как высшее руководство, так и маркетологи должны стремиться к тому, чтобы задачи были достижимыми; кроме того, они должны быть изложены всем сотрудникам компании и усвоены ими на специальных тренингах.

Задачи фирмы должны пересматриваться, если:

ее ценности не соответствуют меняющейся окружающей среде;

отрасль быстро меняется;

фирма функционирует посредственно или меняется размер компании;

дистрибьюторская сеть не охватывает сегмент рынка;

возникают возможности, не связанные с первоначальными задачами.

2. Долгосрочные конкурентные преимущества — это, рыночная ситуация, при которой отличительность и привлекательность для потребителей характеристик компании и ее продукции могут поддерживаться в течение длительного периода времени.

Поскольку небольшие предприятия часто не могут конкурировать за счет более низких цен, они могут делать упор на другие конкурентные преимущества, такие, как:

предоставление уникальных предложений за счет специализации;

упор на качество и надежность;

дополнительные усилия для достижения лояльности потребителей.

В процессе реализации маркетинговой стратегии фирма должна учитывать, что ее конкурентные преимущества могут быть реализованы не во всех рыночных ситуациях.

Точно определяя свои целевые рынки, предприятие выявляет конкретных потребителей, которым должен быть адресован план маркетинга. Это ориентирует маркетинговые усилия и будущее направление.

Долго-, средне- и краткосрочные планы маркетингового предприятия должны быть увязаны друг с другом. Долгосрочные носят наиболее общий характер и устанавливают широкие рамки для среднесрочных. Краткосрочные наиболее конкретизированы, однако должны базироваться как на средне- так и на долгосрочных планах.

Координация деятельности стратегических хозяйственных подразделений улучшается, если функции, стратегии и ресурсы, предоставляемые каждому из них, описываются в долго-, средне- и краткосрочных планах.

Состав и структура маркетинга (товар, распределение, продвижение и цена) должны координироваться и соответствовать задачам фирмы.

План маркетинга должен быть достаточно стабильным во времени, чтобы его можно было должным образом реализовать и оценивать. Это не означает, что он не должен быть негибким и поэтому неспособным приспосабливаться к динамичному окружению. Общий план маркетинга, соответствующий задачам фирмы, должен направлять долгосрочные усилия и регулярно «настраиваться»: базовый план должен оставаться в силе на протяжении ряда лет. Краткосрочные планы могут быть гораздо более гибкими, лишь бы они соответствовали долгосрочным целям и задачам организации.

Анализ плана маркетинга включает сравнение реального развития событий с запланированными или ожидаемыми показателями в течение определенного периода времени. Если реальное состояние дел неудовлетворительно, необходимо внести исправления.

Существуют три метода, используемых для анализа планов маркетинга:

1. Анализ маркетинговых затрат — оценивает стоимостную эффективность различных маркетинговых факторов (различные ассортиментные группы, методы реализации, сбытовые территории, участники каналов сбыта, торговый персонал, рекламные средства и виды потребителей), позволяет определить, какие затраты эффективны, а какие нет, и внести соответствующие изменения. Чтобы этот метод работал должным образом, нужна точная отчетность. Анализ маркетинговых затрат состоит ид трех этапов:

а)изучение расходов по обычным статьям, а не по целям расходов (это заработная плата, аренда, реклама, материалы, страхование и проценты);

б)перевод обычных статей в функциональные, указывающие цель или деятельность, на которую были произведены расходы (это управление маркетингом, персональный сбыт, реклама, транспорт, хранение, маркетинговые исследования и общее руководство);

в) распределение функциональных расходов по товарам, методам реализации, торговым территориям, каналам сбыта, торговому персоналу, потребителям.

2.Анализ сбыта представляет собой детальное изучение данных о сбыте, с целью оценки пригодности маркетинговой стратегии. Без него можно: упустить важность отдельных сегментов рынка и территорий; плохо соотнести усилия по сбыту с потенциалом рынка; упустить тенденции моды. Анализ сбыта позволяет устанавливать планы с точки зрения сбыта по товарам, ассортиментным группам, отдельным продавцам регионов, типам потребителей; сопоставить реальный сбыт с запланированными продажами.

Главный принцип анализа сбыта состоит в том, что обобщенных данных (общий объем реализации или доля на рынке) недостаточно для определения сильных и слабых сторон фирмы. Необходимо более глубокое исследование. Для этого существует два метода анализа сбыта — принцип «80-20» и сообщения об отключеньях от хода реализации.

Согласно принципу «80-20», во многих организациях значительная доля общего объема сбыта приходится на небольшую часть потребителей, товаров. Чтобы успешно функционировать, фирма должна определять сбыт и прибыль по потребителям, товарам и соответствующим образом распределять маркетинговые усилия.

Анализ сбыта может быть также дополнен сообщениями об отклонениях от хода реализации, где перечисляются ситуации, в которых не были достигнуты поставленные цели сбыта. В сообщении о плохо продаваемых товарах перечисляется продукция, реализация которой ниже предсказанной; предлагаются меры по исправлению положения (снижение цен, продвижение и стимулы сбыта для увеличения реализации). В сообщении о хорошо продаваемых товарах перечисляется продукция, сбыт которой превышает прогнозы; отмечаются возможности реализации и товары, по которым запасы необходимо увеличить, чтобы предотвратить их нехватку.

3. Маркетинговая ревизия — это систематизированная критическая и объективная оценка и обзор основных целей и политики маркетинговых функций организации, методов, процедур и персонала, используемого для реализации этой политики и достижения поставленных целей.

Цель маркетинговой ревизии — сформировать вопросы, которые нужно обсудить для будущего планирования фирмы; выявить области, в которых организация должна исправить недостатки. Это включает изучение маркетинговых целей фирмы, стратегии, ее реализации и организации.

Процесс маркетинговой ревизии состоит из следующих этапов:

определить, кто осуществляет ревизию (специалисты компании, руководители отделов, внешние специалисты);

определить, когда и как часто проводить ревизию (в конце календарного или отчетного года или во время инвентаризации, ежегодно, в один и тот же период);

определить области ревизии (горизонтальные или вертикальные);

разработать бланки ревизий (области для изучения);

провести ревизию (длительность, информация сотрудников, закрыта или открыта организация, подготовка окончательного ответа);

представит результаты руководителю.

Заключительный этап маркетинга — организация распределения маркетинговых ресурсов, а затем исполнение и контроль маркетингового плана. Предприятие должно создать маркетинговую организацию, способную исполнить маркетинговый план. Крупные предприятия должны иметь в штате несколько специалистов по маркетингу: торговых представителей, маркетологов по сбыту, аналитиков рынка, рекламных агентов, персонал для работы с клиентами.

Исполнение маркетингового плана сопровождается различными приятными сюрпризами и разочарованиями. Известны три типа маркетингового контроля:

Ежегодный — призван удостоверить, что предприятие достигло запланированных показателей объема сбыта, прибыли и других целей. Менеджеры ставят на каждый месяц или квартал четко определенный цели. Они должны определить эффективность своей работы с точки зрения рынка. Управляющие должны уметь находить причины серьезных сбоев в работе. Маркетологи должны принимать меры, направленные на исправление недостатков.

Контроль рентабельности — выполняет функцию изменения эффективности продукта, потребительских групп, торговых каналов и различных заказов. Анализ рентабельности призван оценить прибыль, которую приносят различные мероприятия. Цель анализа эффективности маркетинга — определение путей повышения эффективности маркетинговых мероприятий.

Стратегический контроль — выполняет функцию определения соответствия маркетинговой стратегии предприятия условиям рынка. В результате стремительных изменений бизнес-среды каждое предприятие периодически должно переоценивать эффективность при помощи метода контроля, известного под названием «маркетинговый аудит».

5. SWOT-анализ в маркетинге предприятия

Использование SWOT-анализа в маркетинге имеет место, как правило, для определения проблем и возможностей организации на рынке и расширения возможностей взаимодействия с внешней средой. SWOT-анализ может быть просто понят как экспертиза внутренних сил (STRENGTHS) и слабостей (WEAKNESSES) организации и возможностей (OPPORTUNITIES) и угроз (THREATS) внешней среды.

По своей сути он характеризует:

Силы — преимущества организации;

Слабости — недостатки организации;

Возможности — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

Угрозы — факторы, которые могут потенциально ухудшать положение организации на рынке.

SWOT-анализ используется как общий инструмент на предварительных стадиях принятия решений и предшествует перспективному планированию, гарантируя, что предшествующая маркетинговая информация о возможностях предприятия была правильна и пригодна для использования. Принятие решения должно содержать каждый из следующих элементов:

Формирование сил,

Уменьшение слабостей,

Использование возможностей,

Противодействие угрозам.

Чтобы быть наиболее эффективно используемым, SWOT-анализ должен быть приспосабливаемым. Ситуация на рынке очень динамична, поэтому и анализ должен проводиться довольно часто, исходя из необходимости оценки рыночной ситуации. SWOT-анализ не является ни громоздким, ни отнимающим много времени и эффективен из-за своей простоты. Грамотное использование SWOT-анализа может помочь предприятию в формировании рыночной стратегии развития.

Как отмечал теоретик бизнеса П. Друкер, «результатов можно достичь путем использования возможностей, а не путем, решения проблем. Сами же результаты должны происходить из использования возможностей: отыскать правильные пути и поступки и сконцентрировать на них ресурсы и усилия». Такой анализ всегда является специфическим, так как составляется для каждой конкретной фирмы.

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

Отечественная практика свидетельствует, что внешняя среда, в которой приходится действовать российским компаниям, становится качественно иной: обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке повышается степень его неопределенности, а значит, появляются непредсказуемые факторы риска. Очевидно, что и приоритеты управления смещаются при этом в область управления изменениями, т.е. управления организационным развитием.

Неожиданные изменения во внешней рыночной среде, когда быстрая и адекватная реакция компании на эти изменения приобретает исключительно важное значение для обеспечения конкурентоспособности, обостряют интерес к проблемам стратегического управления.

Его сущность заключается, по мнению специалистов, в ответе на вопросы:

где сейчас находится предприятие;

в каком направлении оно должно развиваться в будущем;

как оно собирается попасть в то положение, где его хочет видеть руководящий менеджмент.

Теория маркетинга доказывает, что общий анализ внешней среды помимо оценки рыночной конъюнктуры 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.

Исходной составляющей стратегического управления предприятием является построение миссии. После формирования миссии фирма разрабатывает для себя цели, которые должны давать ясное представление о направлении развития. По определению «стратегические цели — основные направления деятельности организации, ведущие к выполнению ее миссии. Их может быть, в зависимости от размера организации, ресурсов и т.д., и две, и пять и десять».

При этом важно, чтобы сформированные цели были ясными, четкими, соответствовали политике предприятия, а также его возможностям и устремлениям. Они должны быть конкретными, количественно определенными, достижимыми и реальными. Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма. Проводимый анализ внутренней среды должен включать в себя оценку уникальности ресурсов и технологий, основных компонентов маркетинга, менеджмента, корпоративной культуры и т.п.

Затем строится матрица в соответствии с моделью GETS. По существу указанная матрица представляет собой удобный инструмент структурного описания стратегических характеристик среды и предприятия. При построении матрицы применена так называемая «дихотомическая процедура» (dickotomia — (греч.) разделяю на две части), используемая во многих областях знаний (философия, математика, ботаника, соционика, информатика и т.д.). Тогда элементы матрицы представляют собой «дихотомические пары» (пары взаимоисключающих друг друга признаков), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы за счет описания ситуации «крупным мазком».

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части — внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей — на благоприятные и неблагоприятные,

сила — слабость,

возможности — угрозы,

внешняя — внутренняя.

Процесс заполнения матрицы должен быть выполнен максимально тщательно, так как на результат, как утверждают специалисты, может повлиять даже такая вещь, как последовательность заполнения клеток матрицы. Но еще более сильное влияние имеет «субъективный фактор», привносимый участниками процесса (директор, специалисты, менеджеры) при обсуждении той или иной ситуации. За счет этого результат анализа пополняется еще и философией стратегии, которая, присутствуя в рассуждениях, не вписывается ни в одну клетку матрицы, но объединяет их в единое целое.

Выбор эффективной маркетинговой стратегии, соответствующей внутренним параметрам предприятия и его положению на рынке, производится путем построения матрицы корреляционного SWOT-анализа.

Маркетинговая стратегии предприятия определяется исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и предприятия для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон предприятия для нейтрализации угроз внешней среды. Фирма имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса. Для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон компании за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке).

Продолжая анализ, увидим, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж, а для правой нижней — самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, утверждают специалисты, «маркетинговая разработка стратегии фирмы базируется на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сегменты — сферы их использования для укрепления своих позиций». Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия предприятия с внешней средой Здесь как нельзя лучше подходят технологии и инструменты маркетинга. Правильно принятые стратегические решения играют сегодня ключевую роль в успешной деятельности организации. Они существенно влияют на конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

На практике построение матрицы выглядит следующим образом. Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) представлен в табл. 3 и 4.

Решающими факторами успеха предприятия на рынке, являются:

динамичная система управления и маркетинга,

о высококвалифицированный персонал,

собственная продукция компании,

превосходное качество готовой продукции,

более низкая цена по сравнению с датчиками этого уровня,

имидж компании,

постоянное совершенствование продукции,

увеличение номенклатуры изделий.

Таблица 3.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия при SWOT-анализе

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Система распределения | |
| опытные руководители, профессиональные менеджеры;  наличие запасов готовой продукции;  анализ потребностей покупателя;  создание сети сервисных центров;  организация обучения специалистов, дилеров и потребителей;  накопление опыта работы по различным формам платежей;  накопление опыта продаж и создание базы данных о клиентах. | недостаточный собственный опыт рекламы и продвижения продукции;  необходимость риска |
| Собственная продукция предприятия | |
| возможность производства продукции в соответствии со специфическими пожеланиями заказчика;  перспективное планирование объемов производства;  отсутствие экологических загрязнений;  наличие запасов комплектующих;  в получение добавленной стоимости при производстве,  собственный инжиниринг. | отсутствует возможность влиять на поставщиков комплектующих;  слабая техническая оснащенность |
| Собственная технология предприятия | |
| возможность модифицировать производимую продукцию в постоянные инженерные изыскания;  сертификация продукции;  собственное «ноу-хау»;  оригинальные инженерные решения | при обновлении отраслевых требований сертификация продукции;  отсутствие международного сертификата |
| Собственные финансовые средства предприятия | |
| финансовая независимость;  финансовое положение компании не требует антикризисного управления | недостаточность оборотных активов для оперативного реагирования на повышение спроса |
| Организация управления предприятия | |
| мобильная реакция на объективность изменения формы управления предприятием;  создание квалифицированных групп специалистов | высшее руководство распределяет ресурсы и кадры |
| Имидж предприятия | |
| высокий уровень гарантийного обслуживания;  точные сроки выполнения договорных обязательств;  известность торговой марки | выполнение сроков и принятых обязательств при минимальной или нулевой прибыли |

Таблица 4.

Оценка возможностей и угроз при SWOT-анализе

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| Общество | |
| расширение рынков сбыта | изменение политической ситуации  незастрахованность бизнеса |
| Тенденции развития рынка | |
| выход на нетрадиционный рынок модификации товарной политики  расширение услуг сервиса | принятие новых стандартов |
| Конкуренты | |
| демпинговые цены нового поколения  ухудшение позиций некоторых конкурентов из-за неудовлетворительного менеджмента и качества продукции | производство продукции нового поколения  снижение цены конкурентов |
| Распределение | |
| растущая потребность в данной продукции  подъем экономики, увеличение спроса  активные рост числа предприятий желающих стать дилерами | высокая коррумпированность чиновников, ответственных за принятие решений при закупках  риск при оценке платеже способности потребителей |
| Потребители | |
| выход на новые сегменты рынка  производство продукции на уровне международных стандартов | принятие решения о централизованных закупках продукции у определенного производителя |
| Технология | |
| производственная модификация  расширение НИОКР | преодоление морального устаревания продукции  отсутствие инвестиций |
| Снабжение | |
| выход на частичное производство собственных комплектующих  создание запасов комплектующих. | нестабильность, не ритмичность поставок |

Список литературы

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. М.: Экономика, 2006.

2. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2007.

3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов. - М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 2006.

4. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: Теория, практика и методология. М.: Финпресс,2005.

5. Дибб С, Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. - СПб.: Питер, 2006.

6. Друкер П. Рынок: Как выйти в лидеры. М.: Прогресс, 2004.

7. Котлер Ф. Основы маркетинга. /Пер. с англ. М.: Прогресс, 2006.