**Стратегический и оперативный маркетинг**

Планы маркетинга различаются по длительности и вытекающей из нее целевой функции. Стратегический план маркетинга определяет долгосрочные цели и задачи стратегической бизнес единицы (SBU). В современной литературе предлагается разрабатывать его на 3-5-летний период. Длительность стратегического плана маркетинга существенно зависит от отрасли, в которой действует SBU. Оперативный (тактический) план маркетинга обычно является годовым и является более детализированным, чем стратегический. При оперативном планировании распределяют ресурсы, вносят текущие корректировки, планируют конкретные мероприятия из marketing mix. Для принятия правильных оперативных решений необходимо решать задачу оптимального распределения бюджета с помощью процедур многокритериальной оптимизации. Это возможно решить лишь с использованием программных продуктов, например известного ПП Marketing Expert.

Данный блок посвящен вопросам принятия решений о производстве товаров, удовлетворяющих потребности покупателей.

**Применение инструментов стратегического маркетинга для решения задач управления портфелем продукции предприятия**

Стратегический маркетинг тесно связан с процессом управления продукцией предприятия.

Очень редко фирма производит один вид товаров. Обычно в производственную программу фирмы входит несколько видов товаров, которые могут быть связаны друг с другом или нет. Возможны следующие варианты выпуска фирмой различных товаров:

товары, связанные друг с другом;

основные и дополнительные товары. Дополнительные товары не являются профильными, но часто выпускаются из отходов основных товаров;

товары, связанные одной технологической цепочкой;

товары, абсолютно не связанные друг с другом.

В любом случае все, что выпускает предприятие, называется содержанием бизнес-портфеля фирмы.

В зависимости от того, какие виды продукции выпускаются, портфель фирмы разбивается на Стратегические бизнес Единицы (SBU). SBU (Strategic Business Unit) - это самостоятельные подразделения в рамках одной фирмы, отвечающие за конкретный товар или товарную группу, с концентрацией на конкретном рынке с и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в одну стратегию. Обычно SBU соответствует понятию товарного дивизиона в многопрофильной фирме, построенной по дивизионному принципу.

SBU имеют следующие общие признаки: точную целевую группу потребителей, одного из руководителей маркетинга фирмы во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию, определенных "конкурентов". Понятие SBU было введено фирмой "Дженерал Электрик" в 1971 г. (сейчас на фирме около 30 SBU, производящих широкий спектр товаров от реактивных двигателей до бытовой техники).

Сочетание SBU в портфеле фирмы и направления их развития определяются стратегией развития бизнес - портфеля фирмы.

Стратегический маркетинг представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество.

Выбор маркетинговой стратегии осуществляется в несколько этапов.

Прежде всего выявляются конкурентные преимущества фирмы. Для оценки возможности успешного выхода компании на рынок сопоставляются данные анализа внешней и внутренней среды и на их основе проводится сравнение характеристик данной фирмы с аналогичными характеристиками конкурентов, а также с ожиданиями потребителей и партнеров. Фирма определяет свои сильные и слабые стороны и выделяет те направления, в которых она может добиться успеха. Представление о собственных конкурентных преимуществах делает возможным выработку стратегий.

Далее разрабатывается базовая стратегия, т.е. краткое описание того, как компания собирается достичь своих целей на глобальном рынке.

Опираясь на принятую базовую стратегию, руководство компании проводит анализ портфеля подразделений компании на всех уровнях: от общекорпоративного, где существует ряд крупных хозяйственных подразделений, через уровни стратегических хозяйственных подразделений, каждое из которых состоит из ряда линий продуктов; до уровня линий продуктов, где каждая линия рассматривается как портфель из нескольких продуктов.

Анализ портфеля подразделений компании - последняя ступенька перед принятием решений о выборе маркетинговых стратегий, специализации и размещении производства.

Анализ портфеля подразделений компании на корпоративном уровне предполагает рассмотрение географических и продуктных рынков, а также доступных технологий. На уровне SBU рассматриваются линии продуктов, различные сегменты рынков и альтернативные варианты выхода на рынок.

На уровне продуктных линий оцениваются различные маркетинговые стратегии для продуктов. Результаты всех направлений данного анализа взаимосвязаны и должны оцениваться одновременно.

Существует четыре альтернативных варианта стратегии портфеля фирмы:

проникновение на новые товарные рынки (product-market penet-rateon);

географическое расширение (geografic expantion);

развитие товарного рынка (product- market development);

диверсификация (diversification).

1. Стратегия проникновения на новые товарные рынки требует наибольшей концентрации ресурсов, когда фирма предлагает потребителям на уже освоенных ею географических рынках новые продукты и услуги. При этом возникает эффект накопления знаний и навыков в области производства и маркетинга, что позволяет компании одновременно снизить цены и улучшить качество. Результатом становится растущая приверженность покупателей продукции данной фирмы.

Рынки, находящиеся в начале жизненного цикла развития, требуют больших объемов инвестиций. Если у рынка есть большой потенциал для роста, то такие расходы вполне оправданы, так как это позволит занять компании лидирующее положение.

Практика реализации этой стратегии может иметь несколько вариантов:

растягивание продуктной линии (product-line stretching) - поэтапное добавление новых продуктов к известному покупателям ассортименту для выхода на новые сегменты рынка;

резкое увеличение количества продуктов (product prolifiration) - одновременный выпуск на рынок как можно большего числа модификаций каждой товарной линии;

улучшение продуктов (product improvement) - совершенствование характеристик своих продуктов, удлинение гарантийных сроков, развитие сферы послепродажного обслуживания, внедрение в производство улучшенных технологических линий.

Несмотря на многие преимущества, эта стратегия не лишена недостатков: укрепляя свое положение на нескольких географических рынках, фирма позволяет конкурентам занять лидирующие позиции на многих других, потенциально может быть более прибыльных, рынках.

2. Стратегия географического расширения наиболее пригодна для относительно небольшой фирмы, которая разрабатывает принципиально новый продукт и не может надежно защитить свое изобретение, когда новинка может быть легко скопирована конкурентами, или возможности новых рынков недолговечны. Такой стратегии, например, придерживаются фирмы, занятые в производстве компьютеров и микросхем: они выпускают свою новую продукцию на все мировые рынки как можно быстрее, с тем чтобы как можно дольше пользоваться превосходством своей технологии, пока аналогичную продукцию не стали выпускать конкуренты.

Очень часто компании вынуждены выходить на новые рынки из-за жесткой ценовой конкуренции на медленно растущих и все менее прибыльных рынках. С тем, чтобы достичь более высоких продаж, компании выходят на рынки, не требующие большого числа модификаций продукции. Наибольший успех географическое расширение приносит в тех случаях, когда различные потенциальные рынки находятся на одной фазе жизненного цикла товара.

3. Стратегия развития товарного рынка предполагает ограничение деятельности несколькими географическими рынками и развитием там новых товарных рынков. Такая стратегия пригодна для компаний с хорошими позициями на нескольких географических рынках, у которых, однако, недостает способности или опыта для приспособления к новым условиям. Она с успехом применяется в развитых странах, где для рынков новых продуктов обычно характерен быстрый рост.

4. В тех случаях, когда инвестиции в развитие новых продуктов на новых географических рынках приносят значительную прибыль, применяется стратегия диверсификации. Тем не менее с данной стратегией связана определенная опасность: выход с новым продуктом на новый рынок сопряжен с высокой степенью риска; невозможность использовать в новых условиях наработанный опыт, конкуренты могут избрать более сфокусированную стратегию и потеснить компанию на тех рынках, где ее позиции недостаточно сильны.

Существует несколько аналитических инструментов принятия решения о распределении финансовых, трудовых ресурсов между различными SBU фирмы. Это уже известная матрица Бостонской консалтинговой группы (см. блок 3). Матрица стратегического планирования бизнеса General Elektrik (G. E.) представлена на рис. 1.

Рис.1 Матрица стратегического планирования бизнеса General Electrik (G.E.)

В данной матрице используются две оси: вертикальная представляет привлекательность отрасли, горизонтальная - устойчивость компании в данной отрасли. Как следует из рисунка, лучшие направления деятельности связаны с отраслями с высокой привлекательностью, в которых кампания имеет сильную позицию. В методе GE разработан специальный индекс привлекательности отрасли, определенный на основе размеров рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности, цикличности спроса, структуры издержек в отрасли. Для оценки устойчивости бизнеса в методе GE используют специальный индекс, а не простой показатель доли рынка. Он отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения. Например, компания Kraft, дочернее предприятие фирмы Philip Morris, выявила ряд отраслей с высокой привлекательностью - натуральные продукты питания, определенный ассортимент замороженных продуктов, диетические продукты и изъяла капиталовложения из менее привлекательных отраслей (изготовление картонной упаковки, оптовая торговля нефтепродуктами). В настоящее время кампания Kraft обладает значительной устойчивостью бизнеса в производстве продуктов питания.

Сетка разделена на три зоны. Ячейки в левой верхней части это устойчивые SBU, в которых компании следует увеличивать объем капиталовложений и расширять производство. Ячейки, расположенные по диагонали, показывают SBU со средним уровнем общей привлекательности. Три ячейки в нижнем правом углу представляют SBU с низкой общей привлекательностью.

На рис. 1 кружки означают четыре SBU компании, размер круга пропорционален доли отраслей, в которых данные SBU являются конкурентоспособными. Сегмент внутри кружка отражает долю рынка каждого SBU. Например, кружок А обозначает компании с долей рынка 75% в крупной отрасли промышленности с высокой привлекательностью, в которой компания имеет высокую устойчивость бизнеса. Кружок В отражает SBU с долей рынка 50%, однако не в очень привлекательной отрасли промышленности. Кружки С и Д две оставшихся SBU компании в отраслях промышленности, в которых у компании невысокие доли рынка и слабая устойчивость бизнеса.

Методы ВСG и GE и другие матричные методы кардинально изменили стратегическое планирование. Однако у этих методов существует ограничение. На их применение уходит много сил, времени и денег. Эти методы концентрируют внимание на классификации текущих направлений деловой активности, но мало помогают в планировании будущей деятельности. Несмотря на это , около 70:% из 500 лучших компаний США используют методы планирования портфеля.

**Стратегия управления ассортимента продукции предприятия**

Сущность планирования, формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы товаропроизводитель своевременно предлагал определенную совокупность товара, которые бы соответствуя в целом профилю его производственной деятельности, наиболее полно удовлетворяли требованиям определенной категории покупателей.

Группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей , маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен, называется товарным ассортиментом.

Формированию ассортимента предшествуют разработка предприятием ассортиментной стратегии. Она представляет собой направленное построение оптимальной ассортиментной структуры, товарного предложения. При этом за основу принимается , с одной стороны, потребительские требования определенных групп (сегментов рынка), а с другой - необходимость обеспечить наиболее эффективное использование предприятием сырьевых, технологических, финансовых и иных ресурсов с тем, чтобы производить изделия с низкими издержками.

Ассортиментная стратегия выражается в виде системы показателей, характеризующих возможность оптимального развития производственного ассортимента данного вида товаров. К таким показателям относятся: разнообразие видов и разновидностей товаров (с учетом типологии потребителей), уровень и частота обновления ассортимента; уровень и соотношение цен на товары данного вида.

Прогнозирование ассортимента на долгосрочный период, в котором были бы учтены такие важные характеристики, как эстетичность, точные размеры, конкретная цена, маловероятно. Важно не детализация ассортимента, а оптимальное его разнообразие с расчетом на конкретную группу потребителей.

Формирование ассортимента продукции- непрерывный процесс, продолжающийся в течение всего жизненного цикла продукции, начиная с момента зарождения замысла о его создании и кончая изъятием из товарной программы.

Система формирования ассортимента включает следующие основные моменты:

Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализа способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках

Оценка существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям

Критическая оценка выпускаемых изделий в том же ассортименте с позиции покупателя

Решение вопросов: какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него из-за изменений в уровне конкурентоспособности; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия, выходящих за рамки его сложившегося профиля

Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствование существующих, а также о новых способах и областях применения товаров

Разработка спецификаций новых или улученных продуктов в соответствии с требованиями покупателей

Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности

Проведение испытаний продуктов с учетом потенциальных потребителей, в целях выяснения их приемлемости по основным показателям.

Разработка специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно качества, фасовки, цены, наименования, сервиса и т.д. в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия.

Оценка и пересмотр всего ассортимента.

Основным критерием товарного ассортимента является количество входящих в него товаров, которые называют широтой товарного ассортимента. Соответствующая широта товарного ассортимента обеспечивает получение оптимальной прибыли. Глубина товарного ассортимента это количество вариантов предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы.

Выделяют следующие ассортиментные стратегии:

Горизонтальная диверсификация в создании ассортимента путем производства новых вариантов товара., являющихся продолжением предшествующих, обычно выпускаемых либо без изменения технологии, либо при незначительных (некоренных) дополнениях к технологической линии. (produkt line)

Концентрическая диверсификация заключается в создании ассортимента путем производства новинок для новых рыночных сегментов (новых рынков), при этом новинки не связаны с изменением профиля фирмы.

Конгломератная диверсификация заключается в создании (наращивании) ассортимента путем производства новинок по новой технологии (produkt mix), что может быть связано с диверсификацией.

**Разработка правильных стратегий внедрения новых продуктов и отказа от нерентабельных производств.**

Продукт представляет собой предмет множества предпринимательских решений, он создается при поддержке различных мероприятий маркетинга, вводится на рынок , при необходимости модифицируется и при экономической целесообразности снимается с производства. В период насыщения рынков и ужесточения конкуренции центральной задачей в области работы с продуктом является создание новых товаров.

создание новых продуктов для большинства фирм является необходимым условием их выживания в конкурентной борьбе. При этом необходимо подчеркнуть, что совсем не обязательно для успешной конкуренции, чтобы фирма все время была лидером в обновлении продукции. Есть две стратегии выхода фирмы на рынок с новым продуктом:

выход на рынок раньше других фирм или же в числе первых;

выходить на рынок тогда, когда новый продукт уже достаточно закрепился на рынке.

Первые фирмы обычно считаются инноваторами в соответствующей отрасли или по соответствующему продукту, вторые - последователями. Фирма вправе выбирать свою стратегию нового продукта. Однако, независимо от того, какаю стратегию обновления продукта имеет фирма, общим является то, что она должна в любом случае создавать новый продукт.

Мероприятия, необходимые для разработки нового продукта до его выхода на рынок, подразделяются на мероприятия по планированию и мероприятия по реализации инновационного процесса. Различают следующие фазы:

поиск идеи;

селекцию идеи;

анализ;

развитие концепции продукта и прототипов;

тестирование;

выход на рынок.

На стадии поиска идей осуществляют анализ потребностей и деятельность конкурентов, используют опыт внешней службы и результаты испытания товаров.

На фазе селекции проводят проверку идей с помощью оценочной матрицы, профильной школы или бальных оценок.

Фаза анализа включает анализ экономичности с помощью инвестиционных расчетов, анализ себестоимости. прибыли и покрытия затрат.

При развитии продукта осуществляют дальнейшее развитие концепции продукта, его описание.

На пятой фазе проводят проверку результатов развития продукта с помощью теста рынка, панели, теста концепции.

Продукт, выдержавший все испытания выводится на рынок.

При этом необходимо на каждой фазе принять решения, которые создают исходный пункт для следующей фазы и определяют ход развития продукта.

Для выведения товара на рынок разрабатывают план маркетинговой стратегии. Он состоит из трех частей:

Описание объема, структуры целевого рынка и поведения на нем потребителей, предполагаемого позиционирования товара, показателей объема продаж, дали рынка и планируемой прибыли на ближайшие несколько лет.

Сведения о планируемой цене товара, принципах его распределения и смете расходов на маркетинг в течение первого года.

Показатели объемов продаж и прибыли на перспективу и долговременный подход к формированию маркетинга-микс.

Новый товар нужно не только создать и освоить в производстве, необходимо, чтобы он был воспринят рынком, потенциальными покупателями.

Внедрение нового товара в рынок сложный, многоаспектный и последовательный процесс, в котором выделяют две основные стадии. Первая стадия - это комплекс работ, связанный с созданием товара и подготовки рынка к его восприятию (дорыночная стадия). Вторая стадия - собственно внедрение нового товара в рынок. Далее на определенной стадии пребывания его на рынке происходит качественный переход товара из стадии "новый" в стадию "традиционный".

Для каждого нового товара компания разрабатывает стратегию его жизненного цикла. Каждый товар имеет свой собственный жизненный цикл с присущим ему специфическим набором проблем и возможностей.

Можно выделить три уровня влияния жизненного цикла продукта на стратегические решения фирмы. Первый уровень -это уровень стратегии поведения фирмы. В данном случае , фаза на которой находится продукт, влияет на выбор стратегии поведения фирмы в среде: возьмет ли она курс на диверсификацию или же на расширение рынков, либо же ,наоборот, выберет стратегию сокращения.

Второй уровень стратегических решений связан собственно с самим продуктом и касается того, что делать с этим продуктом , какие изменения вносить в его производство, что менять в содержании продукта. Например, по отношению к продукту находящемуся в фазе зрелости могут быть применены следующие стратегии:

продвижение марки продукта: интенсивная реклама марки, разработка более привлекательной упаковки, расширение сопутствующих услуг, концентрация усилий на закреплении уже сложившихся покупателей, а не на привлечении новых;

увеличение разнообразия и вариантности продукта: внедрение множества различных деталей оформления, различного дизайна, отличной упаковки…

повышение престижности продукта: улучшение его качества, использование престижных марок и упаковок, повышение и удержание цены на высоком уровне…

повышение доступности продукта: расширение сети продаж, использование различных систем торговли, использование непристижных марок, позволяющих продавать товар по низкой цене, расширение систем обслуживания, создание упрощенных моделей.

Третьим уровнем стратегических решений, связанных с происхождением продуктом отдельных фаз жизненного цикла являются маркетинговые стратегии. Данные стратегии определяют то, как должна работать маркетинговая подсистема фирмы на различных фазах продукта.

Изделия, не выполняющие своих задач, должны быть исключены из производственной программы до того, как они станут обузой для предприятия. Какие критерии являются при этом решающими, различается от случая к случаю. Нормальным явлением считают снятие продуктов, находящихся в фазе дегенерации, или продуктов, которые постигла неудача при выходе на рынок. Иногда очистка производственной программы необходима в стратегических целях.

При принятии решения необходимо учитывать два момента. Во-первых, продукт, независимо от фазы жизненного цикла, уже связал существенные ресурсы предприятия. Во-вторых, имеется, как правило, много данных. В ситуации, в которой находится продукт, чаще всего есть возможность провести экономический анализ, результаты которого сопоставляются с нормами предприятия. Необходимо ответить на следующие вопросы:

Снижается ли доля продукта в сбыте предприятия?

Наблюдается ли тенденция к падению сбыта продукта?

Наблюдается ли тенденция к падению его доли рынка?

Снижается ли покрытие затрат за счет этого продукта?

Упало ли покрытие постоянных затрат за счет продукта дальше определенного предела?

Если на все вопросы можно ответить положительно, то вряд ли следует сохранять анализируемый продукт дальше. Для решения вопроса о снятии продукта необходимо использовать данные производственной системы учета.

**Отслеживание тенденций рынка и запросов покупателей.**

Рыночная ситуация, связанная со спросом, может потребовать принятия уникальной стратегии, направленной на изменение характера спроса или приведения в соответствие с ним задач и целей компании.

Если на рынке существует отрицательный спрос (рынок отвергает предложение фирмы), требуется стратегия конверсионного маркетинга. Цель данной стратегии - создать благоприятные условия для продвижения и сбыта товара, для превращения негативного восприятия товара данной компании в благожелательное.

При отсутствии спроса, что может наблюдаться в ситуациях, когда товар воспринимается как не представляющий ценности, как ненужный для местных условий или рынок вообще не подготовлен к появлению подобной вещи, требуется стратегия стимулирующего маркетинга.

В ситуации потенциального спроса, когда у потребителей формируется спрос на еще не появившийся на рынке товар, компания выбирает стратегию развивающегося маркетинга. Когда маркетинговые исследования обнаруживают наличие такой ситуации, необходимо разработать соответствующий комплекс маркетинга для развития спроса и превращения его из потенциального в реальный, предложив надлежащий товар.

Если наблюдается падение спроса, требуется ремаркетинг, форма которого зависит от причин снижения спроса. Поэтому диапазон практических действий может варьироваться от внесения изменений в ценовую, сбытовую или коммуникационную политику до продления жизненного цикла товара путем выхода на новый рынок.

Колеблющийся (нерегулярный) спрос, характеризующийся сезонными колебаниями или колебаниями, вызываемыми другими причинами, выравнивается посредством стратегии синхромаркетинга.

Задача синхромаркетинга - привести состояние спроса в соответствие с производственными возможностями и ритмом выпуска продукции. Большую роль здесь может сыграть удачно подобранный способ мотивации потребителей. Гораздо труднее изменить характер спроса, если он связан с привычками или традициями покупателей .

Если спрос значительно превышает предложения (чрезмерный спрос), т. е. он не может быть удовлетворен в силу производственных возможностей компании, тогда требуется демаркетинг (прекращение стимулирования сбыта, пересмотр рекламной компании, ценовой политики и др.).

В том случае, когда состояние спроса полностью удовлетворяет компанию и соответствует производственным возможностям и маркетинговой программе (полный спрос), необходим поддерживающий маркетинг. Задача этой стратегии - предусмотреть и своевременно применить меры поддержания спроса на требуемом уровне в ответ на изменения в макро- и микро- среде (принятие новых законов, касающихся коммерческой деятельности; изменение запросов покупателей, появление новых конкурентов и др.).

Стратегия противодействующего маркетинга направлена на снижение или противодействие иррациональному спросу (спрос на сигареты, спиртные напитки и т. п.). Задачи противодействующего маркетинга - представить товар вредным для здоровья или благополучия общества (семьи),нежелательным для применения. Обычно такую задачу выполняет социальная реклама.

CVP-анализ (Cast Value Profit -затраты, объем, прибыль) как метод выявления оптимального распределения ресурсов по видам продукции и принятия решения о производстве товаров.

Для обеспечения выживаемости предприятия на рынке оно должно продавать достаточно товаров, чтобы покрыть следующие виды расходов:

Прямые расходы на производство конкретных продуктов.

Расходы, связанные с деятельностью предприятия в целом.

Издержки также бывают двух типов - постоянные и переменные. Переменными издержками обычно называют издержки, меняющиеся пропорционально объему продукции и включающие, соответственно, издержки первого вида:

сырье и материалы на производство единицы продукции;

электроэнергия и другие энергоресурсы на единицу товара;

сдельная зарплата.

Постоянными обычно называют затраты, которые не меняются с изменением объема производства и сбыта продукции. например:

зарплата дирекции;

зарплата административного персонала;

затраты на социальную сферу;

инфраструктурные издержки;

другие виды накладных расходов.

Сумма постоянных и переменных издержек и дают цифру общих затрат предприятия, которые оно должно покрывать за счет продажи своих товаров.

Анализ затрат, объема продукции и прибыли (CVP - анализ) называют анализом безубыточности. Он состоит в нахождении точки на координате объема продукции, соответствующей пересечению прямой общих издержек с прямой дохода от продаж, представлен на рис. 2

CVP - анализ помогает определить:

объем продаж, необходимый для покрытия затрат (точки безубыточности);

объем продаж, необходимый для того, чтобы заработать желаемую прибыль;

влияние на прибыль изменений цены продаж, переменных затрат, постоянных затрат и доходов;

воздействие изменений в товарной смеси на точку безубыточности и доход.

Преимущества CVP - анализа заключаются в следующем:

помогает в планировании прибыли компании;

иллюстрирует влияние операционных средств на прибыль;

помогает в определении оптимальной пропорции постоянных и переменных затрат компании.

Применение CVP - анализа возможно при:

оценке производственной, сбытовой и административной деятельности;

запуске нового бизнеса;

введении нового товара;

модернизации существующего бизнеса.

Ограничения CVP - анализа:

цена продаж остается постоянной, что требует следующих предположений:

эластичность спроса является достаточно большой, чтобы оставлять неизменной цену при увеличении объема продаж;

цена продаж является устойчивой в течении расчетного периода;

есть только один товар или постоянная товарная смесь;

постоянная эффективность производства;

не изменяются средства производства;

постоянные переменные затраты на единицу продукции;

постоянные затраты фиксируются;

постоянные и переменные затраты хорошо разделены, определены и оценены.

Правила CVP - анализа:

увеличение цены продаж снижает точку безубыточности;

увеличение переменных и постоянных затрат увеличивает точку безубыточности.

С помощью CVP - анализа можно так же вычислить границу безопасности, которая определяется как количество продаж, на которое может быть снижен объем продаж без перехода бизнеса в убыточную область:

Самая серьезная проблема CVP - анализа - его монотоварность. Точка безубыточности остается точкой только в случае одного товара. Для двух товаров это уже прямая, для трех - плоскость, для четырех - гиперплоскость. Разобраться в этом без современных вычислительных средств и методов не представляется возможным. В настоящее время широкое применение получил программный продукт Marketing Expert, позволяющий находить варианты цен покрытия издержек предприятия для большого числа товаров.

Возвращаясь к теории калькуляции себестоимости, отметим, что разница между рыночной ценой единицы продукции и стоимостью прямых переменных производственных издержек называется маржинальной прибылью или вкладом в покрытие общих расходов предприятия.

Простой пример расчета вклада в покрытие общих издержек:

Рыночная цена единицы продукции - 200

Переменные издержки:

|  |  |
| --- | --- |
| Сырье и материалы | - 100 |
| Оплата труда | - 60 |
| Маржинальная прибыль | - 40 |
| Постоянные общие издержки | - 400 |

Предприятию достаточно продать 10 единиц продукции для того, чтобы полностью покрыть свои общие издержки по существующей цене.

Рекомендуют следующие стратегии для различных вариантов маржинальной прибыли.

1. Товар не окупает прямые переменные издержки (отрицательный вклад):

- прекратить производство

прекратить продажу;

изучить возможности продажи соответствующих производственных мощностей.

 - Изменить цену

изучить потенциал рынка по повышению цены

- Разработать программу снижения затрат

определить, является ли уровень возможного снижения затрат достаточным для того, чтобы гарантировать положительный вклад в прибыль компании?

Можно ли при этом сохранить уровень потребляемых качеств товара?

2. Товар окупает переменные издержки и небольшую часть постоянных издержек:

Проанализировать структуру себестоимости, конкурентоспособность и необходимые в будущем инвестиции.

Вопросы для анализа:

Будут ли будущие потребности в денежных средствах для сохранения конкурентоспособности конфликтовать с необходимостью инвестиций в продукты с большей маржинальной прибылью (если да, то возможно постепенное прекращение производства продукции).

Покрывает ли маржинальная прибыль постоянные издержки, прямо связанные с этим продуктом? (если нет, то необходимо изучить возможность снижения издержек или инвестирования под будущий рост)

Возможно ли повышение рыночной цены для увеличения маржинальной прибыли? (если да, то немедленно повышать цены, обращая при этом особое внимание на набор цен по всей товарной смеси).

3. Товар покрывает собственные прямые переменные издержки и большую часть общих постоянных издержек. Необходимо стимулировать рост продукта для увеличения продаж и прибыли. Для этого нужно:

Сконцентрировать инвестиции на продукте для повышения конкурентоспособности за счет повышения потребительской ценности для покупателей.

Вкладывать средства в набор инструментов маркетинга для увеличения сбыта.

Изучить потребности в новых производственных мощностях.

**Список литературы**

О.С. Вихарский. Стратегическое управление: Учебник 2-е изд., - М.:Гардарика, 1998.

Е. Дихтль, Х. Хершген. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. А.М. Макарова ; Под. ред. И.С. Минко.- М.: Высш. шк., 1995

Ф. Котлер Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. – СПб: Питер, 1998.

Г.Д. Крылова, М.И. Соколова Маркетинг. Теория и 86 ситуаций: Учеб. пособие для вузов – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 1999.

Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др., Под. ред. А.Н. Романова.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.

Методическое пособие “Управление портфелем продукции” Deloitte ToucheTohmatsy. Семинар для руководителей, 1996.

Marketing Expert. Руководство пользователя. “Про-Инвест Консалтинг”. Copyright.-1997.