
Анализ рынка и стратегия маркетинга проекта

Логику изложения данного раздела бизнес-плана можно представить следующим образом:

- описание продукта (услуги, работ);
- анализ рынка;
- сегментация рынка;
- конкуренция;
- план маркетинга;
- прогноз продаж (см. рис. 14).



Рисунок 14

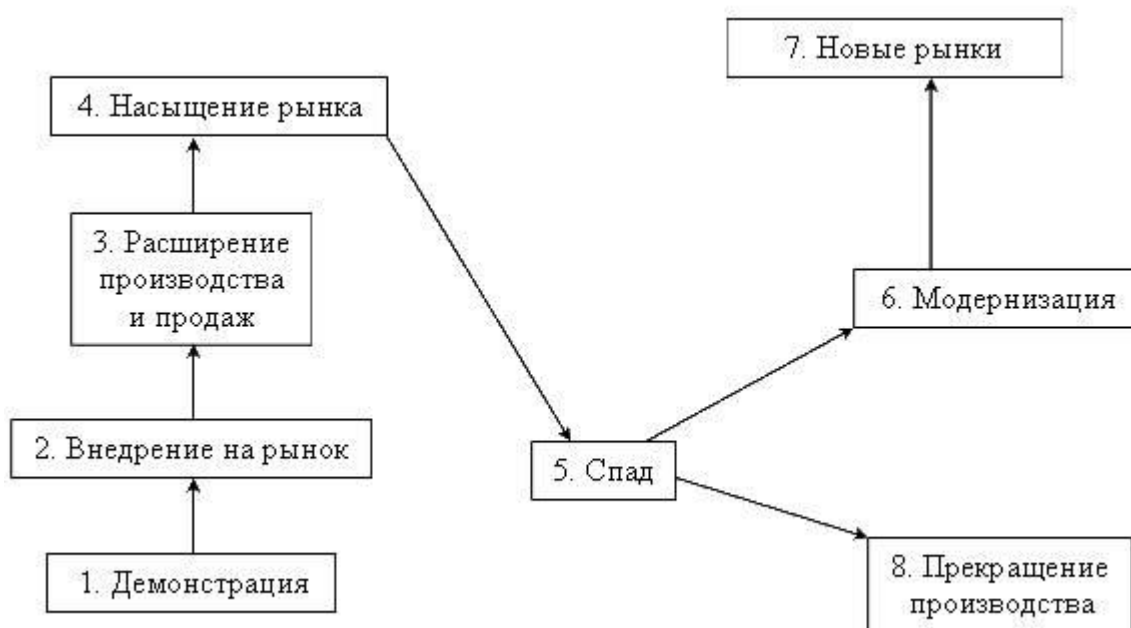
Любой предпринимательский проект начинается с формирования идеи продукта, товара или услуги. Задача состоит в том, чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги). Необходимо дать не только общее представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.д.

Любой товар в реальном исполнении имеет ряд характеристик: качество, набор свойств,

название, внешнее оформление, упаковка и др., которые надо подробно описать в бизнес-плане.

Прежде всего, следует дать четкое описание полезного эффекта, ради которого потребители будут приобретать именно этот товар (услугу): новые или уникальные свойства, сфера удовлетворяемых потребностей отлична от предлагающихся на рынке аналогов, в том числе: как реализуется этот товар или оказывается услуга; уровень цены и группа покупателей, которой он доступен; характеристика спроса на предлагаемый товар; каким образом товар продается; слабые стороны товара; каковы постоянные издержки, связанные с производством товара; кто должен освоить производство данного товара; преимущества товара; предполагаемый срок жизненного цикла товара возможности и необходимости модернизации товара; предполагаемые направления сбыта товара; перспектива смены данного товара другим (см. рис. 15, табл. 7).

В описании продукта входят такие сведения, как тип, размер, вес, срок службы, патентная ситуация. Сведения о патентной ситуации содержат ответы на следующие патентно-правовые вопросы: защищен ли товар (изобретение) в стране пребывания лицензиара; защищен ли товар (изобретение) в странах предполагаемой территории осуществления проекта; защищен ли товар (изобретение) на основных экспортных рынках; каков объем прав по патентам лицензиара; касаются ли пункты формулы изобретения всего объекта или его части; защищена ли конкурентная продукция; могут ли конкуренты производить и продавать свои товары (продукцию), не нарушая ваших патентных прав.



Жизненный цикл товаров и услуг

Рисунок 15

Другой, очень важный и часто забываемый предпринимателями момент – наглядное изображение изделий, изготовленных с помощью их технологии. Очень трудно бывает получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара. Об этот камень регулярно спотыкаются в переговорах с зарубежными бизнесменами российские ученые и конструкторы. Лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, поэтому в бизнес-плане обязательно нужно поместить фотографию

или очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление.

Таблица 7 - Основные характеристики этапов жизненного цикла товаров и типичные маркетинговые действия предприятия

	Этапы жизненного цикла товара				
	Создание, разработка	Внедрение на рынок	Экспансия, рост	Зрелость, насыщение рынка	Упадок
ХАРАКТЕРИСТИКИ					
Сбыт	Отсутствует, возможны опытные продажи	Слабый	Быстрорастущий	Медленно-растущий	Падающий, поиск новых рынков
Прибыль	Отсутствует	Минимальная или нулевая прибыль, убытки	Наибольшая	Стабилизируется и начинает снижение	Низкая или нулевая
Потребители	Нет	Любители нового	Расширяющийся массовый рынок	Массовый рынок	Консервативные
Число конкурентов	Нет или единичные потенциальные	Небольшое	Возрастающее	Большое	Подавляющее
Производство	Подготовка	Освоение	Крупное серийное	Максимальное	Сокращающееся
МАРКЕТИНГОВЫЕ ДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ					
Основные стратегические усилия	Поиск ниши на рынке	Расширение рынка	Утверждение положения на рынке	Отстаивание своей доли прибыли	Поддержание прибыли, снижение издержек
Затраты на маркетинг	Возрастающие	Высокие	Высокие, но уменьшающиеся	Сокращающиеся	Низкие
НИОКР	Исследования и проектирование	Доработка изделия	Усовершенствование, модернизация	Модернизация	Поиск замены
Распределение товара	Нет	Неравномерное	Интенсивное	Интенсивное	Селективное
Установление цены	Пробная	Высокая	Средняя	Низкая	Самая низкая
Товар	Проектирование, опытные образцы	Основной вариант	Усовершенствованный	Дифференцированный	Селективный

Проблематика подраздела «Анализ рынка» выглядит следующим образом:

- анализ предыдущего развития рыночной потребности на продукт (услугу), состояние внешней среды, конкуренции, каналов распределения;
- описание текущего состояния рынка продукта (услуги);
- прогнозирование будущего изменения рынка продукта (услуги);
- разработка параметров возможных сценариев развития рыночной ситуации.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов.

SWOT-анализ удобная форма оформления результатов анализа рынка. SWOT – аббревиатура от английского Strengths (силы, сильные стороны), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Простая методика, позволяющая оценить и позиционировать свою компанию на рынке. Вся методика сводится к:

- описанию сильных сторон организации, её слабых сторон – это внутренние факторы организации;
- описанию возможностей и угроз – это внешние факторы;
- определения стратегий использования результатов;
- ранжированию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по степени влияния на ваш бизнес.

Затем составляются таблица для SWOT-анализа (см. табл. 8) и матрица стратегий использования результатов SWOT-анализа (см. табл.9).

Таблица 8 – Таблица для SWOT-анализа

	Внутренние факторы	Внешние факторы
	Силы (S)	Возможности (O)
Сильные стороны	Сильные внутренние достоинства фирмы в области маркетинга, финансов, производства и персонала	Перспективные рыночные потребности, их удовлетворение может принести дополнительную прибыль
	Слабости (W)	Угрозы (T)
Слабые стороны	Внутренние недостатки фирмы в различных областях управления	Неблагоприятные внешние факторы, их влияние, без принятия защитных мер, может принести убытки

Таблица 9 – Матрица стратегий использования результатов SWOT-анализа

SO	мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;
ST	мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз;
WO	мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;
WT	мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз.

Все данные, сводятся в одну таблицу, состоящую из 4 основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT-анализа (см. табл.10).

Анализируя расположенные в таблице 8 сведения, составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных. Так же, разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т.д.

Таблица 10 – Матрица SWOT-анализа

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	SO. Насколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность	ST. Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы
Слабые стороны	WO. На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности	WT. На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз

В подразделах «Сегментация рынка» и «Конкуренция» информация делится на три основных блока:

1. Сегментация рынка:

1) выявление и описание параметров, качественно отличающих рыночные сегменты друг от друга (критерии сегментации):

- емкость рыночного спроса;
- платежеспособность покупателей;
- групповые предпочтения;
- перспективы изменения рыночной потребности (включая анализ этапа жизненного цикла товара);
- иные параметры.

2) определение возможных рыночных сегментов

2. Конкуренция: результаты конкурентного анализа и выявление конкурентных преимуществ продукта (услуги) в каждом из рыночных сегментов

3. Анализ привлекательности отдельных рыночных сегментов и выбор Целевых рыночных сегментов

Выбор конкретного целевого сегмента происходит после сравнительного анализа рыночных сегментов, который представляет собой следующее: по критериям оценки привлекательности сегментов сравниваются возможные рыночные сегменты методом выставления оценки по десятибалльной шкале, затем для каждого критерия определяется весовой коэффициент так, чтобы сумма всех этих коэффициентов была равна 1. После этого подводится итог. «Побеждают» сегменты с максимальной итоговой оценкой.

Таким образом, «План маркетинга» состоит из:

- 1) определения целей маркетинга и этапов их реализации;
- 2) обоснования и четкой формулировки программы маркетинговых действий для каждого этапа по всем составляющим программы маркетинг-микс (маркетингового комплекса) «четыре Р» с их уточнением для различных сценариев (см. табл ниже);

Составляющие маркетинговой программы «4Р»

Product	Place	Price	Promotion
Номенклатура продуктов (услуг)	Каналы распределения	Преискурант цен	Меры по стимулированию сбыта
Качество	Географический охват рынков	Система ценовых скидоч	Реклама
Дизайн	Товарный ассортимент	Система ценовых надбавок	Служба сбыта
Характеристики	Размещение производственных и сбытовых подразделений	Периодичность платежей	Связи с общественностью
Торговая марка (бренд)	Управление запасами	Условия коммерческого кредита	Прямой маркетинг
Упаковка	Транспорт		
Размеры			
Обслуживание			

Гарантии			
Возврат			

3) уточнение бюджета маркетинга (затраты, необходимые на осуществление плана маркетинга) для каждого этапа и сценария.

В «Плане маркетинга» излагаются действия и мероприятия, которые предприятие планирует осуществить при реализации своего товара на рынке.

В связи с этим в данном плане должны освещаться следующие вопросы:

- цели и стратегия маркетинга предприятия, т. е. какие товары, на какие рынки, в какие сроки планируется поставлять, каковы способы ведения конкурентной борьбы планируется использовать, какие новые товары или услуги разрабатываются к предложению покупателям, как учитываются их требования;
- ценообразования, включающие обоснование цены, разработку системы скидок, ценовой политики предприятия в конкурентной борьбе;
- распространения товаров, предполагающие составление схемы распространения товаров, анализ каналов сбыта, выявление оптимальных партий товаров по размеру, разработка положений при работе с посредниками и др.;
- методов стимулирования продаж, включающих разработку фирменного стиля, привлекательности торгового знака, этикеток;
- выбор случаев использования скидок и рассрочек, организации лотерей, конкурсов, выплат премий;
- организации послепродажного обслуживания, предусматривающей определенный набор услуг, возможностей ремонта и приобретения запасных частей;
- проведение рекламной кампании, при которой рассматриваются цели рекламы, использование средств массовой информации, величина денежных средств на рекламу;
- формирование общественного мнения.

Контрольные вопросы

1. **Насколько полно следует описывать продукт, который станет результатом производства фирмы?**
 - в общих чертах, поскольку возможны видоизменения продукта в соответствии с требованиями рынка
 - необходимо раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него, указать ряд характеристик - качество, набор свойств, название, внешнее оформление, упаковка и др.
 - указать только его технические характеристики в цифрах – самые объективные показатели продукта
2. **Целесообразно ли размещать в бизнес-плане фотографию или рисунок товара, позволяющий составить о нем достаточно четкое представление?**

- не обязательно, цифры говорят точнее изображения
 - обязательно! Даже если еще не существует ни одного экземпляра – можно сфотографировать ближайший по характеристикам продукт конкурентов
 - очень желательно, поскольку трудно получить деньги под идею, которая еще не привела к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара
3. **Какие аспекты требуется учитывать при анализе сегмента рынка, на который нацелен новый продукт?**
- анализ предыдущего развития рыночной потребности на продукт (или схожий продукт), состояние внешней среды, конкуренции, каналов распределения
 - описание текущего состояния рынка продукта
 - сравнение с аналогичным сегментом похожего продукта в других регионах
 - прогнозирование будущего изменения рынка продукта
 - разработка параметров возможных сценариев развития рыночной ситуации
 - перспективные возможности замены продукта каким-либо аналогом
4. **Какие три блока описывают разделы сегментации рынка и конкуренции?**
- выявление и описание параметров, качественно отличающих рыночные сегменты друг от друга и определение возможных рыночных сегментов; конкурентный анализ и выявление конкурентных преимуществ продукта в каждом из рыночных сегментов, анализ привлекательности отдельных рыночных сегментов и выбор целевых рыночных сегментов.
 - выявление возможных продуктов, составляющих конкуренцию разрабатываемому продукту; выбор тех же целевых сегментов, что и продукты-конкуренты; анализ средств вытеснения конкурентных продуктов из сегмента рынка
 - точная сегментация рынка на основании большого количества критериев с целью наделять новый продукт уникальными свойствами; анализ средств быстрого привлечения покупателей других сегментов рынка; внедрение продукта в максимально возможное количество сегментов рынка агрессивными средствами
5. **Раздел планирования маркетинга должен содержать:**
- цели и стратегия маркетинга предприятия
 - ценообразование, включающие обоснование цены, разработку системы скидок, ценовой политики предприятия в конкурентной борьбе
 - способы распространения товаров, анализ каналов сбыта, выявление оптимальных партий товаров по размеру, разработка положений при работе с посредниками и др.
 - возможность привлечения сторонних фирм-посредников
 - методы стимулирования продаж, включающие разработку фирменного стиля, привлекательности торгового знака, этикеток; выбор случаев использования скидок и рассрочек, организации лотерей, конкурсов, выплат премий
 - стимулирование продаж в период спада экономики
 - организация послепродажного обслуживания, предусматривающего определенный набор услуг, возможность ремонта и приобретения запасных частей
 - использование рекламы в детских дошкольных учреждениях
 - проведение рекламной кампании, при которой рассматриваются цели рекламы, использование средств массовой информации, величина денежных средств на рекламу
 - формирование общественного мнения