

**РОССИЙСКАЯ АССОЦИАЦИЯ МАРКЕТИНГА
ФИЛИАЛ В РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН**

КОНКУРС «МАРКЕТИНГ-2005»

Исполнитель: студентка 5 курса АНДРЕЯНОВА Е.Н. Казанский
государственный финансово-экономический институт

РАБОТА НА ТЕМУ:
РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА
РЫНКЕ БОЛЬШЕГРУЗНЫХ АВТОМОБИЛЕЙ
(ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА)

Научный руководитель: к.и.н., доцент	_____	Рычков С.Ю.
Рецензент: к.и.н., доцент	_____	Алпатова Э.С.
Заведующий кафедрой: к.и.н., доцент	_____	Рычков С.Ю.
Нормоконтролер: старший преподаватель	_____	Сушкова Т.В.

Содержание.....	4
Введение.....	6
1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии.....	10
1.1. Основные понятия маркетинговой стратегии.....	10
1.2. Методика анализа внутренней и внешней среды предприятия.....	18
1.3. Мультиатрибутивная модель как метод определения конкурентоспособности товара.....	21
2. Конкурентный анализ «ТФК «КАМАЗ».....	26
2.1. Выявление конкурентных позиций.....	26
2.2. Построение мультиатрибутивной модели товара.....	35
3. Проект маркетинговой стратегии «ТФК «КАМАЗ».....	42
3.1. Мероприятия по улучшению автомобильной продукции «КАМАЗ».....	42
3.2. Рекомендации по усилению конкурентоспособности «ТФК «КАМАЗ» на рынке большегрузных автомобилей.....	46
3.3. Экономическое обоснование предложенного проекта.....	49
Выводы и рекомендации.....	54
Список использованной литературы.....	57
Приложение 1.....	1
Приложение 2.....	1
Приложение 3.....	1
Приложение 4.....	1-4
Приложение 5.....	1-2
Приложение 6.....	1
Приложение 7.....	1
Приложение 8.....	1
Приложение 9.....	1
Приложение 10.....	1

Введение

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамичного воздействия организации с окружающей ее средой, признанное обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счет предоставления покупателю продукта фирмы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления. Для различных организаций, в зависимости от того, какие они преследуют цели и какие реализуют стратегии, маркетинг является ключевой функцией, обеспечивающей их успешное функционирование.

Разработка стратегии касается всех функциональных подразделений фирмы, так как только таким образом достигается целостность и общая целенаправленность, когда цели одной структурной единицы не противоречат другой. Предварительным этапом при разработке стратегии является анализ маркетинговой ситуации. Он включает в себя: выявление долгосрочных тенденций развития объекта управления (предприятия, региона, отрасли), в том числе критических точек в циклической динамике, требующих принятия стратегических решений. Также в рамки анализа попадает классификация и оценка внутренних и внешних факторов развития; оценка действующих стратегий с выделением устаревших, не отвечающих изменившимся условиям развития, и перспективных, заслуживающих поддержки стратегических зон хозяйствования; предварительное рассмотрение условий и сил, которые могут обеспечить изменение стратегического курса. Цель стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат предприятию высокую рентабельность. Все выше перечисленное является обязательным атрибутом деятельности конкурентоспособной организации, стремящейся к достижению поставленных целей. Этим и объясняется актуальность данной темы.

В настоящий момент перед руководством предприятия – объекта исследования - стоит важная проблема: переход от направлений, намеченных ранее в условиях крайней неразвитости рынка, к более жестким правилам ведения бизнеса. Разработанные в прошлом стратегии уже не отвечают рыночным условиям, следовательно, являются малоэффективными либо абсолютно не эффективными, не отражающие в полной мере возможности организации и не учитывающие условия внешней среды. Поэтому целью данной работы является разработка маркетинговой стратегии предприятия на рынке большегрузных автомобилей. Для достижения поставленной цели необходимо выполнить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты маркетинговой стратегии.
2. Провести конкурентный анализ «ТФК «КАМАЗ».
3. Предложить проект маркетинговой стратегии «ТФК «КАМАЗ».

Объект дипломирования представлен открытым акционерным обществом торгово-финансовой компанией «КАМАЗ», представляющим интересы по реализации продукции ОАО «КАМАЗ» как на отечественном, так и на зарубежном рынке. ОАО «Торгово-финансовая компания «КАМАЗ» создано решением Совета директоров ОАО «КАМАЗ» Следует отметить, что ОАО «КАМАЗ»- крупная автомобильная компания, входящая в десятку крупнейших мировых производителей грузовых автомобилей. Всего в России и странах СНГ находится 186 субъектов дилерской сети ОАО «КАМАЗ», из них: в России - 101; странах СНГ - 52; кроме того, в странах дальнего зарубежья с «КАМАЗом» работают 34 дилера. В состав дилерской сети «ТФК «КАМАЗ» входят так же 121 автоцентр. Крупнейшими потребителями продукции предлагаемой «ТФК «КАМАЗ» в России являются Министерство Обороны России, РАО «ГАЗПРОМ», «ЛУКОЙЛ», «СУЭК», «ТНК». Перспективными рынками сбыта на экспорт для грузовых автомобилей являются страны ближнего зарубежья, Азиатско-Тихоокеанского региона, Ближнего Востока, Северной Африки и Латинской Америки.

Основной целью деятельности «ТФК «КАМАЗ» является извлечение прибыли и использование ее в интересах акционеров, а также насыщение рынка товарами и услугами.

Построение организационной структуры компании основано по региональному типу и связано, прежде всего, с разделением рынка на округа. Таким образом, каждому округу соответствует департамент маркетинга, который в свою очередь входит в структуру дирекции по маркетингу и продажам автомобилей ОАО «ТФК «КАМАЗ». Объектом дипломирования является деятельность «ТФК «КАМАЗ», связанная с процессом реализации продукции по следующим группам: реализация автомобилей ОАО «КАМАЗ», автобусных шасси и автобусов, запасных частей, компонентов и предоставление услуг. Основными принципам управления деятельностью на рынке «ТФК «КАМАЗ» относятся следующие: ответственность перед конечными потребителями за продукцию ОАО «КАМАЗ» в течение всего срока эксплуатации. Инициировать создание и производства продукта, соответствующего требованиям потребителей и обеспечивающего высокую эффективность эксплуатации. Своевременное информирование производственных подразделений об изменении структуры спроса на выпускаемую продукцию. Соблюдение принципов организации маркетинга согласно ИСО 9001. Маркетинговые исследования, сбор заявок, анализ потребности, трехмесячное планирование и контроль обеспечивают управляемость всеми процессами по продвижению на рынок автомобилей, услуг, запасных частей и компонентов. Управление информационными потоками, формулирование единой маркетинговой базы данных – важнейший инструмент для планирования и управления производством и реакции на новые потребности рынка.

Структура работы представлена следующим образом. В первом разделе рассмотрены основные понятия стратегического маркетинга, методика построения маркетинговой стратегии предприятия. Так же в данной главе мы ознакомились с методами анализа внутренней, внешней среды предприятия,

выявляющие сильные, слабые стороны, а так же возможности и угрозы для организации. В одном из подразделов второй главы была приведена методика определения уровня конкурентоспособности товара с помощью построения мультиатрибутивной модели. В третьем разделе предлагаются пути улучшения качества автомобильной продукции ОАО «КАМАЗ». Так же в данном разделе предложен проект повышения конкурентоспособности «ТФК «КАМАЗ». Последний подраздел третьего раздела представлен расчетом экономической эффективности предложенного проекта. Заключительным этапом работы являются выводы и рекомендации по проделанной работе.

1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии

1.1. Основные понятия маркетинговой стратегии

Понятие стратегии взято из военного лексикона, где он обозначает планирование и проведение в жизнь политики страны. Для описания понятия стратегии можно применить следующую формулировку: стратегия – это весь взаимосвязанный комплекс деятельности во имя укрепления жизнеспособности и мощи данного предприятия по отношению к его конкурентам [24].

При анализе теоретического материала было выявлено, что определения всех авторов можно свести к следующему. Стратегия направлена на разработку, внедрение приемов, методов, методик с целью перемещения организации в более привлекательное для нее положение. Стратегия, по мнению Виханского О.С. [5] – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Как считает Г.А. Васильев [15; 65] стратегия - это целостная совокупность основополагающих принципов, методов решения ключевых задач для достижения генеральной цели фирмы. По мнению Томпсона [28]: стратегия – это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим. Стратегия организации – это указание о том, как перевести организацию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов. Стратегия означает общую программу, а так же распределение приоритетов и ресурсов в интересах достижения масштабных целей. П. Друкер считает, что стратегия – это теория бизнеса организации. Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Стратегия предприятия разрабатывается

на основе исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения покупателей, изучения товаров, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства. По-мнению Беляевского И.К., стратегия маркетинга – это комплекс базовых решений и принципов, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих их оценки и анализа рыночной ситуации, поведения, возможностей конкурентов и собственного потенциала. Жан-Жак Ламбен отмечает, что изложение стратегии маркетинга должны содержать следующие элементы: определение одного или несколько сегментов; избранное позиционирование относительно приоритетных конкурентов; требование к гамме товаров; каналы сбыта; цены и условия продаж; торговый персонал, его задачи и организация; реклама и стимулирование сбыта; послепродажное обслуживание, гарантии и услуги; исследование рынков. Согласно П. Дойлю, стратегия - это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках [11].

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

В настоящее время разработка маркетинговой стратегии фирмы приобретает комплексный характер, охватывая все направления ее деятельности, и рассчитывается на долгосрочный период (10-20 лет). Разработка и принятие стратегических решений происходит ныне в условиях крайней нестабильности и неопределенности развития рынка и маркетинговой среды. Анализ динамично меняющейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка – краеугольный камень при формировании маркетинговой стратегии.

Основными факторами формирования маркетинговой стратегии являются:

1. Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, правовое регулирование, условия территориального размещения, и т.д.).

2. Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы- конкуренты и стратегическое направление их деятельности.

3. Управляющие ресурсы и возможности самой организации, определение своих сильных и слабых сторон.

4. Основные концепции фирмы, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

Разработку маркетинговой стратегии можно разбить на следующие этапы:

1. Определение стратегии сегментации и позиционирования.

2. Разработка стратегии брендинга.

3. Разработка товарной стратегии.

4. Разработка ценовой стратегии.

5. Разработка стратегии распределения.

Далее следует сведение разработанных стратегий в единую маркетинговую стратегию и доведение ее до уровня целостной программы конкретных действий в области маркетинга на плановый период времени.

Первым элементом в маркетинговой стратегии является продуктово-маркетинговая стратегия. Это подсистема стратегии организации, которая нацелена на анализ, разработку и принятие стратегических решений по номенклатуре, ассортименту, качеству объемов производства продуктов, а так же реализации продуктов на соответствующих рынках.

Продуктово-маркетинговая стратегия – это основная и ключевая подсистема корпоративной стратегии [23].

Стратегия продукта связана, прежде всего, с понятием товарной линии (ассортиментный ряд) – это группа товаров, тесно связанных между собой в силу схожести областей использования, предназначенных одним и тем же

группам покупателей, а также реализуемых через одни и те же типы торговых предприятий, в рамках одного и того же диапазона цен [9;120].

Товарная политика предприятия определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров.

Товарная стратегия занимает одной из ключевых мест в общей системе маркетинговой деятельности и предполагает меры по повышению конкурентоспособности выпускаемой продукции, прежде всего по улучшению ее качественных характеристик, соответствующих запросам конечных потребителей, созданию новых товаров (инновационная политика), оптимизацию ассортимента (ассортиментная политика), удлинению жизненного цикла товара.

Существенной составляющей товарной политики служит обеспечение адаптации товара, как в пространстве, так и во времени. Потребительские оценки имеют стратегическое значение на всех этапах разработки и совершенствования товара. Для обеспечения высокого качества товара и его конкурентоспособности важное значение имеет система управления качеством товара. Совокупность управляющих методов, обеспечивающих ускорение процессов интеграции всех типов нововведений и создания благоприятного климата на фирме, стимулирующего инновацию во всех областях производственной и коммерческой деятельности представляет собой инновационную политику. Ее основные цели сократить сроки разработки и внедрения новой продукции и увеличить рентабельность производства и сбыта. Политика предприятия в отношении ассортимента выпускаемой продукции должна исходить из следующих принципов:

- технологических возможностей предприятия;
- потребностей рынка в ассортименте или дифференциации товаров;
- проблема в позиционировании;

-достижение товарооборота обеспечивающего безубыточную деятельность предприятия;

При принятии решения по ассортименту необходимо учитывать степень близости между товарами различных групп, возможности предприятия (финансовые, кадровые, складские и т.д.), требования покупателей, наличие конкурентов.

Инновационная политика – стержневое звено товарной стратегии и включает процесс поиска идеи и создания нового товара с учетом конкретных потребностей конечного потребителя, выхода нового товара на рынок, наблюдение за его поведением на рынке.

Следующим элементом стратегии маркетинга является ценовая стратегия. Она составляет на относительно длительный период и служит основой принятия решений в отношении цены продажи в каждой конкретной сделке. Стратегические ценовые цели и рассчитанная на длительный срок линия ценового поведения фирмы позволяет определить объем прибылей и долю на рынке в расчете на перспективу, иметь определенный финансовый и временной резерв для манипулирования маркетинговыми рычагами воздействия на рынок. В ценовую стратегию входит разработка таких элементов, как: уровень цены за единицу продукта, динамика цен в зависимости от фаз жизненного цикла товара, цены конкурентов, степень ценовой и неценовой конкуренции, эластичность спроса, выбранная ценовая тактика, система скидок и надбавок, принципы ценообразования.

Любая ценовая программа должна находиться в жесткой корреляции с качеством товара и его конкурентной оценкой. Стратегия ценообразования любой компании должна следовать стратегии позиционирования товара (с развертыванием функции качества как обязательного условия), обеспечивать прибыльность и достижение функции компании, соответствовать условиям реальной рыночной среды. Целью любой программы ценообразования является поддержание маркетинговой стратегии, разрабатываемой для

товара. Постановка задач ценообразования определяет, каким образом цена будет способствовать проведению в жизнь маркетинговой стратегии.

Программа ценообразования как основной документ, содержащий основные положения ценовой стратегии фирмы и фиксирующий последовательность действий по ее осуществлению, тем не менее, не является жестко фиксированной. В программе находят отражение основные положения, касающиеся внутренних показателей деятельности фирмы, не поддающихся быстрому изменению (например, уровень издержек, себестоимость), и планируемые показатели, фиксирующие желательный уровень цен. Планируемые показатели могут корректироваться в зависимости от складывающейся рыночной ситуации и поведения рыночных субъектов (потребители, конкуренты).

Разработка ценовой стратегии - это постоянно корректируемый процесс, соответствующий той маркетинговой политике, которую проводит фирма [9;31-136].

Известно 4 основных типа маркетинговых стратегий: проникновение на рынок, развитие рынка, сегментация рынка, разработка новых товаров или услуг для завоевания новых либо дополнительных рынков.

Различают несколько типов ценообразования. Стратегия:

-снятия сливок – установление более высоких цен, чем, по – мнению, большинства покупателей, должен стоить товар с данными потребительскими свойствами, и получение высокой прибыльности продаж в узком сегменте рынка;

-нейтрального ценообразования – установление цен на уровне, соответствующем цен аналогичных товаров при более высоком качестве и уровне торгового обслуживания;

-ценового прорыва – установление цен на рынке, более низких, чем у большинства конкурентов, и получение большей массы прибыли за счет увеличения объема продаж;

-скорейшего возврата средств – требует установление цен таким образом, чтобы войти в сектор рынка, где продажа данного товара имеет настолько высокий уровень прибыльности, что средства, вложенные в закупку и доставку товара, будут возвращены в кратчайшие сроки.

Другим важным элементом маркетинговой стратегии является стратегия коммуникации. В новую эпоху интегрированных маркетинговых коммуникаций стратегия коммуникаций – важнейший элемент процесса коммуникаций для всех отделов маркетинговой организации. Она унифицирует каждый аспект комплексного процесса, который непосредственно соприкасается с потребителем, подчеркивает индивидуальность, но в едином ключе, указывает на выгоду, демонстрирует идею. Каждый тактический прием, вытекающий из стратегии коммуникаций, усиливает аргументы, в результате чего потребитель начинает больше доверять продукту.

В каждом сегменте имеется свой стимул для совершения покупки, и поэтому стратегия коммуникаций должна предполагать каждой группе свою особую конкурентную выгоду. Такая интеграция является истиной, так как анализ потребителей приводит к обоснованным выводам в отношении каждой целевой группы и того, как лучше всего выйти на эту группу. В тактическом смысле это означает, что демонстрации конкурентного преимущества при сохранении базовой индивидуальности брэнда для конкретного сегмента наиболее эффективным способом может быть программа маркетинга паблик рилейшенз, для других – программа прямого маркетинга, и т.д. приемы продвижения продаж должны соответствовать общей стратегической концепции, так же как упаковка, логотип, инструкции.

В контексте общей маркетинговой стратегии особую роль для торгового предприятия играет система распределения.

Стратегия распределения включает в себя следующие моменты: выявление того, что покупают потребители, где, почему, когда и как они это делают. Определение требований к условиям со стороны целевых

потребителей и оптимальных для компании уровня предоставляемых услуг; отбор сегментов, которые будут обслуживаться и формирование каналов, которые будут использоваться в каждом конкретном случае. К задачам стратегии распределения так же относится определение типов использованных посредников, их количество и условий работы с каждым из них. Должен быть четко отлажен механизм определения прав и обязанностей всех участников каналов, обеспечение каждого посредника равной поддержки в возможности получать прибыль путем проводимой ценовой политики, определение условий продаж, закрепления за продавцом определенной территории, определение перечня услуг, которые должна выполнять каждая сторона. Для эффективной деятельности участников каналов распределения необходимо разработать систему мотивации, контроля и оценки посредников.

В процесс разработки маркетинговой стратегии необходимо включить такой важный момент, как организацию маркетинговой деятельности на предприятии. Организация маркетинговой деятельности или маркетинга включает в свой состав: построение (совершенствование) организационной структуры управления маркетингом; подбор специалистов по маркетингу надлежащей квалификации; распределение задач, прав для эффективной работы сотрудников маркетинговых служб; организацию эффективного взаимодействия маркетинговых служб с другими службами организации.

Крупные организации, действующие на более стабильных рынках, в целях обеспечения большей интеграции часто используют централизованные структуры. Гибкость организационной структуры, умение быстро и своевременно реагировать на изменение различного рода является необходимыми условиями адаптации организации к новым реалиям жизни. Основным принципом управления маркетинга на крупном предприятии является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений подразделениям, где занимаются практическим маркетингом.

1.2. Методика анализа внутренней и внешней среды предприятия.

SWOT анализ является одним из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Его цель заключается в определении всех сильных и слабых сторон организации по отношению к ее конкурентам, а так же в выявлении внешних факторов, оказывающих воздействие на ее деятельность.

Детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия проводится с использованием методики SWOT анализа. Используются следующие оценки:

-сильных (Strengths) и слабых (Weakness) сторон предприятия (преимуществ и недостатков)

-возможностей (Opportunities) и опасностей (Threats).

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам компании, а возможности и угрозы являются внешними функциями, которые предприятие не может контролировать [17].

Анализ сильных и слабых сторон в деятельности предприятия позволит оценить внутреннее состояние предприятие и его возможности относительно рынка, показывает, какие области деятельности, и функции предприятия нуждаются в улучшении, так как по отношению к рынку являются слабыми сторонами. В тоже время такой анализ позволяет определить, какие области и функции следует более полно использовать, так как они представляют собой сильные стороны рыночной деятельности. Анализ проводится на основе изучения прошлого и настоящего опыта работы предприятия.

Анализ возможностей и опасностей позволяет предвидеть изменяющиеся благоприятные и неблагоприятные условия рынка (внешней среды) с целью приспособления к ним потенциальных возможностей предприятия для удовлетворения нужд потребителей и получения прибыли.

SWOT-анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

Сила – это то, в чем компания преуспела, или какая-либо особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке. Сила может так же являться результатом создания альянса или совместного предприятия с партнером, имеющим опыт или потенциальные возможности для усиления конкурентоспособности компании.

Слабость – это отсутствие чего-либо важного для функционирования компании или то, что ей не удастся или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона может сделать компанию уязвимой, а может и нет. Успешная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон, которые делают компанию уязвимой, мешают ее деятельности или не дают ей использовать привлекательные возможности [23].

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. Оценивая возможности отрасли и ранжируя их привлекательность важно помнить, что интересы отрасли и интересы компании это не всегда одно и то же. Не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности: одна компания является более конкурентоспособна, чем другая. SWOT-анализ похож на составление стратегического баланса, где сильные стороны и возможности являются активами, а слабые стороны и угрозы являются пассивами компании. Основной вопрос в том, насколько сильные стороны перекрывают слабые стороны, а также в том, как использовать сильные стороны, чтобы склонить стратегический баланс в сторону активов. Таким образом, SWOT-анализ - это нечто большее, чем заполнение четырех табличек. Степень необходимой детализации зависит от целей SWOT-анализа. Если идет речь о компании в целом, можно затронуть SWOT-анализом только самые крупные структурные элементы. Если речь идет, о каком то отдельном участке

компания - можно проанализировать более мелкие элементы. По какому принципу будет выбираться факторы для SWOT-анализа - зависит от уровня задачи. Поэтому основное искусство аналитика - выбрать такие факторы для проведения SWOT-анализа, а также способы оценки этих факторов, которые будут адекватны поставленной задаче и уровню решения. Основным смыслом SWOT-анализа является правильное определение, чем именно является для компании та или иная характеристика, сильная это сторона компании или слабая, возможность это или угроза. К сожалению, достаточно часто при проведении SWOT-анализа компании стандартно подходят к заполнению матрицы, не учитывая особенностей ситуации, в которой находится именно их компания. С точки зрения SWOT-анализа абсолютно любая характеристика компании или ситуации на рынке может быть оценена как благоприятная для компании в настоящий момент, так и неблагоприятная.

Таким образом, подытожим вышесказанное. Методика SWOT-анализа применяется для детального анализа маркетинговых возможностей предприятия. Внутреннее состояние предприятия отображается при оценке сильных и слабых сторон предприятия. Анализ возможностей и опасностей позволяет предвидеть изменяющиеся благоприятные и неблагоприятные условия внешней среды с целью приспособления к ним потенциальных возможностей предприятия. SWOT анализ дает ясно представление о ситуации, в которой находится компания, и указывает в каких направлениях нужно действовать, чтобы максимизировать возможности и свести к минимуму угрозы и слабости.

1.3. Мультиатрибутивная модель как метод определения конкурентоспособности товара.

Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке выражается конкурентоспособностью.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции [20].

Конкурентоспособность - комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, то есть преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов [16; 89].

Выявление условий конкурентной борьбы на рынке выступает необходимой процедурой для каждого конкретного предприятия. Поскольку состояние конкурентной среды, с одной стороны, определяется процессами развития в социальной, технологической, политической сферах, а с другой – действиями субъектов рынка, применяющих в своей деятельности достижения современной науки и опыт предпринимательской и управленческой деятельности, то знание конкурентной среды становится тем источником, использование которого дает фирме возможность спрогнозировать и реализовать собственную конкурентную позицию.

Конкурентное преимущество – это положительно значимые в качественном отношении линии поведения фирмы, которые по различным параметрам обеспечивают ее превосходство над конкурентами [9].

Конкурентоспособность продукта определяется как возможность его успешной продажи на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период

времени. Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это способность успешно оперировать на конкретном рынке в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Мультиатрибутивная модель товара позволяет выявить направления дифференциации, т.е. как придать своему товару отличительные свойства, по которым потребитель будет его выделять среди других. Построение мультиатрибутивной модели осуществляется, на основании оценочных характеристик потребителей по выявленным атрибутам. Атрибут - свойство товара, являющееся определенной выгодой, полезностью в глазах определенной категории (сегмента) потребителей или покупателей. Именно атрибут создает услугу и удовлетворение и как таковой используется в качестве критерия выбора. Покупатель обычно учитывает многие атрибуты. Общая оценка марки базируется на комбинации оценок каждого атрибута. Атрибуты могут иметь функциональную природу (мощность, габариты), но также природу эмоциональную или эстетическую. Покупатели оценивают атрибуты или характеристики на основе двух соображений: степени значимости каждого атрибута и степени их воспринимаемого присутствия в оцениваемой марке. Существует множество методик выявления атрибутов. К ним относятся, например, такие, как решетка Келли, экспертный метод. Также атрибуты можно выявить в ходе пилотажного исследования, когда респондентам предлагается выбрать наиболее значимые, по их мнению, характеристики товара. Предварительно данные характеристики выявляются из объективных характеристик товара, ГОСТов, технической документации и т.д.

Атрибуты обладают неодинаковой значимостью в глазах покупателя. С точки зрения человека, значимость атрибута отражает ценности и приоритеты, с которыми он связывает выгоды, обеспечиваемой маркой. Знание фирмой приоритетов различных групп покупателей позволяет ей разработать новые товары, специально предназначенные для удовлетворения этих покупателей. Таким образом, знание относительной значимости

атрибутов может позволить фирмам разработать стратегию сегментации. Целью будет наилучшая адаптация к разнообразию потребностей и стремление избежать ситуации, когда покупатели вынуждены удовлетвориться товарами, средними по отношению к каждому из атрибутов.

Покупатель может чувствовать, что определенный атрибут очень важен, но в то же время воспринимать конкретную марку как не обладающую указанным атрибутом в должной мере. Следовательно, к измерению значимости следует добавить измерение представление о степени присутствия атрибутов. Люди воспринимают наличие атрибутов по-разному. Такое восприятие может быть основано на опыте, собранной информации, мнений друзей, знакомых, рекламе или просто личных впечатлениях. Исследования показывают, что респонденты способны выразить взгляды на известные марки и это восприятие измеримо.

Ценность атрибута для индивида зависит от сочетания двух факторов, входящих в систему оценки. Этими факторами являются: значимость атрибута и воспринимаемая степень его наличия. Подобная субъективная ценность рассматривается как частная полезность, которой обладает каждый атрибут. Данная ценность является произведением воспринимаемой степени присутствия атрибута и его значимости. Тогда полная полезность марки для конкретного покупателя может представлять собой либо сумму, либо произведение частных полезностей, которыми он наделяет атрибут.

Для получения развернутой оценки отношения к товарам определенной марки (их полезности для потребителей) обычно используются более сложные методы. К их числу относятся методы, основанные на композиционном и декомпозиционном подходах.

Композиционный подход состоит в формировании значений полной полезности на основе измерений значимости и полезности определенных характеристик товара, полученных путем изучения мнений потребителей, учитывающих их индивидуальные предпочтения. Далее осуществляется

свертывание оценок полезности отдельных характеристик товара в итоговую, интегральную оценку.

Декомпозиционный подход развивается в противоположном направлении и начинается с определения предпочтений различных марок товаров, совокупности свойств которых уже определены. Далее выводятся лежащие в ее основе частные полезности для каждой характеристики. Для данного покупателя полная полезность марки равна сумме ее частных полезностей. Частные полезности ассоциируют как с важностью каждой характеристики (атрибута), так и с ее значением для каждого товара.

При реализации декомпозиционного подхода респонденты реагируют на различные марки товара, описанные с помощью различных атрибутов. Собираемая у респондентов информация сводится к ранжированию предпочтений в отношении рассматриваемых марок товаров. Следующей аналитической задачей является формулирование частной полезности для каждой характеристики. Используя рейтинги различных совокупностей атрибутов, можно выявить частные полезности, лежащие в их основе, а затем воссоздать структуру предпочтений респондента по всем атрибутам, описывающим изучаемые марки товара.

Согласно данному подходу, непосредственно оцениваются частные полезности, представляющие собой комбинацию значимости характеристик и их значений для различных вариантов товара, которые нельзя идентифицировать по отдельности. Таким образом, высокий уровень полезности может являться следствием либо высокого уровня значимости и низкого уровня характеристики, либо низкого уровня значимости, скомпенсированного высоким уровнем значения характеристики.

Оценка уровня полезности позволяет спрогнозировать индивидуальный выбор, когда потребитель имеет дело с разными марками или различными совокупностями характеристик [7].

Модель товара разрабатывается после тщательного анализа достоинств и недостатков, которые он имеет в глазах потенциальных потребителей и

покупателей. После этого формируется ядро товара, базовые выгоды и подкрепляющие выгоды для каждой целевой группы покупателей и потребителей. На основании данных, в ходе построения мультиатрибутивной модели, строится карта восприятия, многоугольник конкурентоспособности, а так же производится анализ закрепления, анализ приверженности.

2. Конкурентный анализ «ТФК «КАМАЗ»

2.1. Выявление конкурентных позиций

Для разработки маркетинговой стратегии необходимо в первую очередь провести анализ среды, в которой функционирует организация, определить ее основных конкурентов, выявить собственные возможности и конкурентные преимущества.

Целью исследования является выявление конкурентной позиции «ТФК КАМАЗ» на рынке большегрузных автомобилей. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Провести экспертный опрос по показателям внутренней и внешней среды компании.
2. Составить матрицу сильных, слабых сторон ТФК КамАЗ, а так же угроз и возможностей.
3. Провести перекрестный анализ.

В ходе проведения исследования была собрана необходимая информация. Первичная информация представлена следующими источниками: внутренняя документация компании, техническая документация продукции, данные о клиентской базе, товарная номенклатура, данные об объемах продаж в отрасли.

Первичная информация была получена также в ходе экспертного опроса. Инструментом сбора информации являлся опросный лист, состоящий из 89 показателей.

Объектом исследования являются эксперты в различных областях. Группа экспертов представлена следующими специалистами:

1. Главный инженер Торгового Дома «АВТОУРАЛ».
2. Заместитель директора по перевозкам и коммерческой деятельности.
3. Дилер ТОО «ВИС».
4. Начальник отдела технического транспорта и спецтехники.

5. Ведущий инженер центра продаж.
6. Главный специалист по бюро регионального маркетинга.
7. Начальник бюро регионального департамента по маркетингу.

Участники экспертной группы подбирались таким образом, чтобы была возможность рассмотреть одну и ту же проблему с разных сторон.

Экспертам предлагалось оценить по десятибалльной шкале перечень предоставляемых показателей (см. Приложение 4).

По оценкам экспертов были выявлены сильные, слабые стороны организации, а так же возможности и угрозы организации (см. Приложение 6).

Сильными сторонами ТФК КамАЗа являются следующие: «ассортиментная политика»; «доставка товара»; «участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах»; «продукция, соответствующая нормам Евро 1,2»; «местоположение организации»; «известность торговой марки»; «разветвленность сбытовой сети».

Осуществляя процесс закупки, особенно на промышленном рынке, особое внимание уделяется поиску фирмы, предоставляющей наиболее полный, гармоничный ассортимент. Так же ассортимент характеризуется глубиной, шириной, устойчивостью. Фирма, способная наиболее полно удовлетворить потребности покупателей в отношении ассортимента, имеет достаточный перевес в предпочтениях потребителей.

Участие в крупных региональных и инвестиционных проектах позволяет увеличить свой оборотный капитал с помощью вложения денежных средств в иные сферы деятельности. Вложение инвестиция в крупные проекты с одной стороны позволяет в будущем увеличить свой капитал, с другой стороны является одним из элементов коммуникационной политики. Так, например, в данный момент руководство «ТФК «КАМАЗ» рассматривает предлагаемые инвестиционные проекты. Среди них существуют те, реализация которых создаст положительный имидж «ТФК «КАМАЗ». В то же время способность организации вкладывать во что-либо свободные

средства одновременно позволяет нарастить капитал с помощью временно свободных средств и дает ей некие гарантии в будущем. Таким образом, компания себя «страхует» от непредвиденных денежных потерь.

Далее показатель «соответствие продукции нормам Евро 1,2». Несомненно, данный показатель чрезвычайно важен для организации, работающей как на отечественном, так и на зарубежном рынке. Европейские страны ведут серьезные работы по охране окружающей среды и не допускают ввоз продукции, не соответствующей евронормам. Введение таких мер так же осуществляют некую заботу о потребителе, придавая грузовым автомобилям наибольшую комфортность. В список норм Евро 1, 2 включены такие моменты: чистота выхлопа на пусковых режимах, бортовая диагностика систем нейтрализации и управления, общий уровень токсичности, экологичность отделочных материалов т.д. Следует учесть тот факт, что с 2004 года вступило в силу положение и запрете на ввоз и вывоз автомобилей с нормами ниже Евро 1. Таким образом, фирмам выпускающие продукцию с нормами не соответствующим действующим требованиям придется либо уходить с рынка, либо повышать цены на продукцию, что в последствии пошатнет конкурентную позицию.

Сильной стороной, по мнению экспертов, является местоположение организации. Это объясняется следующими причинами. Во-первых, «ТФК «КАМАЗ» находится в непосредственной близости от предприятия изготовителя ОАО «КАМАЗ». Поэтому здесь стоит говорить именно о его местоположении. Данный регион богат природными ресурсами, что обеспечивает более низкую стоимость на материалы, отражаясь в значительной мере на себестоимости продукции. Во-вторых, огромную роль играет сосредоточенность на одной территории предприятий, как добывающей промышленности, так и производства материалов и комплектующих, запасных частей. Это создает дополнительные удобства для сборки автомобилей и их транспортировку. Известность торговой марки можно использовать для создания благоприятного имиджа компании.

Известность марки подкрепляется такими показателями, как «доля сознания», «спонтанная известность». При осуществлении приобретения товара, промышленный рынок отличается потребительским большим количеством фильтров, входящих в центр по закупкам, поэтому известность марки обеспечивает дополнительные благоприятные возможности для фирмы.

К сильным сторонам также относится показатель «доставка товара». Эксперты не случайно высоко отметили состояние по данному показателю. Так как при осуществлении сделки по продаже продукции в условиях договора включен пункт о доставке товара стороной продавца. Таким образом все расходы берет на себя «ТФК «КАМАЗ». Данный факт играет очень большую роль при отборе альтернатив фирмы продавца. Так, например, для потребителей, находящихся на территории Красноярского, Хабаровского, Алтайского края, Ямало–Ненецкого, Ханты-Мансийского автономного округа вопрос о доставке продукции является весьма важным при выборе места покупки.

Эксперты отнесли к сильным сторонам показатель «разветвленность фирменной сервисной сети». На сегодняшний момент «ТФК «КАМАЗ» является самой крупной сетью по продаже автомобилей. Общее количество всех участников системы распределения достигает порядка 150 субъектов, среди которых дилеры, торговые агенты, дистрибьюторы. Этот показатель играет особую роль для обеспечения конкурентоспособности фирмы. Для потребителей имеет особое значение наличие сервисных центров именно той фирмы, где они совершали покупку. Таким образом они получают некоторые гарантии в обслуживании. Отсутствие такой сети может оказать влияние на процесс принятия решения о покупке не в сторону данной организации. Сила данного аспекта подкрепляется тем, что наличие автоцентров, магазинов запасных частей, и других каналов распределения формирует, таким образом, приверженность потребителя. Приверженность же в свою очередь является составляющей лояльности потребителя к той или

иной компании. В сочетании с определенными возможностями данный показатель создаст благоприятные условия для компании.

Анализ данных, собранных в ходе исследования, выявил такие слабые стороны компании: «возможность открытия новых торговых точек, филиалов конкурентами»; «вероятность расширения ассортимента конкурентами»; «состояние оборудования»; «PR кампании»; «финансирование каналов распределения»; «деятельность дилеров, торговых агентов»; «число дилеров»; «система оплаты». Возможность открытия новых торговых точек конкурентами является для компании очень важным моментом, который нужно тщательно контролировать. В случае упущения данного факта из виду существует вероятность потери определенной доли рынка. Износ оборудования, как слабая сторона компании, делает ее более уязвимой в конкурентной борьбе. С учетом быстро меняющейся технологии производства оборудование должно быть так же высокотехнологичным, способное в экстренных ситуациях (например, повышенного спроса) работать на максимальную мощность. Так же оборудование способно повысить производительность труда, уменьшить себестоимость продукции, сократить затраты на оплату рабочих мест.

В случае отсутствия мероприятий по усовершенствованию оборудования или замены его на новое неизбежно может произойти снижение производственных мощностей, что в последствии приведет к уменьшению выпуска продукции. В свою очередь, снижение выпуска продукции в конечном итоге приведет к ухудшению товарной политики, что создаст крайне неблагоприятную ситуацию для компании. Деятельность дилеров и их количество так же является слабой стороной компании. От данного показателя непосредственно зависит объем продаж. Поэтому эффективности деятельности дилеров необходимо уделять особое внимание. Слишком большое количество дилеров может привести к потере контроля компании за ходом продаж. Недостаточное количество дилеров также нежелательно, так как интересы организации не смогут быть представлены на все рынке, а лишь

на определенной его части, что создает дополнительные возможности для конкурентов. Сбытовая сеть должна быть четко продумана, во избежание серьезных последствий для компании.

Следующей сильной стороной, по результатам исследования, является система оплаты. Она включает в себя своевременности проведения платежей, расчетов с клиентами и т.д. От данного показателя зависит дальнейшее расположение покупателя к компании и финансовое благополучие самой фирмы. Точность расчетов, платежей, своевременность денежных переводов является одним из самых важных факторов в деятельности предприятия. Также немаловажным является удобство предоставляемой системы, возможность выплаты в рассрочку, осуществление безналичных платежей, внесение предоплаты. Такие вопросы должны иметь индивидуальный подход к потребителям. В настоящее время происходит расширение возможностей банковских услуг и финансовых возможностей предприятия. Поэтому данный показатель следует максимально использовать для завоевания потребителя.

Следующим полем матрицы является поле «возможности». По оценкам экспертов, возможностями для «ТФК «КАМАЗ» являются: рост рынка; возможность выхода на новые рынки сбыта; работа с корпоративными клиентами; поддержка государством данного вида промышленности; входные и выходные барьеры на данном рынке; покупательская способность потребителей; рост интенсивности потребления продукции; политика протекционизма на данном рынке. Начнем с того, что данный вид деятельности предполагает огромную поддержку со стороны государства, так как деятельность ОАО «КАМАЗ» вносит наиболее важную статью доходов в государственный бюджет, предоставляет рабочие места для населения, играя тем самым огромную социальную роль, представляет интересы страны на международном рынке. На «ТФК «КАМАЗ», которая, в свою очередь, является структурной единицей ОАО «КАМАЗ»,

распространяются поддержка государства. Данную возможность необходимо максимально эффективно использовать.

Входные и выходные барьеры являются так же возможностью для «ТФК «КАМАЗ». Это обуславливает тот факт, что не всем фирмам-конкурентам, желающим вступить на данный рынок, удастся это сделать из-за высоты барьеров. Входные барьеры обеспечиваются с помощью дорогостоящего производства, наличием официального или эксклюзивного представительства, величиной уставного капитала и т.д. Под выходными барьерами понимается величина затрат, которые понесет фирма, при принятии решения об уходе с рынка. Т.е. не превысят ли издержки на объявление о банкротстве и выплате всех денежных средств, издержки на поддержание текущего состояния дел. Таким образом, «ТФК «КАМАЗ», осуществляя свою деятельность, может контролировать в какой - то мере выход на рынок новых конкурентов. Еще одним показателем, относящимся к возможностям для «ТФК «КАМАЗ», является покупательская способность. Осуществляя реализацию на рынке большегрузных автомобилей не первый год, «ТФК «КАМАЗ» работал с покупателями на разных условиях, в том числе реализация осуществлялась в рассрочку в виду неплатежеспособности потребителя. Сейчас же покупательская способность увеличивается с учетом стабилизации экономики. Этим также объясняется увеличение процента продажи автомобилей частным лицам.

Следующими показателями, входящими в поле «возможности», являются рост рынка и увеличение интенсивности потребления продукции. С учетом происходящих событий в мире продукция ТФК КамАЗ является весьма востребованной. Поэтому рост рынка предполагает увеличение продаж. Интенсивность потребления продукции так же является положительным фактом для компании. Вслед за увеличением покупательской способности, повышение интенсивности потребления приведет к значительному увеличению сбыта продукции. Политика протекционизма в данной отрасли играет немаловажную роль. Введение мер,

ограждающих российские предприятия от натиска иностранных, и способствует поддержке отечественного производства. В свою очередь, это дает дополнительные возможности для ТФК КамАЗ оградиться от новых конкурентов и быть более конкурентоспособными на этом рынке. По оценкам экспертов, показатель работа с корпоративными клиентами относится более к возможностям, так как на данном этапе развития фирма не достаточно эффективно использует данную область.

Угрозами можно считать, по мнению экспертов, такие показатели, как: появление новой производственной технологии у конкурентов; возможность выпуска нового продукта конкурентами; вероятность снижения цен конкурентами; вероятность повышения таможенных пошлин, тарифов на экспортной рынке; возможность улучшения качества продукции конкурентов; общее экономическое положение в стране; давление со стороны товаров – заменителей; развитие сбытовой сети конкурентов; лоббирование интересов конкурентов в администрациях всех уровней; торговые барьеры на привлекательных рынках; коммуникационная политика конкурентов. Так как на данном рынке товар мало дифференцирован, предложение совершенно нового товара конкурентами может создать для «ТФК «КАМАЗа» неблагоприятную ситуацию. Угрозой так же является и улучшение качества продукции конкурентов. В этом случае организация «должна» быстро реагировать и предпринимать ответные меры. Иначе, возможно, что производимая продукция будет не востребована. Однако каждое усовершенствование продукта отражается на себестоимости, что ведет к неизбежному увеличению цены товара. Наибольшую угрозу для деятельности «ТФК «КАМАЗ» играет общее экономическое положение в стране. Любые изменения в экономике напрямую отражаются на финансовом состоянии данного предприятия. Так, например, повышения уровня инфляции или валютные курсы создают определенный риск для фирмы. Вероятность повышения таможенных пошлин и тарифов отразится на ввозе продукции на территорию зарубежных стран. Ведение таких мер

напрямую отразится на цене продукции. Активная коммуникационная политика конкурентов однозначно является угрозой. Использование методов PR, рекламная политика формируют определенный образ в глазах потребителя. В настоящий момент также популярен «черный» PR, формирующий негативный образ фирмы-конкурента. Эффективно реализуемая коммуникативная политика способна склонить потребителя к совершению сделки именно с данной фирмой, на основании показателя «спонтанная известность». Исходя из перечисленного «ТФК «КАМАЗ» должны строго контролировать деятельность конкурентов в области коммуникаций.

Далее проводится перекрестный анализ между всеми четырьмя группами. Сильная сторона совмещается с возможностью, слабая сторона - с угрозой. Необходимо определить, какие из возможностей внешней среды можно эффективно использовать за счет существующих сильных сторон компании. А так же какие из возможностей внешней среды сейчас недоиспользуются из-за слабостей компании.

Так, например, ассортиментная политика и работа с корпоративными клиентами является хорошей основой для роста рынка. Совокупность таких показателей, как: продукция, соответствующая нормам Евро 1,2,3, профессионализм участников каналов распределения, контроль качества продукции существенно облегчат процесс выхода на новые рынки сбыта.

Данный анализ позволяет выявить, какие слабости компании могут привести к сложным ситуациям при появлении угроз во внешней среде. Необходимо устранять такие недостатки организации, как износ оборудования, т.к. существует угроза появления новой технологии производства продукции и улучшение качества продукции конкурентов. В противном случае продукция данной компании будет неконкурентоспособна по показателю качества. Деятельность дилеров, торговых агентов, как слабая сторона компании, пересекается с угрозой давления со стороны товаров – заменителей. В случае отсутствия повышения эффективности деятельности

участников каналов распределения, в том числе и информирования покупателей о преимуществах данного товара в ряду аналогов, существует угроза перехода потребителя на товары- заменители. Так же следует отметить, что отсутствие качественных, эффективных PR акций могут нанести огромный ущерб компании, особенно когда существует угроза со стороны коммуникативной политики конкурентов.

Далее можно определить какими возможностями можно компенсировать слабые стороны организации. Возможность открытия новых торговых точек, филиалов конкурентами компенсируется входными и выходными барьерами и политикой протекционизма на данном рынке. Улучшению качества продукции конкурентов может противостоять отлаженная система контроля качества продукции ТФК КамАЗ. Работа с корпоративными клиентами, «создание» лояльного потребителя сможет в некоторой степени нейтрализовать коммуникативную политику конкурентов.

Сопоставление сильных сторон организации с угрозами внешней среды позволяет выявить следующее: система контроля качества сможет нейтрализовать возможность улучшения качества продукции конкурентами. Участие в инвестиционных проектах и крупных региональных программах способно «уберечь» в некоторой степени от нестабильности общего экономического положение в стране.

С учетом результатов исследования в третьем разделе предлагается проект повышения конкурентоспособности «ТФК «КАМАЗ» на рынке большегрузных автомобилей. Следующее исследование позволяет наиболее полно проанализировать продукцию ОАО «КАМАЗ», выявить, по каким позициям данная продукция превосходит конкурентов.

2.2. Построение мультиатрибутивной модели товара

При разработке стратегии маркетинга необходимо исследовать не только конкурентные позиции организации, но и уровень конкурентоспособности самого продукта. Только определив фактическое состояние продуктовой

линии «ТФК «КАМАЗ», уровень удовлетворенности потребителей наряду с конкурентами, возможно разрабатывать дальнейшие стратегические направления. Исходя из этого, целью данного исследования является выявление конкурентоспособности продукции «ТФК «КАМАЗ». Достижения цели осуществляется решением следующих задач:

1. Выявить основных конкурентов «ТФК «КАМАЗ».
2. Провести опрос экспертов по атрибутам продукции.
3. Построить мультиатрибутивную модель товара.

В ходе исследования была использована различная информация, источниками которой являются: перечень субъектов дилерской сети; отчеты о реализации продукции «КАМАЗ» за 2004 год; объемы продаж продукции конкурентами; данные сегментации проведенной ранее; техническая документация автомобилей КАМАЗ, в том числе стандарты, ГОСТы, Евро нормы. Методом опроса так же была получена информация, отражающая мнения потребителей. Объекты исследования представлены дилерами различных регионов. Выборка составила 10 человек на основании 1% от генеральной совокупности. Инструментом сбора информации послужила анкета, состоящая из двух вопросов.

На первом этапе работы было проведено пилотажное исследование, в ходе которого респонденты выбрали характеристики, которые, по их мнению, являются важными для грузового автомобиля. Далее, уже выбранные атрибуты ранжировались по степени важности (см. Приложение 5). Данный этап необходим для того, чтобы выяснить, какие характеристики являются первостепенными при выборе грузового автомобиля. На основании полученных данных фирма может сконцентрироваться на усилении этих показателей, тем самым наиболее полно удовлетворяя потребности покупателей. При обработке данных, полученных при ответе на первый вопрос, выявляется показатель «важность», который в последствии сопоставляется со вторым показателем «выраженность».

Важность рассчитывается как соотношение суммы средних оценок по отдельно взятому атрибуту к общей сумме средних оценок по всем атрибутам. Анализ выявил, что наиболее важным атрибутом, по мнению респондентов, является мощность двигателя (0,2). На втором месте по важности располагается следующая группа атрибутов, набравшая примерно равный процент: цена (0,14), грузоподъемность (0,12), послепродажное и гарантийное обслуживание (0,12). В меньшей степени потребители требовательным к таким показателям, как: доступность запасных частей (0,11), проходимость (0,09), комфорт кабины (0,08) и безопасность движения (0,07). При оценке показателя безопасность движения учитывалось наличие подушек безопасности, качество антиблокировочной системы, усиление рам каркаса автомобиля. Экологичность автомобиля (0,04) и эстетичность (0,02) являются наименее важными атрибутами для потребителей при выборе автомобиля (см. рис. 2.2.1.).

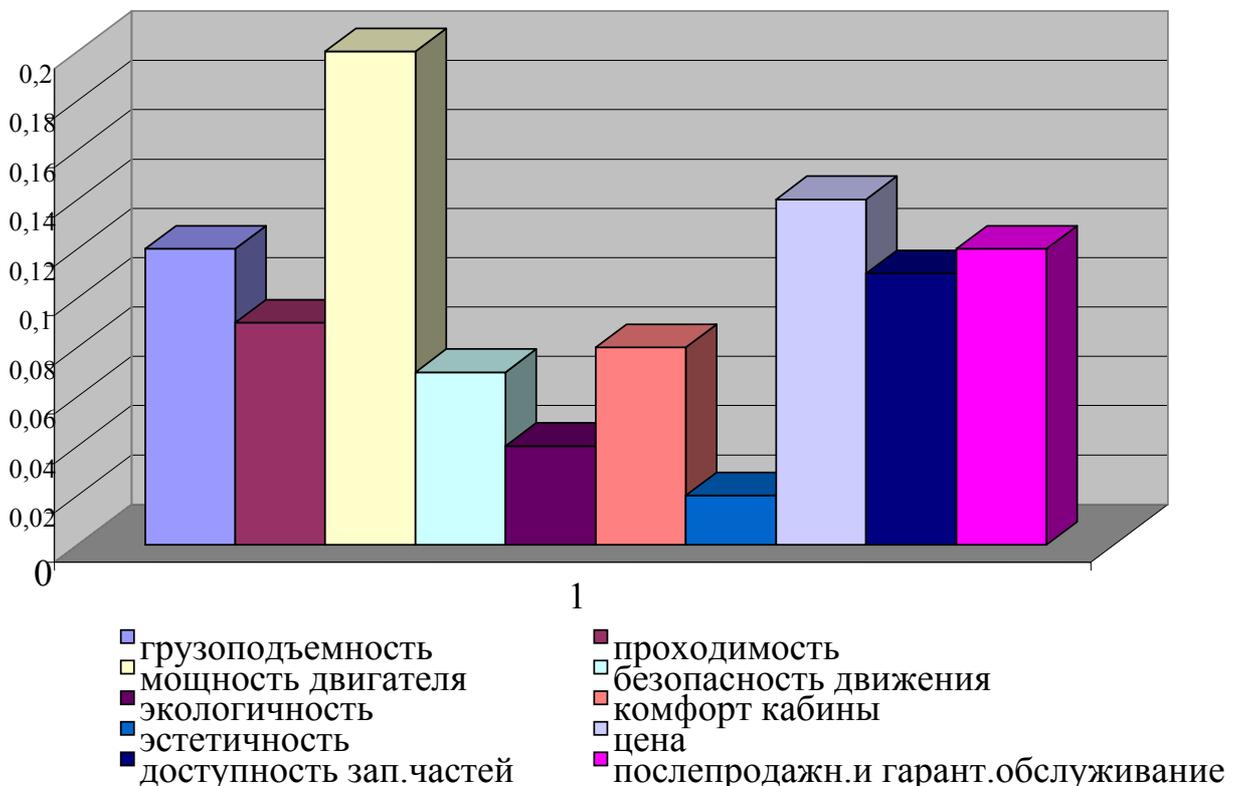


Рисунок 2.2.1. Распределение важности атрибутов

Следующим этапом было выявление показателя «выраженность» атрибутов в продукции ОАО «КАМАЗ» и ее основных конкурентов. Марки - конкуренты были взяты из данных прошлых исследований доли рынка (см. Приложение 1). К основным конкурентам, по данным исследований относятся: КРАЗ, МАЗ, УРАЛ, Volvo, Man, Iveco, Scania, Mercedes, Renault. Респонденты оценивали по десятибалльной шкале степень присутствия анализируемых характеристик в конкретных марках. Интерпретация полученных данных отражена в многоугольнике конкурентоспособности, в котором графически представлено расхождение позиции КАМАЗа по отношению к ее основным конкурентам (см. Приложение 7). Полученные результаты позволяют наглядно оценить, по каким позициям продукция ОАО «КАМАЗ» наиболее полно отвечает запросам потребителей, а какие позиции являются слабыми, по сравнению с конкурентами. Так же данный анализ позволяет выявить конкурентное преимущество продукции.

Подсчет данных производится по следующей формуле: соотношение среднего балла по каждому атрибуту каждой марки к количеству респондентов.

Анализ оценок по наиболее важным атрибутам в глазах респондентов выявил следующую ситуацию. Первостепенной значимостью для потребителей имеет мощность двигателя. Следует отметить, что КАМАЗ набрал наименьшее количество баллов - 5,3. по мнению респондентов, наиболее полно выполняет данную характеристику продукция иностранного производства. Так, например, наибольшее число баллов принадлежит Volvo (8,6). Далее следует группа, оценки которой расположены в одном диапазоне: Man (7,8), Scania (7,6), Renault (7,4), КРАЗ и Mercedes (7,2) , МАЗ (7,0), Iveco (6,8), УРАЛ (6,4) Следующим по важности показателем является цена. Здесь же, наоборот, лидером является КАМАЗ (7,4), с небольшим отрывом следует Mercedes (7,0). Далее следует группа марок, набравших примерно равное количество баллов: MAN, МАЗ (6,6), Volvo и Iveco 6,0 баллов. УРАЛ 5,0 баллов и на последнем месте Renault (4,6). По атрибуту

грузоподъемность наибольшее количество баллов набрали Volvo и Mercedes (8,4). За ними следует МАЗ и Scania, также набравшие равное количество баллов (8,2). КРАЗ располагается с небольшим отрывом (8,0). Iveco и Renault (7,8), Man (7,6), следом за ними УРАЛ (7,4). На последнем месте располагается КАМАЗ, набравший всего 6,9 баллов.

На 4 месте по важности – послепродажное и гарантийное обслуживание. Маркой, в которой наиболее полно присутствует данный показатель, является КАМАЗ (7,7). МАЗ и Mercedes получили по 6,6 баллов получил 6,4 балла Volvo. Iveco оценили на 6 баллов. В одном диапазоне разместились Scania (5,2), УРАЛ 5,8, Man (5,6), баллов, Renault 5 баллов. На последнем месте расположился КРАЗ 4,4. На 5 месте важности атрибутов является доступность запасных частей. КАМАЗ является бесспорным лидером 8,2 балла. MAN 7,2, следом за ним МАЗ 7 баллов. Iveco 6, 8 баллов. Volvo, Scania 6,6 баллов. Mercedes 6,2 баллов. КРАЗ 5,8. Renault 5,4 баллов. УРАЛ 5 баллов.

Шестое место по важности занимает атрибут проходимость. Наиболее полно воплощающий в себе данную характеристику, является: УРАЛ 8,6 баллов. Далее МАЗ 7,4. Volvo 5,8, Mercedes 5,6, Man 5, Scania 4,6, Iveco 4,0, Renault 4,4. КРАЗ (7,0) КАМАЗ на 7,7 баллов.

Комфорт кабины, не являющийся основным требованием при выборе грузового автомобиля, занимает 7 место. Оценки по данному атрибуту расположились в следующей последовательности. Наиболее комфортными, по мнению респондентов, являются кабины предоставляемые фирмами иностранного производства. Наивысший балл принадлежит Volvo 8,8, Man – 8,4. Renault 7,8, Scania и Iveco 8,0, Mercedes 8,2. КАМАЗ 5,5. наименьший балл УРАЛ 2,4, КРАЗ 2,6, МАЗ 4,6.

Последние три показателя имеют наименьшую значимость для потребителей. Однако, дифференциация по ним довольно высокая. Так, например, по атрибуту безопасность движения, расположенный на 8 месте по важности, лидирует Mercedes 8,6 баллов. Респонденты высоко оценивают

выраженность данной характеристики, в общем, во всех иномарках: Volvo 8,4, Man 8,0, Scania и Iveco 7,8. Renault 7,4. МАЗ имеет так же довольно высокую оценку 6,8 баллов. Среди российских же марок ведущую позицию занимает УРАЛ 5,6. С небольшим отрывом следует КРАЗ 5,2. КАМАЗ, с точки зрения респондентов, имеет наименьшую безопасность во время движения (4,3).

Экологичность представленных марок автомобилей респонденты оценили следующим образом. Наивысшие оценки принадлежат иномаркам: Volvo 9,2, Man 8,2, Mercedes 8,2, Iveco 8, Renault 7,6 баллов. Оценки марок автомобилей стран СНГ находятся в одном диапазоне, однако наиболее высокую оценку имеет КАМАЗ (5,2), далее следуют МАЗ 4,8, КРАЗ 4,3, наименьшую же - УРАЛ (3,0)

На последнем месте по важности представлен показатель эстетичность автомобиля. Наиболее эстетичными, по мнению респондентов, являются иномарки: Volvo и Scania (9,2), Mercedes (9,0), Iveco и Man 8,4 балла, Renault (7,2). Лидером по эстетичности среди российских авто является КАМАЗ 6,1 балл, за ним следуют: МАЗ 4,2, УРАЛ 3,2, КРАЗ 2,8,

На основании полученных данных проводится анализ закрепления, отраженный в матрице «важность – выраженность», позволяющая выявить удаленность марок относительно друг друга. Также данный анализ наглядно показывает, какую позицию занимает КАМАЗ на данном рынке (см. приложение 10). На рисунке видно, что КАМАЗ располагается в квадрате В, что означает следующее: фирма исполняет очень хорошо те моменты, которые не важны для потребителей. При таком расположении, фирма может использовать так называемый «эффект мелочи», что способствует усилению позиции.

Далее подсчитывалась общая полезность марки. Данный показатель подсчитывается как сумма частных полезностей, по отдельным атрибутам. Результаты таковы. Наибольшая полезность присутствует в Volvo - 7,4, далее следует Mercedes - 7,2. Следует отметить, что далее позиции марок

располагаются с небольшим отрывом: Man – 7,0, Scania - 6,9, КРАЗ - 6,7, Iveco - 6,6, КАМАЗ- 6,32, Renault - 6,24., УРАЛ - 5,7, МАЗ - 5,7. Исходя из этого, можно сказать, что обладая наибольшей полезностью в глазах потребителей, фирма имеет огромное конкурентное преимущество.

Полученная информация позволяет провести анализ приверженности (см. приложение 10). Графическое изображение данного анализа наглядно показывает удаленность марок относительно друг друга исходя из степени удовлетворенности и обладаемой доли рынка. Таким образом, обладая наибольшей степенью удовлетворенности (77,4) Volvo обладает при этом, не самой высокой долей рынка (18%). Renault (64,6) имея самую низкую долю рынка располагается на одной прямой по удовлетворенности с такими марками, как: МАЗ (63,2) и КАМАЗ (62,2). В свою очередь, Iveco и УРАЛ занимают равные позиции по доли рынка –10%, однако, расхождения по удовлетворенности довольно весомо – (52,4 - Iveco ; 69,4 - УРАЛ). Очень близкие позиции занимают Mercedes и Man, удовлетворенность ими составляет соответственно 72,4 и 75. При чем данные марки имеют также равные доли рынка – 12%. Самую низкую удовлетворенность имеет КРАЗ – 51,4, при этом его доля рынка равна 15%. Scania, при доле рынка 28% имеет довольно высокую степень удовлетворенности 71,8. Следует отметить, что в случае, когда фирма не стремится наиболее полно удовлетворить своего клиента, неминуемо может потерять высокую долю рынка. Так как, в первую очередь усилия фирмы должны быть сконцентрированы на создании лояльного, приверженного потребителя. Поэтому, для удержания своих позиций или для увеличения доли рынка руководством фирм должны быть четко продуманы мероприятия по удовлетворению потребностей потребителей.

Далее в работе предлагаются мероприятия по усовершенствованию автомобильной продукции ОАО «КАМАЗ».

3. Проект маркетинговой стратегии «ТФК «КАМАЗ»

3.1. Мероприятия по улучшению автомобильной продукции «КАМАЗ»

Проведенный анализ дает возможность выявить пути улучшения продукции, реализуемой «ТФК «КАМАЗ». Выявленные возможности организации, угрозы со стороны внешней среды, сильные и слабые стороны позволили комплексно оценить ситуацию вокруг предприятия и внутри нее самой.

Следует отметить, что осуществлять политику по изменению качества продукции необходимо в соответствии с потребительскими предпочтениями. В настоящий момент активно развивающиеся технологии в совокупности с ростом интенсивности потребления и увеличением покупательской способности выявили такую ситуацию, когда предлагаемое качество автомобилей не устраивает потребителей. Таким образом, покупатели хотят видеть более усовершенствованную, мощную технику. Предлагаемая в данный момент продукция не отвечает их потребностям. Поэтому необходимо постоянная модернизация продукта либо выпуск нового. Ситуация осложняется ожесточением конкуренции на данном рынке с использованием высокотехнологических возможностей, что не позволяет нанести ответный удар по действиям конкурентов в короткие сроки.

Результаты исследования выявили иерархию степеней значимости характеристик грузового автомобиля в глазах потребителей. Исходя из того, что наиболее важные атрибуты присутствуют в марке КАМАЗ в незначительно мере, следует сосредоточиться на усилении данных позиций. В противном случае, компания может потерять как реальных, так и потенциальных покупателей, в виду жестокой борьбы за потребителя. Анализ определил атрибуты, которые являются первостепенными при выборе грузового автомобиля: мощность двигателя, цена, доступность запасных частей, грузоподъемность, послепродажное и гарантийное обслуживание. Таким образом, фирма, наиболее качественно исполняющая

данные характеристики в автомобиле, является более привлекательной в глазах потребителей. В свою очередь исследование наглядно показало уровень исполнения данных характеристик в марке «КАМАЗ». Как уже было отмечено во второй главе, «КАМАЗ» уступает по самому важному показателю – «мощность двигателя». Именно по этому усовершенствование продукции «КАМАЗ» следует начать в этом направлении. В свою очередь информация, полученная в ходе SWOT анализа, свидетельствует о том, что существует угроза со стороны конкурентов выпуска нового продукта и усовершенствование технологии производства в сочетании с улучшением качества уже имеющейся продукции. В общей сложности перед «КАМАЗом» стоит сложная задача по поддержанию уровня конкурентоспособности.

Следующим атрибутом, по которому «КАМАЗ» проигрывает остальным конкурентам, является грузоподъемность. Данный атрибут не играет первостепенную роль, однако учитывается потребителями. Поэтому следует рассмотреть возможность по увеличению грузоподъемности. Однако, в случае весомого увеличения цены при введении этого показателя, необходимо рассмотреть другие пути улучшения качества продукции. Так как цена, по результатам исследования, является основным фактором при выборе фирмы – продавца. Занимаемая «КАМАЗом» позиция создает огромное конкурентное преимущество. Потребителей устраивает ценовой диапазон предлагаемый «ТФК «КАМАЗ».

Находящийся на восьмом месте показатель – «безопасность движения» так же отбрасывает «КАМАЗ» на последнее место. Несмотря на его незначительность, при прочих равных условиях предпочтение будет отдано тому автомобилю, где потребитель будет чувствовать себя наиболее защищенным. Как уже было отмечено выше к атрибуту «безопасность движения автомобиля» относятся: наличие гидроусилителя руля, наличие подушек безопасности, качество антиблокировочной системы, усиление рам каркаса автомобиля. Следует отметить, что многое из перечисленного имеет отражение в требованиях, предъявляемыми нормам Евро 1,2,3.

Эксперты отметили также низкий уровень экологичности, что создает в настоящее время особые трудности. Помимо штрафов, которые понесет само предприятие, в настоящее время вступил в силу запрет на экспорт и импорт продукции, не соответствующей нормам выбросов и загрязнения окружающей среды. Отметим, что опять же данные нормы установлены Евро стандартами. Так, например, если «КАМАЗ» не испытывает преград при реализации на территории России, то при выходе на зарубежный рынок ситуация кардинально изменится. Принятие Евро норм приведет изначально к значительному увеличению стоимости продукта, а в последствии и величине эксплуатационных расходов, связанных с заменой запасных частей, качества используемых горюче материалов.

Таким образом, исправление или введение новых характеристик «КАМАЗа» предполагает огромные вложения, отражающихся на себестоимости продукции. А так как цена, являясь одновременно и важным для потребителем атрибутом при выборе автомобиля и основным конкурентным преимуществом «КАМАЗа», то такое положение дел приведет к неминуемой потере доли рынка. Возможность избежать такой ситуации предоставляется следующим методом. Возникает необходимость внедрения грузового автомобиля, отвечающего всем запросам потребителей. Этого можно достичь с помощью альянса с крупным зарубежным производителем, например, корпорацией «Daimler Chrysler» (Mercedes). Выбор именно данной компании определяется тем, что по результатам исследования, практически по всем атрибутам она занимает лидирующие позиции. Самые высокие оценки имеет компания Volvo, но здесь отсутствует возможность создания совместного предприятия, так как данная компания уже открыла сборочные производства с другими фирмами.

Таким образом, такой альянс позволит совместить уникальные характеристики автомобиля «КАМАЗ» с известной зарекомендовавшей себя иномаркой. При помощи такой стратегии можно обойти сложившиеся стереотипы о преимущественном качестве автомобилей иностранного

производства. Создание совместного предприятия является оптимальным в случаях, когда, созданный проект рискованный и неэкономичный при реализации в «одиночку». При таком подходе объединения двух или нескольких независимых организаций обеспечивается структура с наиболее значимыми конкурентными преимуществами для достижения успеха. Еще одним положительным эффектом от такой формы организации производства является возможность преодолеть импортные квоты, тарифы, национальные, политические интересы и культурные барьеры. Причем, следует отметить, что создание такого альянса выгодно как «КАМАЗу», так и «Daimler Chrysler». С другой стороны, для «Daimler Chrysler» такое сотрудничество является весьма выгодным, так как открывается возможность наименее затратного представления интересов на российском рынке.

Создав такое предприятие, следует разработать грамотную политику брендинга, в которой будут учитываться одновременно уникальные качества «КАМАЗ» и «Daimler Chrysler», с его положительным имиджем на рынке большегрузных автомобилей. Таким образом, укоренившийся образ марки иностранно производства и оптимальные качества автомобиля создадут благоприятные возможности для роста долей рынка обеих компаний.

Начать модификацию продукта можно с одной ассортиментной группы, постепенно распространяясь на всю товарную номенклатуру.

Внедрение зарубежного опыта в российское производство благоприятно отразится на качестве выпускаемой продукции. Таким образом, предложенный проект позволит наиболее экономично повысить качество автомобиля «КАМАЗ» до мирового уровня, тем самым, обеспечив предприятию высокую рентабельность.

В следующем подразделе дается описание маркетинговой стратегии предложенного проекта.

3.2. Рекомендации по усилению конкурентоспособности «ТФК «КАМАЗ» на рынке большегрузных автомобилей.

На основании предложенного проекта в пункте 3.1., повысить конкурентоспособность предлагается через стратегию диверсификации. Такой вид стратегии оправдан, когда производственная цепочка, в которой находится фирма, представляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности, либо потому, что позиции конкурентов очень сильны. Так же данный метод используют, когда базовый рынок находится в стадии спада. Применяв данную стратегию, фирма выходит на новый рынок с новым товаром.

Создав совместное предприятие, необходимо продумать все составляющие маркетинговых направлений: ценовую, коммуникационную, товарную, распределительную стратегии.

Разработку товарной стратегии следует начать с выделения определенного товара, с которого начнется обновление ассортиментного ряда. Таким продуктом может быть, например, седельный тягач. Наладив производственную линию на данный продукт далее необходимо производить расширение товарного ассортимента. Процесс сборки автомобилей можно осуществлять с помощью поставки комплектующих непосредственно с завода изготовителя «Daimler Chrysler». Таким образом, существенно снизятся затраты на таможенные пошлины и тарифы, по сравнению с готовым продуктом, а следовательно и цены продукта. С учетом того факта, что «ТФК «КАМАЗ» располагает возможностями поддержки государства, то существенно облегчаются проблемы с организацией данного предприятия. Реализацию произведенной продукции без особых препятствий возможно будет осуществлять как на территории России, так и за рубежом. Объединение двух компаний создает дополнительные возможности создания автомобиля, производство которого будет не под силу конкурентам в связи с высокой себестоимостью и недостаточными производственными мощностями. Данным фактом нейтрализуется выявленная SWOT-анализом

угроза, выраженная выпуском нового продукта и расширения ассортимента ряда конкурентами. При создании нового продукта необходимо учесть запросы потребителей, в нашем случае, это высокая мощность двигателя, грузоподъемность, а так же менее значимые характеристики: проходимость, безопасность движения и экологичность. Последнему пункту требуется особое внимание, так как продукт должен соответствовать нормам не ниже Евро III. При выпуске грузовых автомобилей будут взяты основные преимущества от «КАМАЗа» и «Daimler Chrysler». Так, например, будут использованы такие характеристики «Daimler Chrysler», как: грузоподъемность, безопасность движения и эстетичность.

Следующим элементом маркетинговой стратегии является система распределения. Здесь важным моментом является то, что у «КАМАЗа», как и у «Daimler Chrysler», имеется собственная хорошо развитая сбытовая сеть. Таким образом, по договоренности сторон, реализацию продукции есть смысл осуществлять по всем возможным каналам, используя уже имеющихся участников системы распределения. В данном аспекте следует отметить, что «ТФК «КАМАЗ» имеет возможность реализовывать продукцию корпоративным клиентам. Еще одним положительным эффектом является нейтрализация угрозы для «КАМАЗа», связанная с высотой торговых барьеров и повышением таможенных тарифов на привлекательных иностранных рынках. Такую же возможность имеет и «Daimler Chrysler». Число участников каналов распределения должно быть подобрано особым образом. Необходимо охватить все сегменты рынка. Отметим тот факт, что совместному предприятию не стоит отказываться от используемой «ТФК «КАМАЗ» системой доставки товара, когда расходы берет на себя само предприятие – продавец. Это является весомым конкурентным преимуществом, выявленным по результатам исследования. Такой прием создает благоприятные возможности для создания лояльного потребителя, которые в свою очередь представляют основной источник доходов компании.

Далее следует разработка ценовой политики. Важным фактом является то, что по ценовой удовлетворенности автомобили «КАМАЗ» и «Daimler Chrysler» имеют практически равные оценки. Следовательно, необходимо придерживаться данного диапазона. Однако, так как разработка нового продукта создаст дополнительную потребительскую ценность для покупателя, возможно повышение цен. При выходе на новые рынки необходимо на первом этапе придерживаться стратегии снятия сливок, т.е. устанавливать более высокие, по сравнению с конкурентами цены. Далее можно использовать стратегию нейтрального ценообразования – установление цен на уровне, соответствующем ценам аналогичных товаров при более высоком качестве и уровне торгового обслуживания.

Основную роль в данном проекте играет разработка стратегии коммуникаций. Здесь необходимо активное участие обеих сторон. Выпуск продукции под общим брендом предполагает разработку рекламных кампаний, конференций, выставок, ярмарок, демонстрационных показов, автопробегов, выпуск собственных периодических изданий. Все перечисленное имеет цель наибольшую информированность и создание благоприятного имиджа новой марки. Основной упор в политике продвижения следует акцентировать на высоком качестве, наиболее полном удовлетворении потребностей, известности марок и доступности по цене. На данном этапе проводимые PR кампании, проводимые «ТФК «КАМАЗ» являются слабой стороной. В сочетании с угрозой в виде коммуникативной политики конкурентов, положение может серьезно осложниться. Возможность использовать всемирно известный и зарекомендовавший себя бренд Mercedes создаст положительный имидж для «ТФК «КАМАЗ».

3.3. Экономическое обоснование предложенного проекта

Предложенный в третьем разделе проект призван повысить уровень конкурентоспособности «ТФК «КАМАЗ». Далее следует оценить экономическую эффективность внедряемого проекта.

Перечень мероприятий, входящих в маркетинговую стратегию, представлен в таблице 3.3.1. В таблице указана стоимость проводимых мероприятий, на основании внутренних источников. Данные мероприятия необходимы для обеспечения необходимого уровня информированности потребителей о выходе на рынок нового продукта. Период проведения предложенных мероприятий с 05.09.05 – 05.09.06.

Таблица 3.3.1.

Мероприятия	Стоимость (руб.)	Итого (руб.)
Создание совместного предприятия:	05.09.05-25.11.05 нормативные акты 50 т.р. заключение договоров 50 т.р. юридические услуги 100 т.р.	200000
техническая документация	26.09.05. – 29.11.05 Выдача лицензии 250 т.р. Сертификаты – 180 т.р. Лицензионные соглашения – 320 т.р.	500000
обучение персонала	12.02.06. Обучающие семинары – 10 чел. * 320 т.р. = 320 т.р. 23.06.06. Командировка за границу – 8 чел. * 85 т.р. = 680 т.р.	1000000
PR кампании: конференции	22.01.06 – 100 т.р. 15.03.06 – 100 т.р. 02.05.06 – 100 т.р. 23.07.06 – 100 т.р. 26.08.06 – 100 т.р.	500000
периодические издания	21.12.05 Выпуск 1 журнала – 60 руб. * 15 тыс. экземпляров = 900 т.р. 14.05.06 Выпуск 1 журнала – 60 руб. * 15 тыс. экземпляров = 900 т.р.	1800000

презентации	03.10.05 – презентация проекта – 400 т.р. 23.03.06. – презентация в международных салонах 600 т.р.	1000000
выставки	29.08.06 Выставка «Экспо КАМА» - 300 т.р. 03.12.06. Московский Международный автосалон – 900 т.р. 02.05.06 Выставка «Экспо КАМА» - 300 т.р.	1500000
ярмарки	04.04.06. Промышленная ярмарка - 450.р. *4 (один раз в квартал)	1800000
Итого		24500000

Продолжение таблицы 3.3.1.

Данные мероприятия обеспечат обмен профессиональными навыками сотрудников компаний – партнеров, а так же повысят их уровень квалификации. В результате реализации коммуникационной программы «ТФК «КАМАЗ» имеет возможность создать благоприятный имидж и повысить известность марки. Проведение выставок, в том числе и на международном уровне, необходимо для ознакомления с уникальными качественными характеристиками нового автомобиля. В периодических изданиях подробно излагается информация о фирме, ее достижениях, предлагаемой продукции и услугах.

В таблице 3.3.2. приведены расчеты прогнозных оценок реализации предлагаемого проекта.

Прогноз результатов реализации маркетингового проекта

Таблица 3.3.2.

Показатели	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
------------	-----------	-----------	-----------	-----------

Объем затрат на маркетинговое мероприятие в руб.	200+100+600+ 450+500= 1850 т.р.	320+900+900 +450= 2570 т.р.	100+900+ +600+300 +450 = 2350 т.р.	680+100 +100+ 300 т.р. + 450 =1630 т.р
Цена услуг в тыс. руб.	2458091	2659433	3387421	4073916
Объем реализации (в тыс.руб.)	3746793	4367501	5928002	7647005
Себестоимость услуг в руб. (в тыс. руб.)	2435605	2501003	2886209	3361008
Балансовая прибыль (в тыс. руб.)	1311188	1866498	3041793	4285997
Налог на прибыль (24%)	314685,12	447959,52	730030,32	1028639,28
Чистая прибыль (в тыс. руб)	9996502,88	1418538,48	2311762,68	3257357,72
Рентабельность в %	26,6	32,3	38,8	42,5

Продолжение таблицы 3.3.2.

Расчет балансовой прибыли равен разности объема реализации и себестоимости продукции. Далее рассчитывается сумма налогообложения, равная 24% от балансовой прибыли.

Основным показателем, свидетельствующим о прибыльности предлагаемой стратегии, является рентабельность. Рентабельность продаж – это сопоставление чистой прибыли к объему реализации. В нашем случае, анализ наглядно демонстрирует о росте уровня рентабельности и значения чистой прибыли.

Чистая прибыль рассчитывается как разница между балансовой прибылью и налогом на прибыль. Данный расчет так же показывает тенденцию к увеличению чистой прибыли.

Для полного расчета экономической эффективности используются такие показатели, как:

1. Чистый дисконтированный доход (ЧДД), или интегральный эффект;
2. Индекс доходности (ИД);

При оценке эффективности программы соизмерение разновременных показателей осуществляется путем приведения (дисконтирования) их к ценности в начальном периоде. Для приведения разновременных затрат, результатов используется норма дисконта (Е). Коэффициент дисконтирования равен банковской ставке, уровню инфляции и риска проекта. Учитываемая при расчете ставка инфляции (I) равна 12 % в год, размер банковской ставки (R) соответствуют уровню банковской льготной ставки, предоставляемой «ТФК «КамАЗ», и равен 14 %. Коэффициент дисконтирования рассчитывается по формуле:

$$E \text{ год} = (I+R) / 100$$

$$\text{Коэффициент дисконтирования } E = (14\% + 12\%)/100 = 0,26 \% \text{ (годовых).}$$

$$\text{Квартальный коэффициент дисконтирования равен } 0,26/ 4= 0,065$$

$$1 \text{ квартал} - = 1;$$

$$2 \text{ квартал} - \frac{1}{1+0.0605} = 0,94;$$

$$3 \text{ квартал} - \frac{1}{(1+0.0605)^2} = 0,88;$$

$$4 \text{ квартал} - \frac{1}{(1+0.0605)^3} = 0,83.$$

На основании коэффициента дисконтирования рассчитывается чистый дисконтированный доход. В таблице 3.3.3. приведен расчет чистого дисконтированного дохода.

$$\text{ЧДД} = \frac{1}{(1+E)^t}$$

Таблица 3.3.3

Затраты (в тыс. руб)	Доход (млн. руб)	Коэф. дисконт.	Диск. Затраты (в тыс. руб)	Диск. доход (млн. руб)	ЧДД (в тыс. руб)
4150	2100	1	4150,	2100	2095850,

4798	2225	0,94	4510,12	2091,5	2146398,8
5097	3020	0,88	4485,36	2657,6	2653114,64
5123	3625	0,83	4252,09	3008,75	3004497,91
Итого			17397570	9857,85	60818374,3

Таким образом, ЧДД больше нуля, что говорит об эффективности предложенной программы.

Следующим показателем, определяющим эффективность программы, является индекс доходности (ИД). Индекс доходности проекта определяется по данным предыдущих расчетов и представляет собой отношение величины суммарного дисконтированного дохода к величине суммарных дисконтированных затрат. Проект считается перспективным, если $ИД > 1$. Величина индекса дохода вычисляется по следующей формуле:

$$ИД = \frac{СДД}{СДЗ}, \quad (3)$$

где СДД - суммарный дисконтированный доход; СДЗ - суммарные дисконтированные затраты. Отсюда следует, что индекс доходности по данному проекту будет составлять:

$$ИД = \frac{СДД}{СДЗ} = 9857850000 / 17397570 = 5666,6 \quad ИД > 1$$

Так как $ИД > 1$, величина данного показателя свидетельствует о возможности принятия данного проекта к реализации.

Подводя итог, можно сказать, что рассчитанная в данном подразделе экономическая эффективность, обеспечивает прибыльность внедряемого проекта.

Выводы и рекомендации

Итак, в результате проделанной работы мы пришли к следующим выводам.

1. Стратегический маркетинг – это прежде всего систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработка концепций эффективных товаров или услуг, позволяющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивающих производителю устойчивое конкурентное преимущество. Анализируя потребности потенциальных и реальных потребителей, разрабатывается стратегический комплекс основных направлений политики фирмы в области товара, цен, коммуникаций, распределения и сбыта с учетом факторов, постоянно меняющейся маркетинговой среды.

2. Способами получения информации, необходимой для построения маркетинговой стратегии являются мультиатрибутивная модель товара и SWOT-анализ. Мультиатрибутивная модель товара позволяет выявить направления дифференциации, т.е. как придать своему товару отличительные свойства, по которым потребитель будет его выделять среди других. SWOT анализ является одним из самых распространенных видов анализа в маркетинге. Его цель заключается в определении всех сильных и слабых сторон организации по отношению к ее конкурентам, а так же в выявлении внешних факторов, оказывающих воздействие на ее деятельность.

3. Проведенный SWOT анализ выявил угрозы, и возможности исходящие из внешней среды. К возможностям относятся: рост рынка; возможность выхода на новые рынки сбыта; поддержка государством данного вида бизнеса; входные и выходные барьеры на данном рынке; покупательская способность потребителей; рост интенсивности потребления продукции; политика протекционизма на данном рынке; работа с корпоративными клиентами. К угрозам, по данным исследования относятся: возможность выпуска нового продукта конкурентами; появление новой

производственной технологии у конкурентов; вероятность снижения цен конкурентами; вероятность повышения таможенных пошлин и тарифов на экспортных рынках; возможность улучшения качества продукции конкурентов; общее экономическое положение в стране; давление со стороны товаров – заменителей; развитие сбытовой сети конкурентов; торговые барьеры на привлекательных рынках; коммуникативная политика конкурентов; лоббирование интересов конкурентов в администрациях всех уровней. В свою очередь, сильными сторонами «ТФК «КАМАЗ» являются: ассортиментная политика; участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах; продукция, соответствующая нормам Евро 1,2; местоположение организации; послепродажное и гарантийное обслуживание; контроль качества продукции; известность торговой марки; развитая сбытовая сеть; доставка товара. К показателям, определяющим слабые стороны компании относятся: возможность открытия новых торговых точек конкурентами; вероятность расширения ассортимента конкурентами; PR кампании; финансирование каналов распределения; деятельность дилеров, торговых агентов; число дилеров; система оплаты.

4. В ходе проведенной мультиатрибутивной модели были выявлены наиболее важные для потребителей характеристики грузового автомобиля, которые в последствии оценивались с точки зрения исполнения в конкретных марках. В результате важнейшими атрибутами, по –мнению экспертов, являются: мощность двигателя; цена; доступность запасных частей; послепродажное, гарантийное обслуживание и грузоподъемность. Наиболее полно удовлетворение по данным показателям имеет компания иностранного производства Mercedes и Volvo. КАМАЗ обходит основных конкурентов по трем показателям: цена, доступность запасных частей, гарантийное и послепродажное обслуживание. По всем показателям среди автомобилей, выпускаемых фирмами, входящими в страны СНГ, КАМАЗ занимает лидирующие позиции. Исключение составляет наиважнейший показатель «мощность двигателя», отбрасывающий КАМАЗ на последнее место.

Предложения:

1. Проанализировав сложившуюся ситуацию вокруг «ТФК «КАМАЗ» и внутри нее, предложен следующий проект маркетинговой стратегии компании. Усиление конкурентоспособности «ТФК «КАМАЗ» может быть осуществлено через улучшение качественных характеристик «КАМАЗа», что в свою очередь неминуемо повлечет значительно повышение цены. Однако, в настоящее время, цена, играя важнейшую роль при выборе автомобиля, является основным конкурентным преимуществом компании. Поэтому, предлагается создание автомобильного альянса «КАМАЗ» и «Daimler Chrysler».

2. При создании коммуникативной стратегии необходимо одновременное участие объединяемых компаний: «КАМАЗ» и «Daimler Chrysler». Отделы маркетинга должны проработать активную кампанию по информированию потребителей о новом продукте. Для этого предлагается использовать различные презентации, конференции, участие в крупных выставках автосалонов, а так же представление нового автомобиля на автопробегах. Рекламную кампанию необходимо реализовывать, используя средства массовых коммуникаций, а именно телевидения и собственных печатных изданий.

3. Ценовая политика должна корректироваться с учетом изменяющейся среды. Однако, при выходе продукта на рынок следует выбрать метод ценообразования «снятия сливок», в последствии преобразуя его на нейтральное ценообразование.

4. Реализацию произведенной продукции необходимо через собственные каналы распределения. В нашем случае соглашение между «КАМАЗ» и «Daimler Chrysler» определяет возможность использования каналов распределения обеих сторон, что увеличивает охват рынка.

5. Расчет экономической эффективности предложенного проекта показал, что реализация данного проекта приведет к увеличению рентабельности и прибыли.

Список использованной литературы

1. Алешина И.В. Поведение потребителей: Учебное пособие для вызов. – М.: ФАИР ПРЕСС, 1999.- 384 с.: ил.

2. Баркан Д.И. Управление сбытом: Учебное пособие. – СПб.: Издательство С. – Петерб. Ун-та, 2004. – 344 с.
3. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие.- М.: Финансы и статистика, 2002.- 320 с.: ил.
4. Бурцев В.В. Совершенствование системы управления сбытом продукции// Маркетинг в России и за рубежом.- 2002.- N 6. - с. 57-68.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 1998. – 296 с.
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник.- М.: Издательство «Финнпресс», 1999.- 656 с.
7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Издательство «Финнпресс», 2000. – 464 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом).
8. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования-СПб: Издательство «Питер», 2000.-752с.ил. - (серия «Маркетинг для профессионалов»).
9. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. Изд. 2-е, перераб. и доп.- М.: ИНФРА – М, 2001. – xviii, 334 с. – (Серия «Высшее образование»).
10. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию. – СПб: Питер, 2001.- 256 с.: ил.- (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
11. П.Дойль. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание/Пер. с англ. Под ред. Ю. Н. Каптуревского.- СПб.: Питер, 2002.- 544 с.: ил.- (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
12. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М.: «Бизнес-книга», «ИМА-Кросс.+», ноябрь 1995.- 702 с.
13. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга: Пер. с англ.- 2-е Европ. изд. М.; СПб.; К.: издат. Дом «Вильямс», 1999.- 1056 с.- Парал тит англ.

14. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. – СПб.: Наука, 1996. – XV+589с.

15. Маркетинг: Учебник для вузов/ Под ред. проф. Г.А. Васильева.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002.- 208 с.

16. Маркетинг: Учебник / Романов А.Н., Коряюгов Ю.Ю., Красильников С.А. и др.; Под ред. А.Н. Романова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. — 560 с.: ил

17. Маркетинг/ У.Руделиус и др. – М.: ДеНово, 2001.- 706с.

18. Маркетинг: Учебник для вузов/ Н.Д. Эриашвили, К.Ховард, Ю.А.Цыпкин и др.; Под ред. Н.Д.Эриашвили.- 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2003.- 631 с.

19. Маркетинг: Учебник, практикум и учебно–методический комплекс по маркетингу. Р.Б. Ноздрева, Т.Д.Крылова, М.И. Соколова, В.Ю. Гречков. – М.: Юрист, 2000.- 568 с.

20. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: “Дело”, 1993.–251с.

21. Моисеева Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии: учебн. пособие / Под. ред. Н.К.Моисеевой .- М.: Финансы и статистика, 2002.- 304 с.: ил.

22. Орлов А.А. «Непотребительские» исследования: изучение рынков в-2-в // Маркетинг и маркетинговые исследования N 4 (52), 2004.- с.25.

23. Попов С.А. Стратегическое управление: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «Инфа – М»; 1999. - 344 с.

24. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах, должностные инструкции/ К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова, И.А. Сергеева.- 526 с. – ISBN 5 – 282 – 01856 - X

25. Синяева И.М. управление маркетингом: Учебн. пособие.- М.: Вузовский учебник, 2003. – 224 с.

26.Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17 – модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13.- М.: «Инфа -М», 1999. -336 с.

27.Самостроенко Г.М. Стратегический приоритет развития-маркетинговые системы распределения// Маркетинг в России и за рубежом.- 2002.- N 2.- с.9-13.

28.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ под. ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой.- М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.- 576 с.

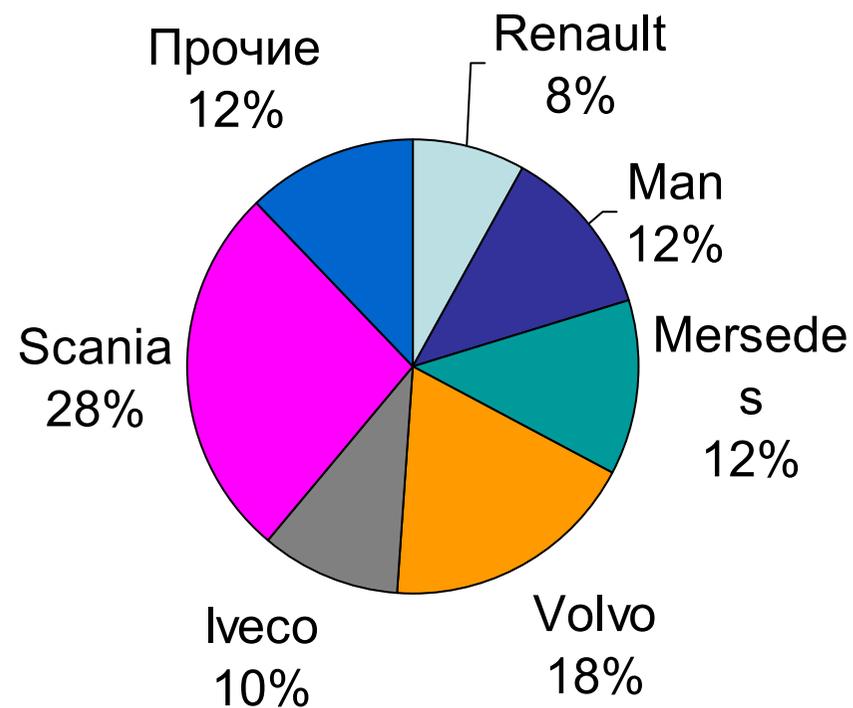
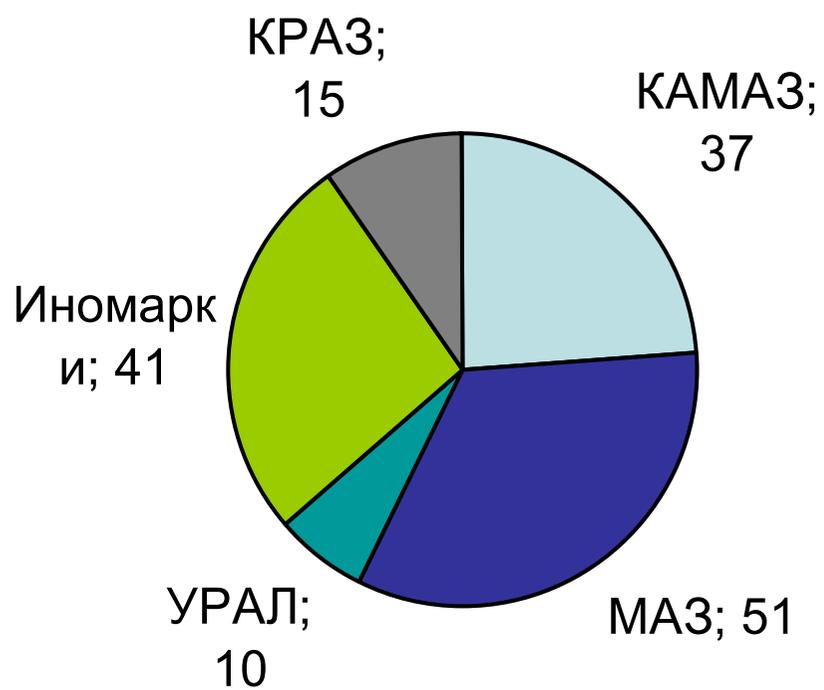
29.Хованов А.А. Управление каналами распределения в опт торговле // Маркетинг России и за рубежом, N3 (41), 2004.- с.52-57.

30.Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка. Учеб. пособие -2-е изд., перераб. и доп.-М.: Финансы и статистика, 2000. – 528 с.: ил.

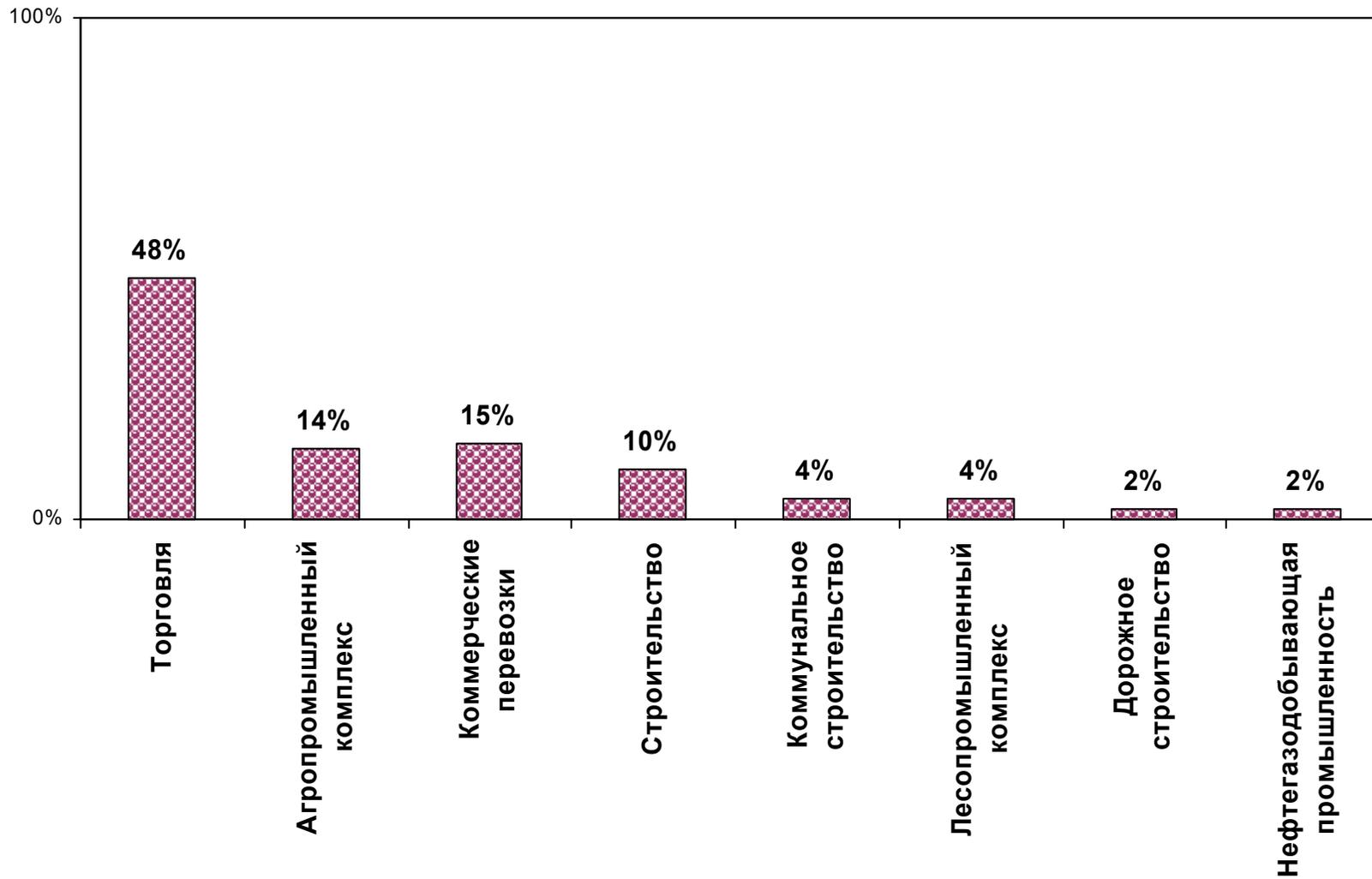
31.Шакирова Р.К. Об оценке экономической эффективности управление промышленной организации// Экономический вестник РТ.- 2003.-N 1.- с. 53-59.

32. Шульц Дон Е., Ганненбаум Стэнли И., Лаутерборн Роберт Ф. Новая парадигма маркетинга. Интегрируемые маркетинговые коммуникации: Пер. с англ. – М.: ИНФРА –М, 2004.- XXII, 223 с.

Объемы продажи продукции конкурентами



ПРИЛОЖЕНИЕ 2
Продажа автомобилей «КАМАЗ» по отраслям



Структурная схема управления дирекции по маркетингу

Уважаемые эксперты! Оцените, пожалуйста, по 10-ти балльной шкале предложенные показатели (0–очень плохо, 10- очень хорошо).

Показатели	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Эксперт 7	Сред. Балл
рост рынка	8	7	5	8	6	5	6	6,43
покупательская способность потребителей	4	5	7	5	4	6	7	5,43
рост интенсивности потребления продукции	7	8	6	6	8	7	8	7,14
концентрация потребителей	4	3	5	3	4	3	4	3,71
возможность выпуска нового продукта конкурентами	8	7	8	5	8	6	7	7
появление новой производственной технологии у конкурентов	5	6	5	8	6	4	7	5,85
вероятность снижения цен конкурентами	4	3	5	4	6	3	5	4,28
возможность улучшения качества продукции конкурентов	7	6	6	8	7	5	6	6,43
вероятность расширения ассортимента конкурентами	4	6	6	8	8	7	6	6,42
возможность модификации товара конкурентами	4	3	4	5	3	4	4	3,86
коммуникационная политика конкурентов	4	3	5	7	4	5	6	4,86
число дилеров	3	4	2	3	5	2	3	3,14
возможность открытия новых торговых точек, филиалов конкурентами	7	8	6	6	5	7	5	6,28
возможность выхода на новые рынки сбыта	7	6	8	7	5	9	6	6,86
давление со стороны товаров – заменителей	6	8	6	7	5	8	7	6,71
общее экономическое положение в стране	6	4	6	5	4	3	5	4,71
уровень инфляции	4	5	6	4	5	4	5	4,71
изменение валютных курсов	7	8	6	5	8	7	6	6,71
торговые барьеры на привлекательных рынках	8	8	6	7	5	8	7	7
степень внедрения инноваций в промышленное производство	5	4	3	5	4	6	3	4,28

вероятность повышения таможенных пошлин, тарифов	5	5	7	6	8	7	9	6,71
поддержка государством данного вида промышленности	9	7	8	6	5	9	7	7,28
политика протекционизма на данном рынке	6	8	7	5	8	8	6	6,86
вероятность изменения в налоговом законодательстве	3	4	5	4	5	3	5	4,14
входные и выходные барьеры на данном рынке	8	7	8	6	8	9	6	7,42
вероятность изменения в трудовом законодательстве	2	3	4	5	4	2	3	3,28
лоббирование интересов конкурентов в администрациях всех уровней	8	9	6	7	9	6	7	7,43
уровень концентрации поставщиков	4	5	3	6	5	4	5	4,57
издержки переключения поставщиков	3	5	6	4	3	5	3	4,14
удаленность поставщиков	5	4	3	6	5	3	4	4,28
своевременность поставок ресурсов	7	6	4	5	8	5	6	5,86
доступность поставщиков	5	3	4	6	3	4	5	4,28
деятельность информационных поставщиков	7	6	8	7	6	9	7	7,14
финансовое состояние поставщиков	6	4	5	4	6	4	5	4,85
своевременность обновления материальной базы поставщиков	5	7	7	5	6	4	8	4,43
уровень квалификации поставщиков	5	7	4	5	6	6	8	4,42
деятельность поставщиков «человеческих» ресурсов	5	4	4	3	4	5	4	4,14
состояние поставщиков материальных ресурсов	6	5	6	4	5	6	5	5,28
наличие ресурсов – заменителей	3	4	3	3	4	5	4	3,71
условия поставки материалов и комплектующих	4	4	5	6	5	7	6	3,86
общая маркетинговая стратегия	6	7	5	6	7	6	8	6,43
уровень маркетинговых исследований	7	6	5	4	6	5	7	5,71
ассортиментная политика	8	6	7	9	5	8	7	7,14
отсутствие фирменной сервисной сети	2	3	4	5	3	3	4	3,43

работа с корпоративными клиентами	8	9	7	8	8	6	7	7,57
участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах	6	9	7	8	9	6	5	7,14
продукция, соответствующая нормам Евро 1,2	8	9	6	8	7	8	9	6,43
система разработки нового товара	7	6	9	7	6	9	8	7,43
послепродажное, гарантийное обслуживание	5	6	6	5	6	6	7	5,86
доставка товара	5	4	4	5	6	8	6	5,42
система скидок	7	6	5	8	6	7	7	5,14
система оплаты	3	2	3	4	2	3	3	2,86
гибкость системы ценообразования	4	3	5	4	3	5	4	4
профессионализм участников каналов распределения	3	5	3	4	3	5	3	3,71
деятельность дилеров, торговых агентов	4	5	6	3	6	4	5	4,71
финансирование каналов распределения	3	4	3	5	4	6	5	4,28
мотивация участников каналов распределения	7	6	5	7	6	8	4	6,14
разветвленность сбытовой сети	6	4	6	6	5	7	6	7,14
взаимодействие участников каналов распределения	4	5	3	4	5	3	4	4
известность торговой марки	5	6	7	5	8	6	7	7,71
рекламная деятельность	3	3	4	2	3	3	4	3,14
PR кампании	3	4	2	3	5	3	2	3,14
система найма персонала	7	6	4	5	7	6	5	7,14
мотивация персонала	4	6	4	5	7	4	4	4,86
система подготовки, обучения персонала	5	5	6	4	7	5	6	5,43
уровень квалификации персонала	6	7	7	4	5	6	4	4,14
система повышения квалификации персонала	7	6	7	7	8	6	5	5,14
уровень заработной платы	6	7	5	5	6	7	6	6
загруженность производственных мощностей	5	6	6	4	5	7	5	5,43
уровень технологии производства	5	7	5	6	4	6	5	5,43
производительность труда	4	5	4	4	5	5	4	4,43
управление товарно-материальными запасами	4	5	3	4	4	5	4	2,71
состояние оборудования	3	4	2	4	3	5	3	3,43

износ оборудования	3	4	3	2	3	4	3	3,14
инновации в производстве	4	5	5	3	4	5	4	4,28
себестоимость продукции	6	6	7	5	6	7	8	6,43
контроль качества продукции	6	5	7	6	8	5	6	6,14
общее финансовое состояние предприятия	4	4	5	3	4	5	4	4,14
расчетная система	3	4	2	3	2	4	3	3
система бухгалтерского учёта	4	4	5	3	4	3	4	3,86
дебиторская и кредиторская задолженности	3	4	5	3	3	4	3	3,57
финансовая устойчивость предприятия	7	5	4	5	6	4	5	5,14
скорость оборота капитала	4	3	5	4	3	5	4	4
местоположение организации	6	7	8	5	7	5	5	6,14
компетентность высшего звена управления	7	8	7	6	8	7	5	6,86
организационная культура предприятия	6	6	5	7	6	5	6	5,86

2. Оцените степень присутствия данных характеристик в перечисленных марках (10 – присутствует полностью, 1-не присутствует).

Характеристики	Марки автомобилей									
	КАМАЗ	УРАЛ	МАЗ	КРАЗ	Renault	Man	Scania	Volvo	Mercedes	Iveco
1.Грузоподъемность										
2.Проходимость										
3.Мощность двигателя										
4.Безопасность движения										
5.Экологичность										
6. Комфорт кабины										
7.Эстетичность а/м										
8. Цена										
9.Доступность зап. частей.										
10.Послепродажное и гарантийное обслуживание										

Спасибо за участие!

SWOT анализ

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ассортиментная политика 2. Участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах 3. Продукция, соответствующая нормам Евро 1,2 4. Местоположение организации 5. Послепродажное, гарантийное обслуживание 6. Контроль качества продукции 7. Известность торговой марки 8. Развитая сбытовая сеть 9. Доставка товара 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост рынка 2. Возможность выхода на новые рынки сбыта 3. Поддержка государством данного вида промышленности. 4. Входные и выходные барьеры на данном рынке 5. Покупательская способность потребителей 6. Рост интенсивности потребления продукции 7. Политика протекционизма на данном рынке 8. Работа с корпоративными клиентами
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность открытия новых торговых точек, филиалов конкурентами 2. Вероятность расширения ассортимента конкурентами 3. Износ оборудования 4. PR кампании 5. Финансирование каналов распределения 6. Деятельность дилеров, торговых агентов 7. Число дилеров 8. Система оплаты 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность выпуска нового продукта конкурентами 2. Появление новой производственной технологии у конкурентов 3. Вероятность снижения цен конкурентами 4. Вероятность повышения таможенных пошлин, тарифов на экспортных рынках 5. Возможность улучшения качества продукции конкурентов 6. Общее экономическое положение в стране 7. Давление со стороны товаров – заменителей 8. Развитие сбытовой сети конкурентов 9. Торговые барьеры на привлекательных рынках 10. Коммуникационная политика конкурентов 11. Лоббирование интересов конкурентов в администрациях всех уровней.

Важность атрибутов

