

Общая диагностика предприятия

Диагностика — одна из важнейших задач консультанта на предприятии. На основе диагностики определяются ключевые компетенции компании, сильные и слабые стороны, возможности и перспективные направления развития компании. Блоку диагностики обычно предшествует экспресс-анализ, который позволяет консультанту составить общее представление о положении дел на предприятии и возможных сферах консультирования. В ходе проведения экспресс-анализа консультант должен получить ответы на следующие вопросы:

Пригодно ли предприятие для консультирования?

Готово ли руководство поддерживать консультантов в их работе?

Какие информационные системы можно привлечь для проведения экспресс-анализа?

Каковы результаты экспресс-анализа отдельных участков:

- производственная программа;
- объем продаж / результат хозяйственной деятельности;
- баланс, учет движения капиталов, планирование ликвидности;
- структура затрат;
- организация управления;
- имеющиеся концепции консультирования и предпринимательские концепции;
- региональные факторы¹.

В результате проведения экспресс-анализа составляется «профиль предприятия» — своеобразный отчет по окончании фазы ознакомления, сбора информации и ее обсуждения и оценки, где отбираются участки консультирования, намечаются формы дальнейшего сотрудничества с консультантами и заключается договор.

Диагностика — основной аналитический блок, на котором базируется вся последующая работа по разработке стратегии развития, маркетинговых стратегий. Разработка алгоритма проведения

¹ Подробнее схему проведения и возможные формы организации экспресс-анализа см.: Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / Г. Шиманский-Гайер, Г. Грегер, Р. Эффингер и др. ГУ-ВШЭ, 1999. С. 1—22.

диагностики и инструментов — процесс творческий. Слепое копирование в нем может исказить результаты диагностики. Важно, чтобы было соблюдено концептуальное единство блока, представлена целостная система инструментов диагностики, учтены специфические особенности отрасли и предприятия. Для иллюстрации возможного механизма проведения диагностики рассмотрим схему внутренней и внешней диагностики с примерным перечнем инструментария¹.

Внутренняя диагностика предприятия и ее инструменты

Анализ продукции и ассортимента. Анализ продукции призван определить место и роль отдельных видов продукции в ассортименте предприятия. В сочетании с рассмотренными ниже матричными методами он поможет приблизиться к решению вопроса, какие виды продукции следует усиленно развивать, а какие — выводить из производственной программы. Эта аналитическая работа имеет большое значение как для крупных, так и для малых предприятий.

На основе анализа объема продаж и показателей покрытия постоянных затрат предлагается классифицировать виды продукции на категории «А», «В», «С».

Важным индикатором выбора той или иной позиции ассортимента является показатель покрытия постоянных затрат. Он рассчитывается как разница выручки от объема продаж по данному виду продукции и суммы переменных и постоянных затрат, напрямую относимых на этот вид продукции. Виды продукции с высоким показателем покрытия постоянных затрат обычно стремятся сохранить в производственной номенклатуре, а их долю в общем объеме продаж стараются увеличить с помощью соответствующих рекламных мероприятий. Что касается видов продукции с низким показателем покрытия постоянных затрат, следует подумать над тем, чтобы в будущем не предлагать их на рынке. Однако принятие такого решения во многом зависит от того, какое значение имеет данный вид продукции для потребителя. Если потребитель ожидает, что сможет найти и приобрести данный вид продукции или

¹ Подробнее схему проведения и возможные формы организации экспресс-анализа см.: Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы / Г. Шиманский-Гайер, Г. Грегер, Р. Эффингер и др. ГУ-ВШЭ, 1999. С. 22.

если этот продукт ассоциируется у потребителя с имиджем предприятия, то его необходимо оставить в ассортименте.

На многих российских предприятиях зачастую бывает невозможно рассчитать показатели покрытия постоянных затрат по отдельным видам продукции, например, из-за неудовлетворительного разделения затрат на постоянные и переменные. В таких случаях значение для предприятия конкретных видов продукции определяется на основе абсолютных и относительных объемов продаж.

При анализе объема продаж отдельного продукта/группы продукции можно выделить абсолютное значение и выражаемую в процентах относительную долю в общем объеме продаж предприятия. Если продукт имеет низкий показатель покрытия постоянных затрат, а его процентная доля в объеме продаж большая, то такой продукт нельзя целиком и немедленно выводить из производственного ассортимента. В этом случае следует принять другие меры, направленные на повышение показателя покрытия постоянных затрат, например за счет снижения издержек или разработки продуктов-заменителей.

В рамках анализа каждый вид продукции относят к определенной категории исходя из перечисленных выше аргументов. Классификацию следует производить с учетом особенностей предприятия и отраслевых показателей. Например, категория «А» — показатель покрытия постоянных затрат более 50%; относительная доля в объеме продаж — более 10%. Категория «В» — показатель покрытия постоянных затрат от 10 до 50%; относительная доля в объеме продаж от 5 до 10%. Категория «С» — показатель покрытия постоянных затрат менее 10%; относительная доля в объеме продаж менее 5%. Таким образом можно провести ассортиментный анализ продукции.

Матричные методы. Углубленный анализ видов продукции и сфер деятельности предприятия предлагается провести с помощью матриц «Рост рынка / относительная доля рынка» (или, как ее часто называют, BCG матрица) и «Привлекательность рынка». Эти инструменты имеют большое значение для первоначального определения места и роли предприятия на рынке и его шансов на будущее. Поскольку предприятия часто не располагают вообще или располагают лишь незначительными сведениями о рынках, а общие производственные условия в короткие сроки могут измениться в связи с происходящими переменами, проведение этого анали-

за естественным образом связано со многими факторами риска и ненадежности. Так, в частности, часто применяемая в западных странах матрица «Рост рынка / доля рынка» в странах Восточной Европы, как отмечают консультанты, используется условно, так как параметры, необходимые для ее составления, могут быть определены крайне редко. И наоборот, матрица «Привлекательность рынка» легче применима, потому что многие параметры можно проверить.

Параметры, не поддающиеся точной оценке, обычно стараются оценить приблизительно. И предприятие, независимо от того, крупное оно или малое, должно на этом этапе анализа дать свою собственную оценку.

Матрица «Рост рынка / относительная доля рынка». Матрица состоит из четырех полей. Они нумеруются по порядку слева направо начиная с верхнего левого поля (№ 1) и заканчивая нижним правым (№ 4). Позиционирование видов/групп продукции производится в соответствии с их ожидаемым годовым приростом и относительной долей на рынке предприятия по этим видам продукции в стоимостном выражении.

В случае если предприятие не знает своих относительных долей, следует начать соответствующее изучение данного вопроса с помощью опроса клиентуры и наблюдения за рынком. Для того чтобы определить, высоким или низким является прирост рынка какого-либо продукта, необходимо ориентироваться на среднеотраслевые темпы роста. Например, 5% прироста рынка телекоммуникационных технологий следует рассматривать как низкий показатель, в то время как те же 5% прироста рынка металлургической продукции являются высокими. Точно так же при оценке относительной доли рынка нужно учитывать соответствующую отраслевую концентрацию производства и размеры предприятия.

Далее виды и/или группы продукции размещаются в матрице в виде круга. Размеры круга отражают соответствующий объем продаж этого вида/группы продукции для данного предприятия. Тем самым можно наглядно показать значение рассматриваемых видов/групп продукции для предприятия.

Виды/группы продукции, спроецированные в поле № 1, необходимо тщательно изучить. Поскольку рынок растет быстро, можно, как правило, положительно оценить их значение для предприятия в будущем. Поэтому надо продумать варианты увеличения доли данных видов продукции на рынке. Если связанные с этим

затраты окажутся слишком высоки, следует рассмотреть возможности выведения их из ассортимента.

Если предприятие продолжает выпускать эту продукцию, необходимо, используя приемлемые меры, попытаться увеличить относительную долю рынка и продвинуть этот вид/группу продукции в поле № 2.

Виды продукции, попавшие в поле № 2, обеспечивают предприятию его будущее существование, поскольку рынок растет и собственная доля рынка велика. На этих видах продукции должны концентрироваться инвестиции, осуществляемые предприятием.

Виды продукции, находящиеся в поле № 3, нужно как можно быстрее вывести из производственной программы. Как правило, не рекомендуется предпринимать усилий, направленных на увеличение доли рынка, так как затраты на это будут больше, чем полученная в результате прибыль.

В поле № 4 размещены виды продукции, рынок которых растет слабо. Однако в прошлом с этой продукцией предприятие завоевало большую долю рынка. Эти продукты нужно сохранить и использовать для «выкачивания» максимально возможной прибыли. Зачастую предприятие, ссылаясь на получение самых больших объемов продаж и самой большой прибыли в данном квадранте, концентрирует и свои инвестиции на этих видах продукции. Это ошибка, которую, как отмечают консультанты, допускают многие восточно-европейские предприятия. Она усугубляет дефицит средств, приводит к нехватке капитала, требующегося для выведения новой перспективной продукции на рынок.

Матрица «Привлекательность рынка». В отличие от матричного анализа, предполагающего классификацию видов продукции на основе двух критериев (рост рынка и относительная доля рынка), составление матрицы привлекательности рынка подразумевает комплексную оценку сферы деятельности предприятия.

Для выяснения привлекательности рынка в нашем примере предварительно были получены оценки 11 параметров (прирост рынка, размеры рынка, рыночный риск, затраты на вхождение в рынок, ситуация в сфере конкуренции, эластичность цен, частота заказов, инвестиционная привлекательность, привлекательность сырья, инновационный потенциал, социальная привлекательность). Затем эти оценки были взвешены по значимости этих параметров (умножены на коэффициент взвешивания). Отобранные

параметры и их взвешенные оценки приведены лишь в качестве примера, и консультант может варьировать ими, учитывая особенности конкретных предприятий. В частности, может сложиться ситуация, когда невозможно будет дать оценку отдельным параметрам и они могут быть заменены другими. При выставлении баллов консультант может оперировать в диапазоне от «нуля» (очень плохо) до «пяти» (очень хорошо).

Таблица 3.3. Система оценки привлекательности рынка

Параметр	Коэффициент взвешивания	Оценка (максимум 5 баллов)	Оценка с учетом коэффициента	Максимально возможная оценка
Прирост рынка	2,5	1	2,5	12,5
Размеры рынка	1,0	4	4,0	5,0
Рыночный риск	0,5	3	1,5	2,5
Затраты на вхождение в рынок	0,5	2	1,0	2,5
Ситуация в сфере конкуренции	1,0	4	4,0	5,0
Эластичность цен	0,5	3	1,5	2,5
Частота заказов	0,5	2	1,0	2,5
Инвестиционная привлекательность	1,5	3	4,5	7,5
Привлекательность сырья	1,0	4	4,0	5,0
Инновационный потенциал	1,0	3	3,0	5,0
Социальная привлекательность	1,0	3	3,0	5,0
Результат	11,0	32	30,0	55,0

Наряду с привлекательностью рынка необходимо также дать оценку преимуществ предприятия перед конкурентами. В нашем примере приводится оценка по девяти параметрам (объем продаж, качество продукции, бухгалтерский учет, производство, организация труда, каналы реализации продукции, сбыт, структура маркетинга, финансовый результат), которые также могут варьировать.

3. Маркетинг в деятельности компании

Таблица 3.4. Система оценки конкурентоустойчивости

Параметр	Коэффициент взвешивания	Оценка (максимум 5 баллов)	Оценка с учетом коэффициента	Максимально возможная оценка
Объем продаж	2,5	2	5,0	12,5
Качество продукции	1,5	3	4,5	7,5
Бухгалтерский и экономический учет	0,5	2	1,0	2,5
Производство	0,5	3	1,5	2,5
Организация труда	0,5	2	1,0	2,5
Каналы реализации продукции	2,5	2	5,0	12,5
Сбыт	1,5	1	1,5	7,5
Структура маркетинга	0,5	4	2,0	2,5
Финансовый результат	1,0	3	3,0	5,0
Результат	11,0	22	24,5	55,0

На основании этой оценки определяется место сферы деятельности (вида, группы продукции) в матрице «привлекательность рынка / конкурентоустойчивость».

В матрице можно выделить три варианта политики в отношении продукта: «расти», «проводить селекцию», «убирать урожай».

В диапазоне «расти» расположены перспективные виды продукции, имеющие в соответствии с оценкой, данной рынком, большой потенциал доходности. Для них необходимо выделить инвестиции, чтобы сохранить или расширить и укрепить их позиции.

Категория «проводить селекцию» включает в себя виды продукции, ситуация с которыми может очень сильно различаться. С одной стороны, сюда относятся виды продукции, имеющие высокую привлекательность рынка, однако не очень сильную конкурентоустойчивость. Так как эти виды продукции представляют собой потенциал успеха в последующие годы, их следует изучить более внимательно. С другой стороны, в диапазоне «проводить селекцию» находятся также виды продукции, уже миновавшие свою высшую точку. Они характеризуются низкой привлекатель-

ностью рынка, однако их конкурентоустойчивость является относительно сильной. В обоих случаях требуется внимательно изучать ситуации на стыке диапазонов, для того чтобы разработать либо стратегию инвестирования («расти»), либо стратегию ликвидации («убирать урожай»).

К категории «убирать урожай» относятся виды продукции, не имеющие будущего. Они до тех пор имеют право на существование, пока приносят прибыль или, по меньшей мере, дают положительный показатель покрытия постоянных затрат. В противном случае их следует снимать с производства.

Анализ клиентов. Анализ клиентов должен помочь понять, какие клиенты и/или группы клиентов особенно важны для предприятия. Этому анализу необходимо уделить особое внимание, так как многие предприятия недостаточно знают своих клиентов. С его помощью можно получить ценные сведения о возможных участках и направлениях работы применительно к разрабатываемой поздней стратегии менеджмента клиентуры. В связи с развивающимся переходом к деятельности, основанной на новых экономических принципах, клиенту должно уделяться приоритетное значение в стратегии предприятия.

Следует определить частоту закупок, осуществляемую соответствующими клиентами, и их долю в общем объеме продаж. Особенно важно определить платежную дисциплину клиента. Эти критерии позволяют провести классификацию клиентов на категории «А», «В», «С» по схеме, использованной при анализе продукции. Например, категория «А» — частота закупок высокая, доля в объеме продаж выше 10%; категория «В» — частота закупок средняя, доля в объеме продаж от 3 до 10%; категория «С» — частота закупок низкая, доля в объеме продаж ниже 3%, низкая платежная дисциплина.

Цель этого анализа — выявить приоритетных клиентов и выявить их покупательское поведение. По каждой группе клиентов, а также по каждому важному клиенту в отдельности можно будет затем проводить целенаправленную работу. Для инноваций в области продукции и услуг важно четко знать желания и требования важнейших клиентов предприятия.

Матрица клиентов. По аналогии с анализом продукции для дополнительной оценки клиентов и/или групп клиентов можно составить матрицу клиентов. При этом критериями являются привлекательность клиента и конкурентоустойчивость предприятия.

3. Маркетинг в деятельности компании

Так как этот инструмент можно использовать только при работе с теми предприятиями, которые уже имеют представление о ситуации на рынке и клиентуре, то его применение в фазе диагностики на предприятиях, работающих в условиях перехода к рыночной экономике, зачастую бывает затруднительным. Но поскольку ориентация на клиента в большинстве случаев является важной целью консалтинга, следует, по меньшей мере, заложить основы для разработки матрицы клиентов.

Дополнительно к информации, полученной из анализа клиентуры, необходимо изучить такие аспекты, как:

- другие поставщики, обслуживающие клиента;
- рост и/или сокращение заказов, полученных от клиента;
- потенциал клиента;
- лица, принимающие решения по заказам.

Привлекательность клиента определяется его сегодняшней и ожидаемой в будущем частотой закупок. Всю информацию, свидетельствующую о покупательском поведении клиента и позволяющую оценить его в будущем, следует собирать и анализировать. Клиенты и/или группы клиентов заносятся в матрицу в виде кругов. Размеры круга, по аналогии с группами продукции, и здесь соответствуют объему продаж консультируемого предприятия соответствующим клиентам.

Клиенты поля № 1 называются «подростающими клиентами». Их поведение в будущем трудно предсказать, а также не всегда удастся дать ему объективную оценку. Поэтому потребности этих клиентов необходимо проанализировать особенно тщательно для того, чтобы привязать их на долгое время к предприятию. Целью должен стать перевод этих клиентов в поле № 2.

В поле № 2 расположены самые важные клиенты, так называемые инвестиционные клиенты. Они — хорошие покупатели продукции и услуг предприятия. Их необходимо и в дальнейшем привязывать к предприятию. С этими клиентами легче всего можно реализовывать инновации.

Поле № 3 включает в себя «проблемных клиентов», доля которых в объеме продаж незначительна. Они часто выражают особые пожелания, уменьшающие показатель покрытия постоянных затрат. Усиление работы с этим сегментом клиентов, как правило, считается неуместным.

Другие важные клиенты находятся в поле № 4. Их доля в объеме продаж удовлетворительная, однако какой-либо значительный

рост отсутствует. Необходимо тщательно наблюдать за соотношением затрат и доходности от работы с ними. Прибыль, полученную в этом сегменте, следует не реинвестировать, а использовать для рекламы и привлечения новых клиентов.

Анализ сбыта. Для предприятий, работающих в условиях перехода к рыночной экономике, жизненно важное значение имеет создание четко работающей системы сбыта и/или собственной организации сбыта. Поэтому нужно провести анализ различных каналов сбыта (например, франчайзинг, прямой сбыт, розничная торговля, оптовая торговля и т.д.) на предмет изучения их структуры затрат и прибыли.

На практике часто оказывается, что пригодные для такой оценки показатели отсутствуют. Поэтому нерентабельные каналы сбыта и/или торговые точки слишком долго существуют и пользуются поддержкой, а такие новые каналы, как, например, прямой сбыт, не развиваются.

Наряду с чисто количественной оценкой сбыта имеется также ряд других факторов, которые необходимо учесть для получения целостной картины. Проводимая здесь диагностика должна способствовать выяснению сильных и слабых сторон в сфере сбыта и дать основу для разработки новой стратегии сбыта.

Таким образом, результаты анализа сбыта могут быть представлены в следующих документах: Основные показатели работы предприятия в динамике; Анализ объема продаж по каналам сбыта; Анализ сильных/слабых сторон сбыта. При этом с помощью первого документа анализируется динамика (в текущем и предыдущем годах) выручки от реализации в разрезе различных каналов сбыта и совокупных расходов. Анализ объема продаж по каналам сбыта проводится по месяцам, нарастающим итогом по отдельным группам продукции. Анализ сильных и слабых сторон сбыта проводится сначала в целом по каждому каналу, затем по специально выделенным параметрам, например, организация, структура затрат, взаимодействие с целевыми сегментами клиентов, потенциал выхода на зарубежные рынки, обучение персонала и т.п.

Производственный анализ. В процесс анализа необходимо включить и сферу производства, так как при разработке стратегической концепции требуется оценка производственных возможностей. Цель такого анализа — получить количественные показатели и информацию о структуре затрат, возникающих при изготовлении продукции или предоставлении услуг. Эта информация позво-

3. Маркетинг в деятельности компании

лит своевременно контролировать используемые средства (производственные факторы), искать резервы повышения производственного потенциала.

В рамках проведения первичного производственного анализа следует зафиксировать внутренние и внешние факторы, прямо или косвенно влияющие на процесс производства. К таковым, среди прочего, относятся:

- *Технические, технологические признаки:*
 - использование материала;
 - оснащенность оборудованием;
 - технология производства;
 - производственные мощности;
 - локализация узких мест в производственных мощностях;
 - ассортимент;
 - производительность;
 - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
 - ноу-хау;
 - лицензии, патенты.
- *Сбытовые признаки:*
 - рыночный спрос на продукцию;
 - вклад продукции в результат работы предприятия;
 - емкость рынка, относительная доля рынка;
 - ситуация в сфере конкуренции;
 - продукты-конкуренты.

По причине сложности специфических отраслевых аспектов, на которые также следует обратить внимание, консультанты очень редко могут самостоятельно оценить технологические признаки и показать скрытый потенциал и проблемные аспекты, требующие доработки. Поэтому особенно важную роль в этой сфере анализа играет поддержка, оказываемая консультанту сотрудниками предприятия, консультация с экспертами, владеющими вопросами технического и технологического ноу-хау. Итоговый анализ можно представить в форме Анализа сильных/слабых сторон производства.

Финансовый анализ. Финансовый анализ является одним из самых важных элементов диагностики. Только на основе рассчитываемых с его помощью данных можно получить информацию об источниках финансирования реструктуризации предприятия.

Под финансовым анализом в целом понимают систематическую обработку и обобщение данных финансового и бухгалтерского учета на предприятии. Такой анализ позволяет критически рас-

смотреть структуру капитала и структуру активов предприятия, а также уровень его доходности. Полученная при этом информация может быть использована как в целях перспективного планирования, так и для контроля. Различают также внутренний и внешний финансовый анализ.

Внешний финансовый анализ строится на классическом балансовом анализе. На основе материалов годовой отчетности дается оценка имущественного положения и уровня доходности предприятия. С помощью внешнего финансового анализа можно сделать выводы о состоянии ликвидности, рентабельности и платежеспособности предприятия, которые, однако, часто дают неверную картину из-за постоянно меняющихся положений законодательства. Этот анализ выходит за рамки обычной консалтинговой деятельности. Поэтому консультант может ограничиться расчетом внутрипроизводственных финансовых показателей.

В рамках внутреннего финансового анализа данные за какой-либо период или на какую-то определенную дату сравниваются с данными прошлого периода или на определенную дату в прошлом. Часто во время этого анализа обнаруживаются серьезные финансовые проблемы, которые необходимо учесть при разработке возможных стратегий развития предприятия.

При проведении первичного финансового анализа проводится расчет и сравнение показателей, характеризующих структуру капитала, ликвидность, показателей финансовых потоков и анализа рентабельности и доходности.

Структура капитала. Расчет важнейших показателей, характеризующих структуру капитала, позволяет вскрыть дефицит в финансировании и определить финансовые возможности предприятия. Для того чтобы лучше оценить ситуацию, необходимо исследовать динамику изменения степени задолженности. Резко возрастающая степень задолженности является важным сигналом, предупреждающим о напряженной финансовой ситуации, особенно если большая задолженность не объясняется капиталовложениями в новые средства производства. Показатели, характеризующие структуру капитала — доля собственного капитала, степень задолженности, покрытие основных средств, — анализируются в динамике по годам.

Ликвидность. Обязательно следует получить представление о ситуации с ликвидными средствами. Многие предприятия, работающие в условиях перехода к рынку, практически неплатежеспо-

3. Маркетинг в деятельности компании

собны. Таким предприятиям до начала стратегической переориентации необходимо сначала освоить источники финансирования и использовать потенциал снижения издержек. Показатели ликвидности — ликвидность первой степени, ликвидность второй степени, оборотный капитал — анализируются в динамике по годам.

Показатели финансовых потоков. Показатели финансовых потоков позволяют в значительной степени оценить ситуацию с ликвидными средствами на предприятии. Медленная оборачиваемость складских запасов и продолжительный средний срок дебиторской задолженности часто существенно снижают ликвидность. Поэтому следует проверить возможность сокращения складских запасов или модификации условий оплаты клиентами продукции. Показатели финансовых потоков — оборачиваемость капитала, оборачиваемость складских запасов, средняя продолжительность дебиторской задолженности в днях, средняя продолжительность кредиторской задолженности в днях — анализируются по годам с предоставлением комплексной оценки.

Анализ рентабельности и доходности. Показатели рентабельности позволяют судить об эффективности использования вложенного капитала. Расчет рентабельности собственного капитала предполагает отнесение чистой прибыли к сумме собственного капитала. Характеризуя ситуацию в целом за год, показатель рентабельности дает сведения о доходности собственного капитала за год в процентах. Эффективность работы предприятия еще более точно характеризуется показателем рентабельности инвестированного капитала (Return on Investment, ROI). При этом учитываются проценты на заемный капитал, так как предприятие должно и их покрыть из прибыли, полученной в результате собственной хозяйственной деятельности. Показатели рентабельности и доходности — рентабельность собственного капитала, рентабельность инвестированного капитала (ROI), поток денежных средств (cash flow) — представляются в динамике по годам, и дается их комплексная оценка.

Анкета для внутренней диагностики. По итогам проведения внутренней диагностики рекомендуется обобщить всю информацию, полученную в результате использования рассмотренных ранее конкретных инструментов. Приведенная ниже анкета внутренней диагностики может быть использована в качестве конкретной формы ее проведения. Естественно, она может быть расшире-

на дополнительными разделами и вопросами в зависимости от специфики постановки задачи, отрасли и предприятия.

Таблица 3.5. Анкета для внутренней диагностики

Критерии сбора информации внутренней диагностики	Краткое описание
Анализ продукции и ассортимента	Каковы размеры объема продаж и какие виды продукции вносят свою лепту в этот объем продаж? Как объем продаж изменялся за последние годы? Были ли чрезвычайные или непредвиденные события, повлиявшие на изменение объема продаж? Как выглядит ситуация с заказами в настоящий момент? На какой срок хватит имеющихся заказов? Какие продукты какой дают показатель покрытия постоянных затрат?
Анализ клиентов	По каким критериям клиентов можно отнести в одну и ту же группу? Каковы размеры этих групп и/или какова их относительная доля в объеме продаж? Какие мотивы побуждают клиентов покупать продукцию и/или покупать эту продукцию у вас? Есть ли у вас крупные/оптовые покупатели? Каковы размеры объемов продаж по операциям с этими клиентами, какова их доля в общем объеме продаж, почему они покупают именно у вас? Знаете ли вы потребителей или оптовых покупателей, которые в данный момент еще не являются вашими клиентами, но вы обоснованно можете предположить, что сделаете их своими клиентами?
Общие производственные условия	Каковы численность персонала, занятого на предприятии, и его квалификация? Как обстоят дела с оснащенностью предприятия оборудованием и техническими средствами? Насколько современно или прогрессивно это оборудование? Каковы максимальная мощность производственного оборудования и степень его загруженности в данный момент? Обладает ли предприятие специфическими знаниями, превосходящими основные знания, имеющиеся у большинства предприятий данной отрасли? Если да, то какими?

3. Маркетинг в деятельности компании

Окончание табл. 3.5

Критерии сбора информации внутренней диагностики	Краткое описание
Финансовый анализ	Какова финансовая обеспеченность предприятия, насколько сильны его платежеспособность и эффективность использования средств? Какова задолженность предприятия? Каковы экономические показатели, в частности, при сравнении с такими же показателями по отрасли?

Внешняя диагностика предприятия и ее инструменты

Внешняя диагностика в большинстве случаев является «ахиллесовой пятой» анализа, потому что для ее проведения отсутствует соответствующая информация. Задача консультанта — довести до понимания руководства предприятия значение сбора информации о внешнем окружении и заложить основы создания систем сбора информации для ее последующего мониторинга.

Ситуация на рынке. Определение ситуации на рынке по различным областям деятельности предприятия является важнейшим элементом и предпосылкой выработки целей. Эта работа начинается с оценки размеров, т.е. емкости рынка, на котором работает предприятие.

В результате перехода к рыночным принципам хозяйствования и связанными с этим непрерывными изменениями на рынке его состояние должно быть объектом постоянного внимания. Только таким образом можно определить, что повлияло на развитие предприятия: изменение ли конъюнктуры, успех проведенных маркетинговых мероприятий или другие причины.

Только постоянные наблюдения в состоянии дать ответ на вопрос, как развивалось предприятие: пропорционально развитию рынка, с опережением или отставанием.

Выход на тот или иной рынок — стратегическое решение в деятельности предприятия, требующее серьезного обоснования. В практике хозяйствования разрабатываются специальные стратегии выхода товара на определенный региональный рынок и дальнейшего развития бизнеса. Любая разработка маркетинговой стратегии связана с выбором рынков и товаров. Для обоснования этого выбора необходимы критерии привлекательности рынка. К тако-

вым могут быть отнесены следующие характеристики: размеры рынка; рост рынка; уровень доходности; число, плотность и структура конкурентов; возможности для маневра в области цен; возможности дифференциации (обособления) на рынке; барьеры входа на рынок; зависимость от внешних факторов; опасность замещения собственного продукта товарами конкурентов. Оценка привлекательности рынка может быть проведена в разрезе товарных групп по различным регионам сбыта.

Оценка конкурентов. Необходимо проанализировать конкурентов, предлагающих такую же продукцию и услуги и/или удовлетворяющих те же потребности, работающих в том же регионе сбыта или в регионе, намеченном предприятием к освоению.

Информацию о существующих и/или потенциальных предприятиях-конкурентах можно собирать с помощью опроса клиентов, поставщиков, торговых посредников, наблюдения за предприятиями, тестовых закупок, посещений выставок-ярмарок или сравнительного анализа деятельности однотипных предприятий. Часто идентификация главных конкурентов и последующий сбор информации о них становятся первой задачей консультанта.

Можно предложить следующую схему сбора информации о конкурентах:

- размеры и производственные мощности (по числу сотрудников или объему продаж);
- опыт работы в данной отрасли;
- главные проблемы конкурента;
- предлагаемая продукция и услуги;
- относительная доля рынка в динамике;
- основные моменты региональной деятельности;
- рекламные мероприятия;
- предлагаемые сервисные услуги;
- ценовая политика;
- имидж.

При необходимости проводят анализ сильных и слабых сторон конкурентов по уже известной схеме. Оценка конкурентов описывает относительные преимущества и недостатки в конкурентной борьбе. Она служит основой для разработки будущей стратегии предприятия, вскрывая его сильные и слабые стороны в сравнении с самыми сильными конкурентами.

В завершении результаты внешней диагностики могут быть представлены в следующей таблице.

3. Маркетинг в деятельности компании

Таблица 3.6. Анкета для внешней диагностики

Критерии сбора информации	Краткое описание
Ситуация на рынке	Для того чтобы оценить свое место и роль на рынке, важно знать собственную относительную долю рынка Другими вопросами, требующими ответа при решении этой задачи, является, например, оценка ситуации в будущем
Оценка конкурентов	Сколько конкурентов у предприятия? Какую продукцию или услуги они предлагают на рынке? По каким видам продукции или услугам конкуренты считаются особенно компетентными? Какой долей на рынке владеют конкуренты по сравнению с вашей долей? Составьте список важнейших конкурентов и напротив каждого дайте примерную оценку его соответствующей доли на рынке. Отличается ли спроецированная на графике позиция вашего предприятия от позиции конкурентов? Каковы причины того, что именно продукция или услуги определенного конкурента пользуются спросом у тех или иных клиентов?
Анализ окружения	Общее изменение конъюнктуры в соответствии с ее влиянием на специфические отраслевые показатели и цифры. Особенно интересно проследить локальные данные в радиусе действия предприятия (промышленные зоны, рабочие кварталы, структуру населения и т.п.). Не сказываются ли изменения в системе общественных ценностей — например, ориентация на отдых и досуг — на поведении потребителей? Может ли это отразиться на вашем бизнесе?

Приведенные схемы проведения маркетингового аудита, а также внутренней и внешней диагностики позволяют оценить реальное состояние компании в отношении ее ориентации на потребителя как одной из важнейших детерминант стратегического развития.

Пресс-релиз

Пресс-релиз — это инструмент коммуникации, основанный на любви к информации. Однако «с» надо стремиться. При подготовке, редактировании, исходя из какой-то нить, вать ранее вой группой, окончательно рентов: что достигли.

Переход образно изуми, так и покрытие.

Главное мент. И, социализ — это дции в целях вешения о (организационным, доходно, пред

При на сиональную сколько во

- Расск
- И как я это
- Кому
- Изме
- Оpub

ге и почему