

Тема 8. Маркетинг проекта.

8.1. Концепция маркетинга в УП

Маркетинг в УП можно рассматривать в двух аспектах:

- Горизонтальная структура (реализация различных функций маркетинга на разных стадиях жизненного цикла проекта)
- Вертикальная структура (содержательная)

Всю совокупность маркетинга проекта можно традиционно разделить на 6 составляющих:

- Маркетинговые исследования
- Разработка маркетинговой стратегии проекта
- Формирование концепции маркетинга проекта
- программа маркетинга проекта
- Бюджет маркетинга проекта
- Реализация маркетинга проекта

8.2. Маркетинговые исследования

Структура маркетинговых исследований включает три принципиальных блока:

- Организация исследований
 - i. Определение целей, диапазона и программы маркетинговых исследований;
 - ii. Определение методов и средств маркетинговых исследований
 - iii. Сбор и первичная оценка информации
- Внешний анализ
 - i. Анализ структуры целевого рынка – представляет собой выявление и количественную оценку различных сегментов рынка.
 - ii. Анализ емкости рынка направлен на определение фактически продаваемых товаров в данном сегменте, а также прогнозирование потенциально возможных продаж
 - iii. Анализ каналов сбыта – направлен на оценку существующих и/или проектирование оптимальных цепочек, связывающих проект с конечными пользователями его продукции.
 - iv. Анализ конкуренции
 - v. Макроэкономический анализ направлен на выявление существующих тенденций в мировой и национальной экономике в интересующих отраслях и аспектах.
 - vi. Анализ социально-экономической среды – определение социальных и социально-экономических аспектов, относящихся к подготовке и оценке стратегии проекта и концепции маркетинга.

- Внутренний анализ
 - i. Анализ участников проекта и их ресурсов
 - ii. Анализ доступных технологий – направлен на оценку рынка технологий, выбора технологических рядов, определение требований к применению технологий (капиталовложения, уровень знаний и навыков, система управления и пр.)
 - iii. Анализ продукции проекта

8.3. Разработка маркетинговой стратегии проекта

Маркетинговая стратегия проекта – совокупность глобальных целевых установок, ориентирующих всю деятельность по маркетингу проекта в направлении достижения максимального рыночного результата.

8.3.1. Стратегический анализ

SWOT- анализ – исследование, направленное на определение и оценку сильных и слабых сторон проекта, оценку его возможностей и потенциальных угроз.

Анализ стратегической позиции проекта – это выявление стратегических зон хозяйствования проекта, их взаимосвязи, окружения и других важных характеристик.

Для стратегического анализа используются следующие методы:

- Матрица BCG

Матрица BCG – графическая модель, отображающая рыночные позиции конкретного вида бизнеса. Это схема управления портфелем продуктов, разработанная в начале семидесятых годов известной консалтинговой фирмой Boston Consulting Group (BCG).

Матрица состоит из четырех ячеек, объединенных в квадрат (по принципу 2x2). При этом ячейки разделены на две колонки (быстрорастущий рынок/медленно растущий рынок) и две строки (прибыльный продукт/убыточный продукт). Специалисты присвоили каждой ячейке условные названия:

- «звезды» (быстрорастущий рынок – прибыльный продукт);
- «дойные коровы» (медленнорастущий рынок – прибыльный продукт);
- «знаки вопроса» (быстрорастущий рынок – убыточный продукт);
- «собаки» (медленнорастущий рынок – убыточный продукт).

По мнению специалистов BCG, компании должны вкладывать прибыли от эксплуатации «дойных коров» в развитие потенциально выгодных, но убыточных в связи с небольшими объемами выпуска «знаков вопроса». Это позволит вырастить из них «звезды». «Собак» же следует «усыплять».

- Матрица AD Little
- Деловой экран McKinsey/GE
- Матрицы Ансоффа и Портера
- Матрица Shell

Структура модели Shell/DPM

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность (рис. 1). Точнее, ось X отражает конкурентоспособность бизнес-сектора организации (или его способность извлекать преимущества из тех возможностей, которые имеются в соответствующей бизнес-области). Ось Y таким образом является общим измерением состояния и перспектив отрасли.

Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.



Рис. 1. Представление модели Shell/DPM

Позиция «Лидер бизнеса»

Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

Возможные стратегии: продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция «Стратегия роста»

Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

Возможные стратегии: стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция «Стратегия генератора денежной наличности»

Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли — снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

Возможные стратегии: Бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода организации. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуются, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция «Стратегия усиления конкурентных преимуществ»

Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться

в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью»

Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

Возможные стратегии: инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция «Стратегии частичного свертывания»

Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

Возможные стратегии: поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция «Удвоить объем производства или свернуть бизнес»

Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такой организации посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть предпринята только после детального анализа. Если устанавливается, что организация способно бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия — «удвоение». В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»

Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

Возможные стратегии: никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция «Стратегия свертывания бизнеса»

Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

Возможные стратегии: поскольку организация, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

В модели Shell/DPM могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли (табл. 1).

Таблица 1

Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели Shell/DPM

| Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X) | Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y) |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Относительная доля рынка • Охват дистрибьюторской сети • Эффективность дистрибьюторской сети • Технологические навыки • Ширина и глубина товарной линии • Оборудование и месторасположение • Эффективность производства • Кривая опыта • Производственные запасы • Качество продукции • Научно-исследовательский потенциал • Экономия масштаба производства • Послепродажное обслуживание | <ul style="list-style-type: none"> • Темпы роста отрасли • Относительная отраслевая норма прибыли • Цена покупателя • Приверженность покупателя торговой марке • Значимость конкурентного упреждения • Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли • Технологические барьеры для входа в отрасль • Значение договорной дисциплины в отрасли • Влияние поставщиков в отрасли • Влияние государства в отрасли • Уровень использования отраслевых мощностей • Заменяемость продукта • Имидж отрасли в обществе |

Как и многие другие классические модели стратегического анализа и планирования, модель Shell/DPM является описательно-инструктивной. Это значит, что менеджер может использовать модель как для описания фактической (или ожидаемой) позиции, определяемой соответствующими переменными, а также и для определения возможных стратегий. Определяемые стратегии следует, однако, рассматривать с осторожностью. Модель предназначена для того, чтобы помогать принимать управленческие решения, а не заменять их.

В модели Shell/DPM также может учитываться время. Поскольку каждый участок представляет особую точку во времени, менеджеру, желающему увидеть изменения по истечении определенного периода, нужно лишь воспользоваться базой данных для каждого периода и сравнить результаты. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Принимаемые на основе модели Shell/DPM стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера — жизненный цикл вида бизнеса или поток денежной наличности организации.

8.4. Формирование концепции маркетинга проекта

Концепция маркетинга является тактическим срезом всей маркетинговой деятельности, в котором определяются среднесрочные, важные (но не общезначимые для всего проекта в отличие от стратегии) направления, целевые ориентиры, выбранные методы реализации определенной ранее стратегии.

Формирование концепции маркетинга:

- **Позиционирование продукции и проекта:**
 - Определение комплексов «товар-рынок-технология»
 - Определение целевых позиций продукции проекта;
 - Планирование жизненного цикла продукции проекта;
 - Разработка тактики конкурентной борьбы.
- **Разработка основных направлений маркетинга:**
 - Разработка продуктовой политики;
 - Разработка политики ценообразования;
 - Разработка сбытовой политики;
 - Разработка политики продвижения продукции проекта.

Одним из важных элементов концепции и проекта является модель жизненного цикла продукции.

На различных фазах жизненного цикла осуществляются различные маркетинговые мероприятия, при этом тактика маркетинга также существенно меняется в зависимости от жизни продукта.



Рис. Модель жизненного цикла товаров

| | | |
|-----------------------|-------------|------------------------------------------|
| Маркетинговые решения | Разработка | Маркетинговые исследования |
| | | Выявления и подготовка целевой аудитории |
| | выход рынок | Интенсивный маркетинг |
| | | Выборочное проникновение |
| | | Широкое проникновение |
| | | Пассивный маркетинг |
| | Зрелость | Расширение сбыта |
| | | Модификация рынка |
| | | Модификация товара |
| | | Модификация концепции маркетинга |
| | Упадок | Сокращение выпуска |
| | | Оживление товара |
| | | Прекращение производства |

Рис. Структура маркетинговых решений в зависимости от фаз жизненного цикла продукта

8.5. Программа маркетинга проекта

Программа маркетинга проекта представляет собой комплекс практических, краткосрочных мероприятий по реализации концепции маркетинга проекта.

Структура программы маркетинга:

1. Управление продукцией
 - a. Определение ширины продуктового набора
 - b. Определение глубины продуктового набора
 - c. Определение требований к качеству продукции проекта
 - d. Определение требований к дизайну и упаковке
 - e. Определение требований к сопутствующим услугам
 - f. Определение требований к техническому обслуживанию
2. Управление ценой
 - a. Формирование цены на продукцию
 - b. Разработка системы скидок и условий платежа
3. Управление продвижением
 - a. Разработка рекламных мероприятий
 - b. Разработка PR-мероприятий
 - c. Планирование персональных продаж
 - d. Разработка мероприятий по стимулированию продаж
 - e. Разработка политики в отношении торговой марки
4. Управление сбытом
 - a. Разработка системы сбыта
 - b. Определение плотности сети сбыта
 - c. Определение временных показателей реализации сделки от заказа до поставки
 - d. Определение торговых запасов
 - e. Планирование транспорта

8.6. Бюджет маркетинга проекта

Бюджет маркетинга проекта является обязательной и неотъемлемой составляющей проекта и представляет собой в общей форме план денежных поступлений и выплат, связанных с реализацией программы маркетинга.

Формирование бюджета маркетинга производится в рамках общего бюджетирования проекта.

Бюджет маркетинга проекта:

- Расходная часть бюджета:
 - Расчет себестоимости производства продукции
 - Расчет затрат на рекламу и продвижение товаров
 - Расчет затрат на организацию и функционирование системы сбыта
- Доходная часть бюджета:
 - Проектирование поступлений от продаж

Определение расходов на маркетинг является весьма сложной задачей с большим количеством переменных, влияние которых обычно не поддается точному учету. При оценке уровня расходов на маркетинг можно воспользоваться и методом аналогии. Так, в США затраты на разработку и выведение на рынок нового товара распределяются следующим образом:

- Фундаментальные исследования – 3-6% сметных затрат
- Прикладные НИОКР – 7-18%
- На подготовку технологического оборудования и, если необходимо, строительство новых предприятий – 40-60%
- Налаживание серийного производства – 5-16%
- На рекламу, стимулирование продаж, организацию товародвижения и сбытовой сети – 10-27%

Проектирование поступлений от продаж основывается на следующих видах прогнозов:

- Объемы продаж по периодам;
- Объемы продаж по продуктам и услугам;
- Объемы продаж по группам потребителей;
- Доля рынка.

8.7. Реализация маркетинга проекта

Под реализацией маркетинга понимается выполнение ранее запланированных действий, контроль результатов этих действий, планирование и реализация мероприятий корректирующего и предупреждающего характера.

Реализация мероприятий по маркетингу проекта:

- Управление продукцией:
 - Диверсификация продуктового набора;
 - Модернизация продукции;
- Управление ценой:
 - Управление себестоимостью;
 - Управление ценовыми показателями;
- Управление продвижением:
 - Реклама;
 - Управление торговой маркой;
- Управление сбытом:
 - Управление сбытом;
 - Нововведения в систему сбыта.

Механизмы контроля, используемые при реализации маркетинга:

- Сбор информации о результатах маркетинговых мероприятий;
- Оценка эффективности маркетинга;
- Сравнение с запланированными показателями;
- Сравнение с результатами последних маркетинговых исследований;

- Корректирующие действия (в том числе, корректировка стратегии и тактики маркетинга проекта);
- Предупреждающие действия.

8.8. Управление маркетингом в рамках УП

Взаимосвязь маркетинга проекта с другими функциями и подсистемами управления проекта

| МАРКЕТИНГ | ХАРАКТЕР ВЗАИМОСВЯЗИ | УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------|
| Маркетинговые исследования | Является частью | Преинвестиционные исследования |
| Разработка стратегии маркетинга | Является частью | Проектный анализ и бизнес-планирование |
| Формирование концепции маркетинга | Передает информацию | Разработка проектной документации |
| Программа маркетинга проекта | Передает информацию и частично пересекается с | Планирование проекта |
| Бюджет маркетинга проекта | Является частью | Бюджетирование проекта |
| Реализация мероприятий по маркетингу проекта | Является частью | Контроль и регулирование проекта |