**МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Н.Э. БАУМАНА**

НУК «Инженерный бизнес и менеджмент»

Кафедра «Промышленная логистика» (ИБМ-3)

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**по дисциплине «Маркетинг в инновационной сфере»**

**Формирование комплекса маркетинга на примере**

**компании ПАО «Мегафон»**

**Выполнил (а)** *Прокопьева Арина Сергеевна,*

*Тесленко Никита Сергеевич,*

*Чекунин Андрей Евгеньевич*

**Группа** *ИБМ 7-51*

**Преподаватель** *Волкова Мария Валентиновна*

**К защите \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*(число) (подпись)*

**Защита \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

*(оценка) (число) (подпись)*

Содержание

[Введение 3](#_Toc468153161)

[Глава 1. Анализ деятельности предприятия ПАО «КАМАЗ». 5](#_Toc468153162)

[1.1. Макросреда предприятия 5](#_Toc468153163)

[1.1.1. PEST(LE) – анализ 5](#_Toc468153164)

[1.1.2. Модель пяти рыночных сил по М. Портеру. 17](#_Toc468153165)

[1.2. Микросреда предприятия 23](#_Toc468153166)

[1.2.1. SWOT – анализ 23](#_Toc468153167)

[1.3. Центры прибыли (центры затрат предприятия). 29](#_Toc468153168)

[1.3.1. Модель цепочки добавленной стоимости 29](#_Toc468153169)

[1.4. Организационная структура ПАО «КАМАЗ» 30](#_Toc468153170)

[1.5. Финансовое состояние предприятия 33](#_Toc468153171)

[1.5.1. Анализ финансовой отчетности 33](#_Toc468153172)

[1.5.2. GAP – анализ предприятия 43](#_Toc468153173)

[Глава 2. Анализ ассортимента ПАО «КАМАЗ». 44](#_Toc468153174)

[2.1. Конкурентоспособность товара 45](#_Toc468153175)

[2.2. Ассортимент 47](#_Toc468153176)

[2.2.1. ABC-анализ 47](#_Toc468153177)

[2.2.2. XYZ-анализ 48](#_Toc468153178)

[2.2.3. BCG-анализ 50](#_Toc468153179)

[2.2.4. Анализ ассортимента по методу Дибба — Симкина 52](#_Toc468153180)

[2.3. Бренд 53](#_Toc468153181)

[2.4. Целевой рынок 55](#_Toc468153182)

[Глава 3. Разработка стратегий 60](#_Toc468153183)

[3.1. Товарная стратегия 60](#_Toc468153184)

[3.1.1. Анализ жизненного цикла товара 60](#_Toc468153185)

[3.1.2. Анализ уровня новизны товара 63](#_Toc468153186)

[3.2. Стратегия ценообразования 65](#_Toc468153187)

[3.2.1. Определение базисной цены 65](#_Toc468153188)

[3.3. Стратегия сбыта 72](#_Toc468153189)

[3.3.1. Анализ каналов распределения товара 72](#_Toc468153190)

[3.3.2. Анализ видов транспорта 76](#_Toc468153191)

[3.4. Коммуникативная стратегия 77](#_Toc468153192)

[3.4.1. Анализ эффективности маркетинговых коммуникаций 77](#_Toc468153193)

Введение

Актуальность данной работы вызвана тем, что в современном мире все больше компаний обнаруживает острую необходимость в проведении маркетинговых исследований. В условиях ориентации на потребителя, жесткой конкуренции и большого разнообразия предлагаемых товаров, работ и услуг каждое предприятие стремится к тому, чтобы быть востребованным, эффективно осуществлять свою деятельность на рынке и, естественно, получать прибыль.

Маркетинговое исследование предполагает оценку рынков предприятия, внешних и внутренних факторов, влияющих на него, а также выявление возможностей и угроз. В результате такого исследования собирается вся необходимая информация для успешного функционирования компании.

Маркетинг помогает предприятию спроектировать и спланировать свою деятельность, определить объем производства, сформировать производственные мощности. Для этого необходимо знать: как, где и по какой цене сбывать свою продукцию, каков спрос на нее, кто является главным конкурентом и потенциальным покупателем.

Объектом исследования в данной курсовой работе является маркетинговая деятельность компании, осуществляющей деятельность в сфере телекоммуникаций ПАО «  
Мегафон», а в качестве предмета выступают производимые ей услуги мобильной связи.

Проблема предоставляемых услуг заключается в том, что в настоящее время рынок мобильной связи достигает своего потолка, темпы роста компании (в терминах прибыли) уменьшаются.

Целью работы является изучение и применение различных видов маркетингового анализа на примере конкретной компании, в данном случае ПАО «Мегафон» а также формирование его стратегии для дальнейшего развития.

К основным задачам, решаемым в данной работе относятся:

- исследование деятельности компании ПАО «Мегафон»;

- выявление внешних и внутренних факторов, влияющих на ее деятельность;

- оценка рынка, анализ ассортимента и определение основных конкурентов;

- разработка маркетинговых стратегий для успешного функционирования ПАО «Мегафон».

Для разработки комплекса маркетинга были использованы следующие методы: PEST- анализ компании, SWOT- анализ, модель ценностей М. Портера, GAP-анализ, рассмотрена конкурентоспособность товара и влияние ассортимента на выручку компании с помощью ABC, XYZ и BCG-анализа. Также был рассмотрен целевой рынок компании и проведено формирование товарной стратегии, стратегий сбыта, ценообразования и коммуникативности.

Работа состоит из введения, трех глав, вывода, заключения и списка использованных источников. В каждой главе анализируется деятельность компании с той или иной стороны. В первой мы изучаем состояние компании и, то какие факторы на нее воздействуют. Во второй главе проводится анализ рынка и определяется конкурентоспособность предоставляемых услуг. В третьей главе разрабатываются основные маркетинговые стратегии.

По итогам проделанной работы делается вывод об эффективности работы ПАО «Мегафон».

Глава 1. Анализ деятельности компании ПАО «Мегафон».

## **Макросреда компании**

## **PEST(LE) – анализ**

Январь 1992 г. Появилась идея создания совместной операторской компании по итогам встречи начальника информационно-вычислительного центра Ленинградской междугородной телефонной станции Александра Малышева с владельцем компании «Вест Линк» Евгением Кесаревым, на которой обсуждался новый стандарт современной связи GSM.

17 июня 1993 г. День рождения МегаФона: компания создана и зарегистрирована как ЗАО «Северо-Западный GSM», начинает развиваться из Северо-Западного региона, а не из Москвы, как другие российские сотовые операторы. За первые два года работы, c 1994 по 1996 г., подключены 8000 абонентов — в три раза больше, чем запланировано. С тех пор Мегафон стал расти до оператора мобильной связи всероссийского уровня.

За более чем 20 лет работы на российском рынке МегаФон прошёл колоссальный путь от небольшого регионального оператора связи до одного из крупнейших в России и абсолютного лидера на сегодняшний день в области мобильной передачи данных. За это время индустрия мобильной связи претерпела кардинальные изменения, как в плане развития технологий, так и в отношении потребностей клиентов. На сегодняшний день компания является лидером в области мобильной передачи данных. Достичь таких высоких результатов помогла устойчивая бизнес-модель и чёткая стратегия, которая обеспечила высокую конкурентоспособность и стабильное создание стоимости для акционеров. На каждом этапе своей истории МегаФон шёл по пути умного роста и внедрения инновационных технологий — будь то в технологических решениях, маркетинге, организации внутренних процессов или работе с абонентами.

Проведем оценку деятельности предприятия, начиная с PEST-анализа макросреды, включает в себя оценку всех значимых для промышленного предприятия факторов внешней среды. Цель анализа — поиск возможностей угроз, стратегических неопределенностей и стратегических альтернатив. Анализ влияния факторов макросреды на промышленное предприятие часто называют PEST-анализом – по заглавным буквам основных анализируемых факторов: political (политический), economical (экономический), social (социальный), technological (технологический). Иногда эту модель расширяют до PEST (LE), поскольку считается, что правовые (legal) и экологические (ecological) факторы нужно рассматривать отдельно.

При проведении PEST-анализа обычно заполняют шаблон, по результатам которого делают выводы о том, стоит ли менять стратегию предприятия (краткосрочную или долгосрочную), под влиянием каких-либо факторов макросреды.

Определим какие факторы макросреды оказывают влияние на деятельность предприятия.

Таблица 1.1.

**Факторы внешней среды**

|  |  |
| --- | --- |
| Политические | Устойчивость существующего правительства |
| Изменения законодательства |
| Государственное регулирование в отрасли |
| Введение санкций |
| Взаимоотношение с федеральными и региональными органами власти |
| Экономические | Уровень инфляции |
| Рост экономики |
| Налоговая политика страны |
| Влияние объема роумингового общения |
| Социальные | Демографический фактор |
| Требования к качеству услуг связи |
| Изменение доходов потребителей |
| Социальные предпочтения и мода |
| Технологические | Уровень инноваций |
| Уровень технологического развития конкурентов |
| Доступ к новейшим технологиям |
| Правовые | Законодательство в области услуг связи |
| Трудовое законодательство |
| Развитие антимонопольной политики |
| Экологические | Дефицит не возобновляемых природных ресурсов |

Составим таблицу и определим относительную значимость факторов внешней среды для предприятия (таблица 1.1.2).

Таблица 1.2.

**Влияние факторов PEST-анализ на предприятие**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Относительная значимость влияния фактора | | | Влияние на стратегию предприятия |
| По времени | По типу | В динамике |
| Политические | | | | |
| Устойчивость существующего правительства | 2 | 2 | 2 | 8 |
| Изменения законодательства | 2 | -1 | 2 | -4 |
| Государственное регулирование в отрасли | 3 | -2 | 2 | -12 |
| Введение санкций | 2 | 1 | 1 | 2 |
| Взаимоотношение с федеральными и региональными органами власти | 2 | -1 | 2 | -4 |
| Экономические | | | | |
| Уровень инфляции | 2 | -2 | 2 | -8 |
| Рост экономики | 2 | 3 | 3 | 18 |
| Налоговая политика страны | 1 | -2 | 3 | -6 |
| Влияние объема роумингового общения | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Социальные | | | | |
| Демографический фактор | 3 | 1 | 2 | 6 |
| Требования к качеству услуг связи | 2 | -2 | 2 | -8 |
| Изменение доходов потребителей | 2 | -1 | 3 | -6 |
| Социальные предпочтения и мода | 1 | 2 | 2 | 4 |
| Технологические | | | | |
| Уровень инноваций | 3 | 2 | 2 | 12 |
| Уровень технологического развития конкурентов | 2 | -2 | 2 | -8 |
| Доступ к новейшим технологиям | 2 | 2 | 3 | 12 |
| Правовые | | | | |
| Законодательство в области услуг связи | 2 | -1 | 3 | -6 |
| Трудовое законодательство | 1 | -1 | 1 | -1 |
| Экологические | | | | |
| Дефицит не возобновляемых природных ресурсов | 2 | -2 | 1 | -4 |

Проанализируем полученные результаты.

Рассматривая политические факторы можно сказать, что правительство нашей страны принимают новые законы в области контроля данных, которые заставляют компании, работающие с информацией о пользователях, хранить данные на собственные серверах в России, что ведет к дополнительным издержкам, а также быть открытыми с этими данными по любым запросам спецслужб РФ – это ведет к психологическому отсутствию конфиденциальности для пользователей, и, как следствие, к падению лояльности клиентов ПАО «Мегафон». Однако, правительство отчасти осознает проблемность этой ситуации и, в будущем, возможна положительная тенденция, то есть не усиление контроля за компаниями, владеющими данными пользователей. Введение каких-то международных санкций в области связи может сказать положительно для компании – большему количеству людей придётся выбирать из продукции российских компаний, в число которых входит ПАО «Мегафон».

Среди демографически факторов нет резко значимых факторов. Рост населения ведет к росту рынка услуг мобильной связи (а сейчас это практически единственный способ роста рынка). Однако общество требует постоянного улучшения продукта, стремления к стандартам высокого качества. Компания работает над этим, но иногда желаемых результатов добиться тяжело – это обусловлено сложным географическим положением некоторых регионов. В условиях кризиса людям больше приходится экономить, в том числе и на услугах мобильной связи. Но мода остается на явной стороне компании: ПАО «Мегафон» принадлежат модные социальные сети, почтовый сервис, онлайн-игры и другие интернет-направления, который со временем только набирают популярность и могут стать хорошим подспорьем для развития услуг мобильной связи.

Самым значимым экономическим фактором для компании является улучшение экономического положения страны. В большинстве других стран услуги мобильной связи стоят дороже, хотя обеспечение мобильной связи и оказывается технологически легче. Большинство людей не готов платить за дорогие тарифы, смотреть телевидение с телефона и в целом платить за различные сервисы, но с ростом экономики ситуация могла бы исправиться. Однако есть и отрицательные экономические факторы: уровень инфляции в стране остаётся высоким, а это тяжело для управления финансами любой компании, работающей в России, более того нестабильность валюты делает бизнес также более нестабильным. Если говорить про налоговую политику, то здесь также видится неблагоприятный сценарий для компании – в условиях дефицита бюджета количество собираемых налогов имеет тенденцию к увеличению, что, несомненно, сказывается отрицательно на деятельности компании.

Среди правовых и экологических факторов действительно влиятельных тенденций не обнаружено. Трудовое законодательство не имеет серьезных тенденций к изменению в отрицательную сторону с позиции компании. Здесь можно выделить тенденцию большего влияния государства на сектор услуг мобильной связи, что усложняет работу компании. Отрицательным экологическим фактором является дефицит не возобновляемых энергетических ресурсов, ведь ПАО «Мегафон» энергозависимая компания, но серьезной проблемы сейчас нет, тем более что технологии добычи возобновляемых ресурсов сейчас развиваются и являются модными для технологических компаний

По PEST-анализу можно просмотреть, как политические, экономические, технологические, правовые, экологические факторы влияют на машиностроительный завод, но для полноты картины необходимо дополнить его экономическими характеристиками отрасли.

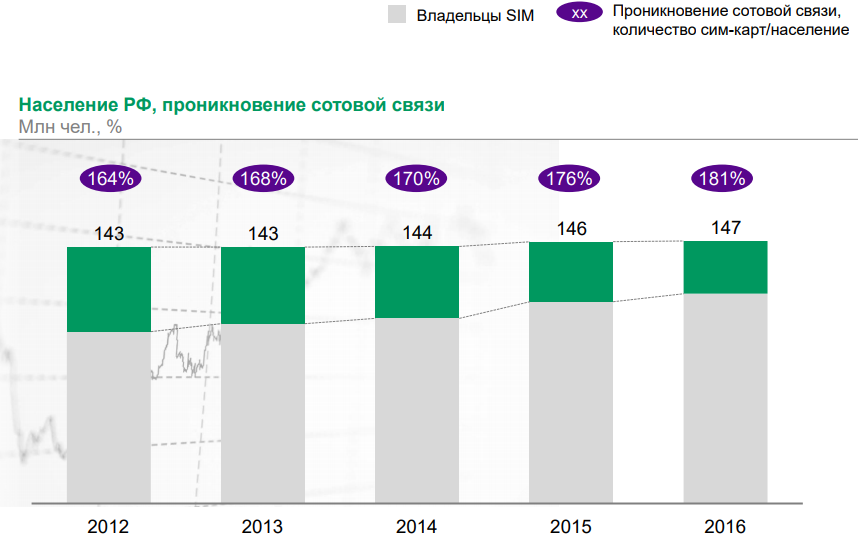
**Основные экономические характеристики отрасли.**

Анализ ситуации и конкуренции в отрасли начинаются с изучения основных экономических характеристик: размер и рост рынка услуг мобильной связи, а также динамику продаж рынка. Помимо этого, рассмотрим основные тенденции развития в области технологий мобильной связи, конкурентов и масштаб конкуренции.

Крупнейшие операторы показали снижение среднего счета на одного абонента в месяц, но смогли компенсировать это падение ростом выручки от продажи устройств. Поэтому в целом совокупные доходы на мобильном рынке (включая сервисную выручку и продажу устройств) выросли за этот год на 1,6% — больше, чем в 2015 году (0,5%).

В целом российский рынок телекоммуникаций по итогам 2016 года, по подсчетам агентства, увеличился на 1,6% и составил 1,688 трлн руб. Это незначительно превышает темпы роста в прошлом году: по итогам 2015 года объем рынка вырос на 1,5%, до 1,661 трлн руб.

Продолжил снижаться и сегмент фиксированной телефонной связи, что связано с миграцией голосового трафика в мобильные сети и ростом популярности среди пользователей отправки сообщений вместо голосовой связи. В этом году от услуг телефонной связи отказались почти 1,7 млн абонентов. По итогам 2016 года общий показатель составит 30,9 млн клиентов.[1]



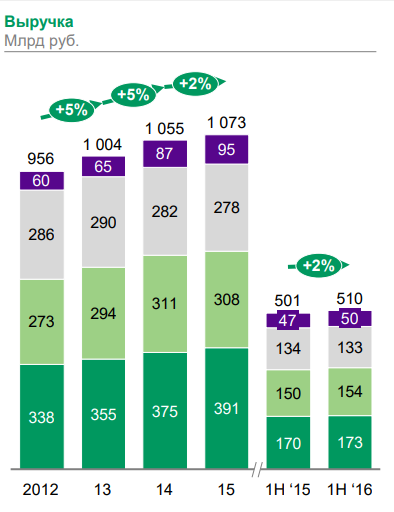
*Рис. 1Уровень проникновения услуг мобильной связи и база пользователей*

Рынок сотовой связи на сегодняшний день исчерпывает возможности подключения новых клиентов. К 2016 году уровень проникновения услуг мобильной связи достиг 181%, более 80% всего населения России пользуются услугами мобильной связи. И этот показатель имеет тенденцию к замедленному росту, но сильный рост в этом направлении уже невозможен.

Масштаб конкуренции.

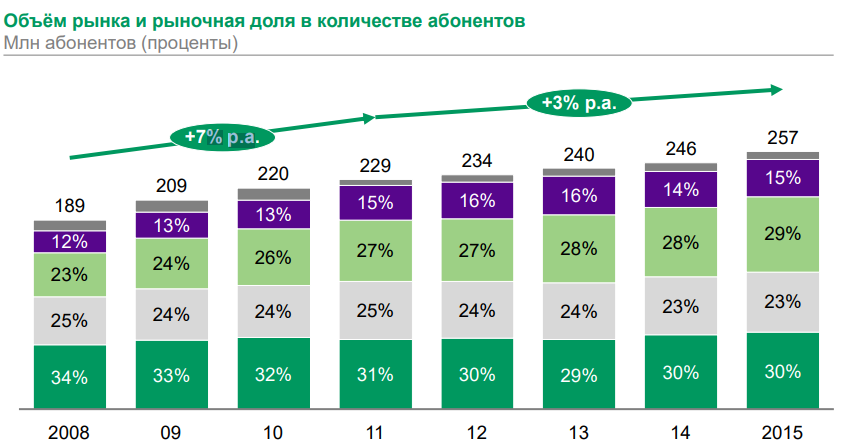
Рынок конкуренции мобильной связи довольной устоявшийся и является очень конкурентным – нет определенной явной компании-лидера, но современные тенденции диктуют требования постоянного совершенствования качества предоставляемых услуг. Сейчас на рынке присутствуют основные 4 компании, конкурирующие между собой: Мегафон, МТС, Билайн, Tele2. Для выигрыша в конкурентной борьбе уже недостаточно просто расширения или улучшения качества связи – эти показатели уже практически достигли максимума. Наиболее явным фактором конкурентоспособности является технологичность компании и возможности взаимодействия с современными мобильными, интернет и спутниковыми сервисами.

Число предприятий в отрасли и рыночных ниш.

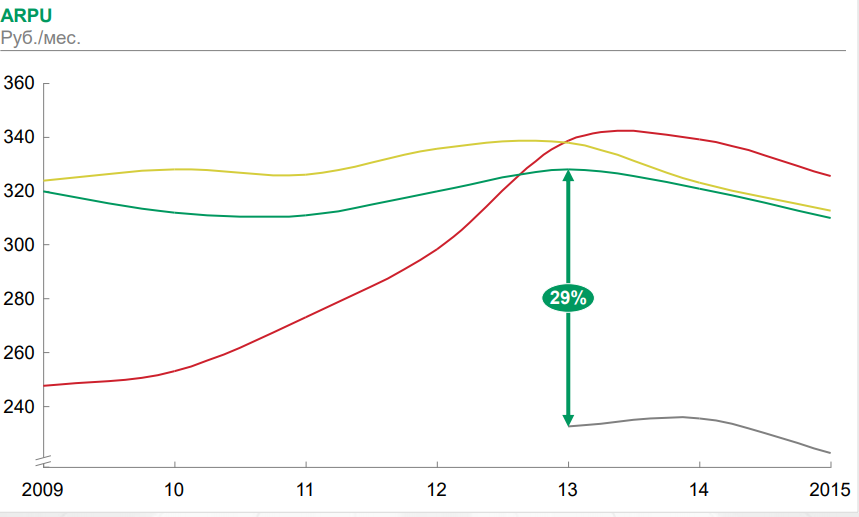


*Рис. 2. Выручка компаний-лидеров отрасли*

Выручка компаний, предоставляющих услуги мобильной связи, имеют тенденцию к росту каждый год (273 млрд руб. в 2012 году и 308 млрд руб. в 2015 году у Мегафон). Сейчас по выручке Мегафон занимается явное второе место в конкурентной борьбе, однако он имеет тенденцию к сокращению преимущества с лидером – МТС.

 *Рис. 3. Доли рынка компаний, предоставляющих услуги мобильной связи*

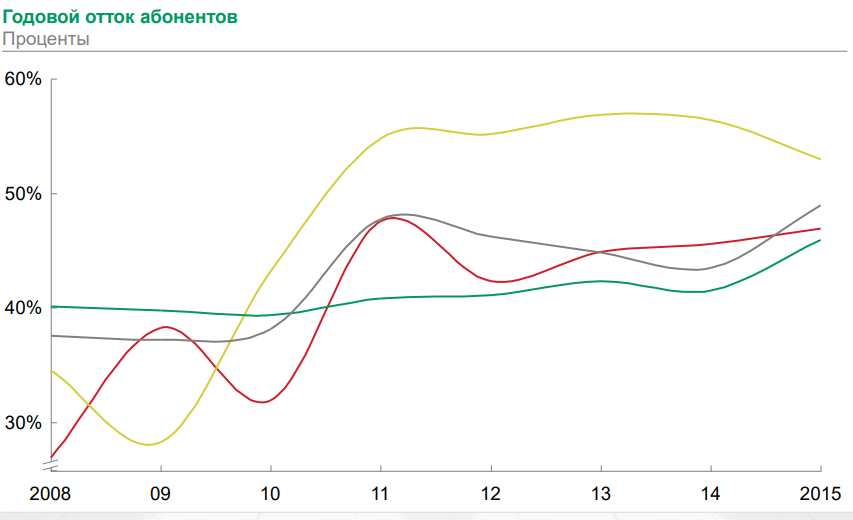
Рост рынка существенно замедлился за последние десятилетия. Мегафон стабильно наращивает свою долю абонентов, достигнув 29% доли рынка всех услуг мобильной связи. Как видно из диаграммы, явно отстающего конкурента нет, исключение – Tele2, но это новый игрок на рынке, который довольно активно растет. МТС имеет тенденцию к снижению доли рынка, хотя до сих пор остается лидером отрасли.





*Рис.4. ARPU среди компаний, предоставляющих услуги связи*

Доля рынка Мегафон по количеству пользователей практически соответствуют доле рынка МТС, но Мегафон значительно проигрывает МТС по доле выручки. Эту разницу хорошо характеризует показатель ARPU (англ. Average revenue per user, средняя выручка на одного пользователя) – он показывают среднюю выручку в месяц за одного абонента. У Мегафон этот показатель превышает только компанию Tele2 и в 2017 году держится на уровне немного ниже 320 рублей в месяц. Но у Мегафон присутствует большое количество дополнительных сервисов и активов, которые могли бы использоваться для увеличения этого показателя. У других компаний такого большого портфеля активов, которые могли бы увеличить этот показатель, нет.





*Рис.5. Годовой отток абонентов среди компаний, предоставляющих услуги связи*

Для отрасли услуг мобильной связи характерен высокий процент оттока и притока новых клиентов. Многие пользователи колеблются среди разных операторов и не имеют четкий выраженной лояльности к одной компании. У всех лидирующие компаний показатель оттока превышает 40% за год, а набольшим он является для Билайн – более 50%. Повышая лояльность клиентов, этот показатель возможно уменьшить.

Стадии жизненного цикла отрасли.

Таблица 1.4

**Эволюция отраслевой структуры и конкуренции в течении ЖЦО по Р. Гранту.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | Этапы ЖЦО | | | |
| Зарождение | Рост | Зрелость | Упадок |
| Спрос | Покупатели с высоким доходом | Ускоряющийся рост охвата рынка | Массовый рынок, повторные покупки, замещение | Знающие потребители |
| Технологии | Конкурирующие технологии | Стагнация, высокий темп инновации процесса | Широкое распространение «ноу-хау», потребность в технологических усовершенствованиях | |
| Товары | Низкое качество, разнообразие, частые изменения конструкции и дизайна | Совершенствование конструкции и повышение качества, появление доминирующей конструкции | Стандартизация в ущерб дифференциации, попытки дифференциации путем создания бренда | Превращение в товары широкого потребления |
| Производство и распределение | Малые партии продукции, высококвалифицированные рабочие, специализированные каналы распределения | Дефицит производственных мощностей, массовое производство, конкуренция за каналы распределения | Избыточные мощности, снижение требований  к квалификации рабочих, крупные партии товара, сокращение ассортимента продукции | Бремя избыточных мощностей, возрождение специализированных каналов распределения |
| Конкуренция | Немногочисленные  конкуренты | Вхождение в отрасль, слияние  и уход из отрасли | Распределение доходов, усиление ценовой конкуренции | Ценовые войны, уход из отрасли |
| Ключевые факторы успеха | Инновация продукта, репутация компании и ее продукции | Эффективная организация производства, доступ к каналам распределения, сильные бренды, инновация процесса | Низкие удельные затраты благодаря интенсивному использованию капитала, экономия масштаба, дешевые входные ресурсы, высокое качество, быстрая разработка новых товаров | Низкие накладные расходы, лояльность избранных покупателей, оптимизированные производственные мощности |

Рассматривая данную модель, необходимо проанализировать мобильную связь по всем критериям.

Спрос на мобильную связь находится на стадии зрелости, т.е. на стадии, когда большинство потенциальных пользователей уже используют услуги связи и расширение рынка замедленно. Уровень проникновения достиг 181% в России – практически все жители пользуются услугами мобильной связи. Покрытие России 4 крупными операторами практических у всех составляет 100% территории. Люди хорошо знают продукт, понимают его необходимость для себя и используют в традиционном виде. Однако здесь не рассматриваются дополнительные отрасли, открываемые мобильной связью – интернет и интернет-сервисы (социальные сети, мобильное телевидение и т.д.). Эти ответвления находятся на стадии роста – продвинутые слои населения (в основном молодое поколение) активно начинают пользоваться, однако цена на эти услуги остается довольно высокой для многих жителей.

Технологии в данной отрасли развиваются стремительно. Постоянно развиваются новые стандарты связи – более быстрой, менее энергозатратной и более качественной. Более того развиваются M2M (machine-to-machine) взаимодействия, то есть автоматизированные взаимодействий устройствами между собой посредством связи. Развиваются новые стандарты общения – различные социальные сети. Технологии хранения данных – наиболее перспективны облачные модели хранения данных. Мобильной телевидение – современные технологии позволяют смотреть ТВ прямо со смартфона посредством мобильной связи. И многие другие технологии, которые пока только растут и разрабатываются, и имеют непосредственное отношение к мобильной связи.

За последние годы тарифы мобильной связи стандартизировались и устоялись (даже находятся в состоянии упадка), но их спектр, включающий дополнительные сервисы, постоянно развивается и расширяется – именно дополнительные сервисы и новые технологии связи находятся в стадии роста.

Конкурентная база тоже является зрелой – сейчас есть 4 игрока и нет предпосылок для появления новых игроков на рынке. Все компании осознают свои преимущества и недостатки, серьезной неопределенности в области конкуренции нет.

Ключевые фактор успеха определяются высоким качеством и техническим уровнем. Появление новых технологий играет главную роль в рынке мобильной связи. Их использование и является главным инструментом конкурентной борьбы, потому что эти технологии способны поднять качества услуг, открыть доступ к дополнительным сервисам и уменьшить издержки компании. На сформированном и в то же время технологичном рынке в основном инновационность компании является главной причиной успеха.

Степень вертикальной интеграции основных конкурентов и ее направленности по технологической цепочке («вперед» и «назад»). Вертикальная интеграция — это расширение сферы деятельности предприятия внутри уже освоенной отрасли; объединение в один технологический процесс всех или основных звеньев производства и обращения под контролем одного центра.

В услугах мобильной связи все компании и так являются прямыми поставщиками услуг в России, поэтому вертикальное расширение вперед возможно только за счет дополнительных сервисов, не имеющих прямой отношение к традиционным услугам (звонки, СМС). В областях телевидения, социальных сетей, мессенджерах и интернете вещей имеет смысл расширение вперед – ведь все эти услуги представляются посредниками путем сотрудничества с компанией-оператором. Но у Мегафон хватает активов и ресурсов для самостоятельной реализации всех этих сервисов, и, как следствие, большему получению выручки.

Если говорить про расширение назад, то оно характерно для поддерживающих мобильную связи отраслей – энергетика, спутниковая связь. А также возможно расширение назад в области продажи смартфонов, ведь ПАО «Мегафон» принадлежит Евросеть, занимающаяся продажей смартфонов – уменьшение количество посредников в цепочки производство – продажа смартфона также помогло бы увеличить выручку компании.

**Определение основных движущих сил отрасли.**

Далее рассмотрим основные движущие силы отрасли, которые анализируют с целью выработки стратегии, позволяющей предприятию успешно действовать в условиях конкурентной среды. Влияние движущих сил отрасли не зависит от действия предприятия. Движущих сил очень много, часть из них специфична и характерна только для отдельно взятых отраслей.

Анализ движущих сил включает два этапа:

1) определение основных движущих сил отрасли (табл. 1.5);

2) определение степени влияния движущих сил на отрасль (табл.1.6).

Таблица 1.5

**Этап 1. Определение основных движущих сил отрасли**

|  |  |
| --- | --- |
| **Движущие**  **силы** | **Их влияние на отрасль** |
| Изменение долгосрочных темпов роста отрасли | Темпы роста довольно устойчивы, но их серьезное изменение может способствовать появлению новых игроков на рынке, а также расширение портфеля услуг уже существующих компаний |
| Появление новых товаров | Появление новых товаров позволяет диверсифицировать компаниям своё производство, стать более устойчивыми на рынке мобильной связи, а также увеличить выручку за счёт освоения новых рынок услуг, как и жизненную ценность клиента. |
| Технологические изменения | Отрасль мобильной связи очень зависима от технологических изменений – появление некоторые технологий может в корне изменить способы предоставления услуг, цены, а также увеличить количество сопутствующих продуктов |
| Глобализация в отрасли | Отрасль сильно привязана к России и трудно масштабируются за пределами СНГ, но при появлении возможностей к этому компании смогли бы изменить условия роуминга, тем самым поднять качество услуги и увеличить долю на рынке. |
| Экономическая ситуация | В связи с кризисом покупательная способность населения снижается, дорогостоящие сервисы компаний пользуются не таким высоких спросом. Однако базовые тарифы необходимы – многие люди не могут без них работать и поэтому отрасль относительно стабильно к экономической ситуации. |
| Влияние административных органов и изменение политики правительства | Усиление вмешательства государства в область хранения данных, а также в экономику в целом ведет к увеличению количества издержек и недовольству лояльных клиентов. Более того, налоговая политика также не позволяет компаниям держать цены на низком уровне. |

Таблица 1.6

**Этап 2: Определение степени влияния движущих сил на отрасль**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Движущие силы** | **Тип влияния** | **Степень влияния** | **Оценка воплощения** | **Среднее значение** | **Весовой коэф.** |
| 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,038 |
| 2 | 2 | 3 | 6 | 6 | 0,231 |
| 3 | 4 | 2 | 8 | 8 | 0,308 |
| 4 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,038 |
| 5 | -2 | 2 | -4 | 4 | 0,154 |
| 6 | -2 | 3 | -6 | 6 | 0,231 |
| **Итого:** |  |  |  | 26 | 1 |

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее важными движущими силами являются: технологические изменения в отрасли и влияние административных органов и изменение политики правительства. Появление новых технологий, который позволят повысить качество и цену услуг, а также создать возможность для появления новых сервисов, позволят увеличить долю рынка, а также количество выручки на одного абонента в среднем. Изменение политики в области регулировки систем хранения данных может увеличить издержки компании и снизить лояльность клиентов, а также осложнение налоговой ситуации приведет к потере прибыли.

## **Модель пяти рыночных сил по М. Портеру.**

В рассматриваемом способе необходимо заполнить пять таблиц (табл.1.7– 1.11), каждая из которых позволяет оценить уровень угрозы одной из пяти рыночных сил по М. Портеру. В каждой таблице приведены параметры для оценки конкуренции и дано их краткое описание.

Прямая конкуренция (табл.1.7). Это конкуренция между предприятиями отрасли, которое можно охарактеризовать следующим образом:

• предприятия борются за наиболее выгодную позицию на рынке, используя разнообразные, периодически обновляемые стратегии;

• предприятия в процессе конкурентной борьбы воздействуют на рынок, изменяя условия спроса и предложения.

Таблица 1.7

**Оценка уровня прямой конкуренции**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | | | **Комментарии** |
| 3 | 2 | 1 |
| Число игроков | Высокий уровень насыщения рынка |  |  | Рынок насыщен, в последние годы не появилось ни одного серьезного конкурента и нет причин для появления. |
| Темп роста рынка |  | Замедляющийся, но растущий |  | Рынок растет медленно, но по проникновению достиг своего пика |
| Уровень дифференциации продукта на рынке |  | Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам |  | Базовый товар практически неизменен, меняется лишь за счет изменения технологии предоставления связи. Дополнительные сервисы очень переменчивы – появляются постоянно новые, они являются инструментом конкуренткой борьбы. |
| Ограничение в повышении цен | Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности повышения цен |  |  | Повышение цены в условиях конкуренции снижает количество потребителей, ведь у всех поставщиков связи примерно одинаковый уровень качества. Более того, в связи малой конкуренцией антимонопольная политика играет свою роль. |
| Итоговый балл:3+3+2+3=11  ≥4 балла – низкий уровень внутриотраслевой конкуренции  5-8 баллов – средний уровень внутриотраслевой конкуренции  9-12 баллов – высокий уровень внутриотраслевой конкуренции | | | | |

В виду специфики деятельности предприятия в отрасли существует высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

**Потенциальные конкуренты** (табл.1.8). Появление новых конкурентов на рынке приводит к перераспределению (уменьшению) долей рынка, принадлежащих ранее предприятиям, работающим на этом рынке (в анализируемом товарном сегменте). Ввод новых производственных мощностей влечет за собой обострение конкуренции и, как следствие, уменьшение цен и снижение рентабельности. Вероятность появления новых конкурентов в отрасли зависит от следующих двух основных факторов:

1) входные барьеры;

2) ожидаемая ответная реакция со стороны действующих на рынке предприятий.

Таблица 1.8

**Оценка угрозы входа потенциальных конкурентов**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | | | **Комментарии** |
| 3 | 2 | 1 |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги |  |  | отсутствует | Вся территория Россия покрыта связью и рынок в России максимально расширен, расширяться зарубеж практически нет возможности |
| Сильные марки с высоким уровнем приверженности покупателей |  | Два-три крупных игрока занимают около 50% рынка |  | Весь рынок в основном занимают 4 игрока |
| Дифференциация продукта |  | Существуют микронишы |  | Ключевая услуга – мобильная связь, но присутствует огромное количество дополнительных услуг |
| Уровень инвестиций  и затрат для входа в отрасль | высокий (окупается более чем за 1 год работы) |  |  | Начальный уровень инвестиций в этой отрасли очень велик и игрокам сложно войти в нее. |
| Доступ  к каналам распределения | Доступ к каналам распределения ограничен |  |  | Доступ к каналам распределения может осуществляться только с согласия государства и требует больших инвестиций |
| Политика правительства | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает свои ограничения |  |  | Ужесточение законодательных норм в области безопасности хранения данных и качества услуг |
| Готовность существующих игроков к снижению цен | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |  |  | Если одна компания снизит цены, то, скорее всего, остальные тоже снизят, ведь качество примерно одинаковое |
| Темп роста отрасли |  | замедляющийся |  | Рынок практически достиг потолка, основной рост за счёт увеличения количества дополнительных сервисов и роста потребления |
| Итоговый балл: 2+2+3+3+3+3+2+1= 19  ≥8 баллов – низкий уровень угрозы входа новых игроков  9-16 баллов – средний уровень угрозы входа новых игроков  17-24 балла – высокий уровень угрозы входа новых игроков | | | | |

Высокий уровень входа новых игроков объясняет тем, что отрасль важная для людей и контролируется государством, а также требует больших инвестиций для входа – необходимо иметь серьезных партнеров и суметь сразу покрыть всю территорию России.

В связи с этим рассмотрим далее уровень угрозы для предприятия, если появятся товары заменители (табл.1.9).

Таблица 1.9

**Оценка уровня конкуренции со стороны товаров-заменителей**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Оценка параметра, баллы | | Комментарии |
| 3 | 1 |
| Качество | высокое |  | Качество товаров конкурентов выше. |
| Цена | высокая |  | Высокому качеству товаров конкурентов соответствует высокая цена. |
| Издержки переключения с исходного товара на товар-заменитель |  | низкие | Переход на товары-заменители возможен без существенных издержек. |
| Итоговый балл: 3+3+1=7  ≥4 баллов – низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  5-6 баллов – средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  7-8 балла – высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей | | | |

Таким образом, предприятие имеет высокие угрозы со стороны товаров заменителей. Заграничные конкуренты КАМАЗа выпускают более качественную технику, но соответственно цена на их технику выше. Грузовые автомобили МАЗ, «Урал», КрАЗ имеют такое же сочетание цены и качества, как и грузовики марки КАМАЗ, но преимущество КАМАЗа является простота в ремонте и эксплуатации. Кроме того, его техника производителей приспособлена к различным условиям климата и имеет такие технические характеристики, которые делают автомобили пригодными как для гражданской жизни, так и для вооруженных сил.

Рыночная власть поставщиков (табл.1.10). Поставщики воздействуют на конкурентную борьбу в отрасли главным образом с помощью следующих средств: цена, качество, объем и сроки поставок товаров и услуг.

Таблица 1.10

**Рыночная власть поставщиков**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Параметр оценки** | **Оценка параметра, баллы** | | **Комментарий** |
| **2** | **1** |
| Число поставщиков |  | Широкий выбор поставщиков | Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен |
| Ограниченность ресурсов поставщиков | ограниченность в объемах ресурсов |  | Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен |
| Издержки переключения | средние издержки приводят к переключению на других поставщиков |  | Чем выше издержки переключения, тем выше угроза роста цен |
| Приоритетность направления для поставщика |  | высокая приоритетность отрасли для поставщика | Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы |
| Итоговый балл: 1+2+2+1=6  **≥4 балла –** низкий уровень влияния поставщиков  **5-6 баллов –** средний уровень влияния поставщиков  **7-8 баллов –** высокий уровень влияния поставщиков | | | |

По данным таблице получаем средний уровень влияния поставщиков. Продажа КАМАЗов зависит не только от качества их производства, но и от надёжности материалов, из которых выпускаются металлические запасные части и комплектуются узлы и агрегаты. В связи с этим происходит постоянное ужесточение требований к деловым партнёрам, поставщикам сырья и комплектующих деталей, агрегатов. Повышаются требования к качеству своего производства и к качеству материалов, получаемых от поставщиков.

**Рыночная власть покупателей**. (табл.1.11). Потребители способствуют столкновению интересов конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг.

Таблица 1.11

**Рыночная власть покупателей**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметр оценки | Оценка параметра, баллы | | | Комментарии |
| 3 | 2 | 1 |
| Доля покупателей с большим объемом продаж |  | Незначительная часть потребителями держит около 50% продаж |  | Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, предприятие будет вынуждено постоянно идти им на уступки |
| Склонность  к переключению на товары-заменители |  | товар предприятия частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов |  | Чем ниже уникальность товара предприятия, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков |
| Чувствительность к цене |  | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене |  | Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов |
| Неудовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке товара |  | неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара |  | Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом |
| Итоговый балл: 2+2+2+2=8  ≥4 балла – низкий уровень угрозы ухода потребителей  5-8 баллов – средний уровень угрозы ухода потребителей  9-12 баллов – высокий уровень угрозы потери потребителей | | | | |

Продукция КАМАЗа носит частично уникальный характер, имеет высокое качество и постоянно обновление моделей, поэтому предприятие имеет средний уровень угрозы ухода потребителей. Мировые лидеры грузового автомобилестроения борются за новые рынки сбыта. Качество их автомобилей остается пока эталоном, что привлекает покупателя, несмотря на цены, в 2,5–4 раза превышающие цены на продукцию марки КамАЗ. Падение спроса на старых рынках сбыта заставляет фирмы-лидеры искать новые там, где позиции КамАЗ сильны.

Проанализировав внешние факторы, которые влияют на деятельность предприятия, рассмотрим теперь внутреннюю ситуацию.

## **Микросреда предприятия**

## **SWOT – анализ**

Одним из самых сложных качественных инструментов анализа, определяющих положение предприятия, является SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) - анализ, который позволяет исследовать внутреннюю среду предприятия, т.е. дать оценку сильных и слабых его сторон, и внешнюю среду, т.е. оценить возможности предприятия и угрозы ему. На основе SWOT-анализа можно оценить стратегическое положение предприятия.

В данной работе мы будем проводить SWOT-анализ на текущий период по всему предприятию в целом. На первом этапе проводится исследование самого предприятия, его внутренней среды, процессов и характеристик, описывающих функционирование предприятия на рынке. Существует много критериев, которые рассматривают при оценке сильных и слабых сторон. Выберем несколько критериев:

1. Инновационная политика предприятия
2. Ассортиментная политика
3. Марочная политика
4. Продуктовая политика
5. Ценовая политика
6. Сбытовая политика
7. Сервисная политика
8. Кадровая политика
9. Показатели рыночной деятельности предприятия
10. Характер организации производства

Баллы для оценки деятельности предприятия были выбраны в диапазоне от 1 до 3.

Таблица 1.12

**Оценка сильных и слабых сторон предприятия**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристики | Оценка, баллы | Вес | Взвешенная оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4 (2х3) |
| Инновационная политика предприятия | | | |
| уровень инноваций | 2 | 0,034 | 0,068 |
| частота внедрения инноваций | 2 | 0,034 | 0,068 |
| ценность инновации для потребителя | 1 | 0,017 | 0,017 |
| участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах | 3 | 0,05 | 0,15 |
| Ассортиментная политика | | | |
| широта и глубина товарного ассортимента | 3 | 0,05 | 0,15 |
| оптимальность товарного ассортимента | 2 | 0,034 | 0,068 |
| вероятность расширения ассортимента конкурентами | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Марочная политика предприятия | | | |
| известность марки у целевых потребителей | 3 | 0,05 | 0,15 |
| уровень приверженности к марке | 2 | 0,034 | 0,068 |
| имидж марки в глазах целевых потребителей и контактных аудиторий | 3 | 0,05 | 0,15 |
| PR кампании | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Продуктовая политика предприятия (по каждому товару) | | | |
| соответствие уровня качества товара ожиданиям целевого потребителя | 3 | 0,05 | 0,15 |
| наличие уникальных характеристик товара | 2 | 0,034 | 0,068 |
| Ценовая политика предприятия (по каждому товару и в целом по ассортименту) | | | |
| соответствие уровня цены товара ожиданиям потребителя | 2 | 0,034 | 0,068 |
| Сбытовая политика предприятия | | | |
| оценка эффективности сбытовых каналов и применяемых методов сбыта | 3 | 0,05 | 0,15 |
| соответствие характеристик сбыта требованиям целевого потребителя | 2 | 0,034 | 0,068 |
| Возможность открытия новых торговых точек | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Финансирование каналов распределения | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Число и деятельность дилеров | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Сервисная политика | | | |
| соответствие характеристик сервиса требованиям целевого потребителя | 2 | 0,034 | 0,068 |
| уровень индивидуализации обслуживания (подстройка под каждого конкретного потребителя) | 3 | 0,05 | 0,15 |
| широта и глубина ассортимента сопутствующих услуг | 2 | 0,034 | 0,068 |
| Кадровая политика | | | |
| уровень квалификации персонала (опыт, образование, компетентность и пр.) | 3 | 0,05 | 0,15 |
| система оплаты труда | 1 | 0,017 | 0,017 |
| характеристика общения персонала с потребителем | 2 | 0,034 | 0,068 |
| оценка претензий, предъявляемых потребителями к персоналу | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Показатели рыночной деятельности предприятия | | | |
| доля рынка (абсолютная и относительная) | 2 | 0,034 | 0,068 |
| динамика доли рынка | 2 | 0,034 | 0,068 |
| Характер организации производства | | | |
| технический уровень производства | 2 | 0,034 | 0,068 |
| Технический уровень оборудования | 1 | 0,017 | 0,017 |
| Итого: | 59 | 1 |  |

Таким образом, анализируя данные таблицы и предыдущие описание предприятия, можно сказать, что сильными сторонами 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" и др.

Анализ данных, собранных в ходе исследования, выявил такие слабые стороны компании: "вероятность расширения ассортимента конкурентами"; "состояние оборудования"; "PR кампании"; "финансирование каналов распределения"; "деятельность дилеров, торговых агентов"; "число дилеров"; "система оплаты" и др.

На втором этапе проведем анализ внешней среды предприятия и выявляем возможные угрозы.

Таблица 1.13

**Диагностика и прогнозирование развития внешней среды**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** |  | | | | | | | |
| **Текущий период** | | **Прогнозный период** | | | | | |
| **Краткосрочный** | | **Среднесрочный** | | **Долгосрочный** | |
| **Pп** | **Pв** | **Pп** | **Pв** | **Pп** | **Pв** | **Pп** | **Pв** |
| Поставщики | 1 | 1 | 0,2 | 1 | 0,4 | 1 | 0,6 | 1 |
| Потребители | 1 | 1 | 0,4 | 1 | 0,6 | 1 | 0,8 | 1 |
| Конкуренты | 1 | 0,8 | 0,3 | 0,8 | 0,6 | 0,8 | 0,6 | 0,5 |
| Государственные органы | 1 | 0,3 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 | 1 | 0,5 |
| Политические факторы | 1 | 0,8 | 1 | 0,8 | 1 | 0,8 | 1 | 0,8 |
| Технологические факторы | 1 | 1 | 0,6 | 0,5 | 0,7 | 0,6 | 0,7 | 0,8 |
| Экономические факторы | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0,8 | 1 | 0,8 |
| Примечание: Рп – вероятность появления; Рв – вероятность влияния | | | | | | | | |

Практически все факторы внешней среды относятся к неконтролируемым факторам со стороны предприятия. Даже точно запланированные действия по развитию компании могут провалится из-за появления негативного воздействия внешней среды. Следует отметить, что предприятия могут не только приспосабливаться к изменяющийся среде, но и в некоторой мере влиять на нее.

Представим влияние внешней среды (табл. 1.14). Возьмем характер влияние положительный или отрицательный (+1; -1), силу влияния в диапазоне от 0 до 3 и важность фактора от 0 до 3.

Таблица 1.14

**Влияние внешней среды**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы внешней среды** | **Характер влияния** | **Сила влияния** | **Важность фактора** | **Ранг (совокупная оценка)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5=2х3х4** |
| Поставщики | +1 | 3 | 3 | 9 |
| Потребители | +1 | 3 | 2 | 6 |
| Конкуренты | -1 | 1 | 2 | -2 |
| Государственные органы | -1 | 1 | 1 | -1 |
| Политические факторы | -1 | 2 | 3 | -6 |
| Экономические факторы | -1 | 2 | 3 | -6 |
| Технические факторы | +1 | 2 | 2 | 4 |

Значение факторов позволяет оценить уровень благоприятного влияния или не благоприятного каждого фактора с учетом его важности для предприятия. После определения ранга все ситуации делят на две: возможные и угрозы.

На третьем этапе анализа сильные и слабые стороны сопоставляют с факторами внешней среды и строят так называемую сопоставительную матрицу. Полученные данные в табл. 1.2, табл. 1.13 и табл. 1.14 сведем в сопоставительную матрицу(табл.1.15).

Таблица 1.15

**Сопоставительная матрица SWOT-анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| **Характеристики корпоративного профиля** | |
| **Сильные стороны** | **Слабые стороны** |
| 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 | 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 |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| 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 | 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  8. Развитие сбытовой сети конкурентов  10. Коммуникационная политика конкурентов  11. Политическое окружение  12. Давление со стороны товаров-заменителей |
| **Факторы внешней среды** | |

На четвертом этапе SWOT-анализа 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 (табл.1.16).

Таблица 1.16

**Поле стратегий для SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Характеристики корпоративного профиля | |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | Для роста рынка хорошей основой является ассортиментная политика и работа с корпоративными клиентами. Существенное использование продукции, соответствующей нормам Евро 1,2, профессионализма участников каналов распределения, а также усиленный контроль качества продукции облегчит выход на новые рынки сбыта. | Возможность появления новых торговых точек, филиалов компенсируется входными и выходными барьерами и политикой протекционизма на данном рынке. |
| Угрозы | Улучшению качества продукции конкурентов может противостоять отлаженная система контроля качества продукции ПАО «КАМАЗ». Участие в инвестиционных проектах может погасить в некоторой степени от нестабильности общего экономического положения в стране. | Необходимо устранить такую слабую сторону, как износ оборудования, потому что существует угроза появления новой технологии производства продукции и улучшение качества продукции у конкурентов. |

В ходе анализа мы определили сильные и слабые стороны предприятия, а также угрозы и возможности со стороны внешних факторов, влияющих на него и разработали возможные действия предприятия при том или ином сочетании внешних и внутренних факторов.

## **Центры прибыли (центры затрат предприятия).**

## **Модель цепочки добавленной стоимости**

Модель цепочки добавленной стоимости основана на том, что всякий продукт покупается на рынке лишь потому, что он обладает некоторой ценностью, за которую покупатель готов заплатить запрашиваемую цену. С этой точки зрения любое производство можно рассматривать как процесс создания стоимости товара.

Цепочка добавленной стоимости предприятия ПАО «КАМАЗ» (рис. 2) отражает развитие деятельности предприятия и внутренних операций, стратегию и методы ее реализации, экономические принципы деятельности.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вспомо­гатель­ная дея­тель­ность** | Материально-техническое снабжение (процесс приобретения материалов) | | | | | | П  Р  И  Б  Ы  Л  Ь |
| Маркетинговые исследования (потребителя, товара, рынка) | | | | | |
| НИОКР (разработка продукции) | | | | | |
| Управление трудовыми ресурсами (развитие и стимулирование персонала) | | | | | |
| Инфраструктура предприятия | | | | | |
| Входная логистика | Производство заготовок | Производство компонентов | Сборка автотехники | Продажа и поставка продукции | Сервисное обслуживание и ремонт |
| **Основная деятельность предприятия** | | | | | | | |

*Рис. 2. Цепочка добавленной стоимости для ПАО «КАМАЗ»*

На основе цепочки добавленной стоимости проведем анализ развития компетенций и определим их стратегическую важность (табл. 1.17).

Таблица 1.17

**Развитие компетенций и их стратегическая важность**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид деятельности | Оценка развития компетенции | Стратегическая важность |
| Материально-техническое снабжение | высокая | высокая |
| Маркетинговые исследования | средняя | высокая |
| НИОКР | высокая | высокая |
| Управление трудовыми ресурсами | высокая | средняя |
| Инфраструктура предприятия | средняя | средняя |
| Входная логистика | высокая | высокая |
| Производство заготовок | средняя | высокая |
| Производство компонентов | высокая | средняя |
| Сборка автотехники | высокая | высокая |
| Продажа и поставка продукции | средняя | высокая |
| Сервисное обслуживание и ремонт | высокое | высокая |

Таким образом, стратегическое значение для предприятия имеют такие виды деятельности, как входная логистика, разработка, производство и сбыт продукции. В дальнейшем для эффективного функционирования предприятия ему необходимо поддерживать стратегически важные виды деятельности, а также развивать менее важные.

Анализ цепочки показал, что компания осуществляет деятельность, присущую всем звеньям цепи, тем самым подтверждая полную вертикальную интегрированность компании.

## **Организационная структура ПАО «КАМАЗ»**

Под организационной структурой управления понимается совокупность управленческих звеньев, расположенных в строгой соподчиненности и обеспечивающих взаимосвязь между управляющей и управляемой системами. Для эффективного управления организацией необходимо, чтобы ее структура соответствовала целям и задачам деятельности предприятия и была приспособлена к ним. Организационная структура создает некоторый каркас, который является основой для формирования отдельных административных функций. Структура выявляет и устанавливает взаимоотношения сотрудников внутри организации.

Процесс функционирования любой системы представляет собой взаимодействие ее элементов во времени и пространстве, обеспечивающий выполнение намеченных целей в условиях воздействия внешних возмущений с учетом имеющихся ресурсов.

Деятельность ОАО «КАМАЗ» осуществляется на основе линейно-функциональной структуры управления предприятием, которая представлена в приложении А.

Линейно - функциональная структура построена по принципу распределения функций внутри организации и создания сквозных подструктур по управлению функциями. Такой способ управления значительно облегчает работу руководителя, так как у него имеются заместители и практически ему нужно работать только с ними, а не со всем коллективом исполнителей индивидуально. Каждый из заместителей по функциональным направлениям обязан компетентно решать возникающие производственные задачи, и имеет право принимать самостоятельные решения в пределах своих полномочий.

Органом контроля за финансово-хозяйственной и правовой деятельностью общества является ревизионная комиссия.

Совет директоров, Генеральный директор (единоличный исполнитель) и ревизионная комиссия избираются Общим собранием акционеров.

Во главе ОАО «КАМАЗ» стоит Генеральный директор. Он осуществляет непосредственное руководство текущей деятельностью общества, за исключением вопросов, отнесенных к исключительной компетенции общего собрания и совета директоров.

Функциональные области управления и процессы, протекающие в них

Деятельность предприятия ОАО «КАМАЗ» можно рассматривать как совокупность в различных функциональных областях, соответствующих отделам предприятия.

Отделы предприятия и процессы, протекающие в функциональной области:

1. Планово-производственный отдел (ПДО)

1.1. Разработка стратегических планов.

1.2. Связи с внешней средой.

1.3. Принятие управленческих решений.

1.4.Планирование производственных мощностей.

1.5. Составление схемы размещения рабочей силы.

1.6. Финансовое планирование.

2. Управление капитальными вложениями.

2.1. Управление фондами предприятия. Отдел по подготовке производства

2.1. Расчет нормативов.

2.2. Управление качеством работ.

2.3. Контроль за технологией.

2.4. Планирование производственных мощностей.

3. Управление производством

3.1. Управление качеством оказываемых услуг.

3.2. Управление оборудованием.

3.3. Составление сводок и графиков выполняемых работ.

4. Планово-экономический отдел

4.1. Планирование производственных мощностей.

4.2. Составление схемы размещения рабочей силы.

4.3. Определение режима работы предприятия.

4.4. Анализ резервов хозяйственной деятельности.

4.5. Финансовое планирование.

4.6. Управление капитальными вложениями.

4.7. Управление фондами предприятия.

5. Отдел кадров

5.1. Планирование численности работающих.

5.2. Комплектование штатов.

5.3. Планирование отпусков.

5.4. Составление штатного расписания.

5.5. Подготовка приказов.

5.6. Учет движения кадров.

6. Бухгалтерия

6.1. Кредитование, дебетование.

6.2. Движение денежной наличности.

6.3. Производственный учет.

6.4. Анализ прибыли.

6.5. Движение материальных и товарных ценностей.

6.6. Исполнительные сметы отчетов.

6.7. Начисление заработной платы.

6.8. Подготовка отчетов для налоговой службы.

7. Управление сырьем и материалами

7.1. Определение потребностей в материалах, ресурсах, комплектующих.

7.2. Контроль за хранением и качеством материалов.

7.3. Составление отчетов и документаций.

7.4. Закупочная деятельность.

7.5. Учет движения материалов и оборудования.

7.6. Связь с поставщиками.

7.7. Заключение договоров.

Таким образом, можно выделить следующие преимущества функциональной организационной структуры:

* эффективное управление производством;
* более глубокая проработка решений по функциональным направлениям;
* высокая компетентность специалистов, отвечающих за наполнение функций;
* сокращение звеньев согласования;
* уменьшение дублирования работ;
* высвобождение линейных менеджеров от части задач, решаемых функциональными руководителями;
* укрепление вертикальных связей и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней.

Однако функциональная структура управления обладает труднопреодолимыми недостатками: сложно осуществлять координацию и согласованность решений специалистов, каждый из которых считает, естественно, свои задачи приоритетными и сохраняется основной порок структуры - большинство оперативных решений, независимо от их важности, должен принимать высший руководитель.

Недостатки данной структуры:

* расхождение между линейными и функциональными службами;
* медленный процесс принятия решений;
* превышены нормы управляемости;
* несоответствие между ответственностью и полномочиями;
* не учитывается специфика различных подразделений;
* затруднённая коммуникация, то есть медленная передача и переработка информации из-за множества согласований;
* невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно- технического и технологического прогресса.

К основным проблемам функциональной организационной структуры можно отнести ещё и ориентацию на реализацию в основном закрепленных функций, отсутствие инновационности и гибкости при изменении ситуации, как в организации, так и во вне ее. Тем не менее специализация позволила высвободить мощности для сборки новых моделей, переложить на поставщиков ответственность за НИОКР, ускорить освоение новых моделей, обеспечить изготовление, поставку высокоагрегатированных компонентов и повысить качество не только комплектующих, но системы качества.

## **Финансовое состояние предприятия**

## **Анализ финансовой отчетности**

В данном разделе на основе отчетности мы проанализируем с помощью различных инструментов финансовое состояние предприятия и его устойчивость.

Начнем с вертикального и горизонтального анализа, которые представлены в таблице 1.16. Ниже приведены формулы для расчета необходимых нам показателей

Горизонтальный анализпоказывает динамику абсолютного и относительного изменения показателей по годам, то есть то, как они изменились - увеличивались, уменьшались - и на сколько (формула 1 и 2).

(1)

(2)

Где  **–** статья баланса за отчетный период;

**-** статья баланса за предшествующий период

В вертикальном анализе все статьи финансовой отчетности представлены в виде относительных показателей от итога валюты баланса. Такой вид анализа позволяет оценить долю отдельных активов в общей сумме активов предприятия и долю отдельных пассивов в общей сумме пассивов. Расчет показателей проводится по формуле 3:

, (3)

Где **ai –** статья баланса;

**Bi** – валюта баланса.

Горизонтальный и вертикальный анализ представлены в таблице 1.16.

Признаками «хорошего» баланса с точки зрения повышения (роста) эффективности являются:

1. валюта баланса в конце отчетного периода увеличилась по сравнению с началом;

∆Вк > ∆Вн

1. темпы прироста оборотных активов выше, чем темпы прироста внеоборотных активов;

∆Фоб > ∆Фос

1. собственный капитал организации превышает заемный, и темпы его роста выше, чем темпы роста заемного капитала;

∆E ≥∆ЗК, Ка = E/В ≥ 0,5

Где Ка – коэффициент автономии.

1. темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности примерно одинаковые.

Тпр (Дз) ≥ Тпр (Кз)

Темп роста:

Тр = (У1/У0) \* 100% (4)

Где У1 – показатель отчетного периода;

У0 – показатель базового периода.

Темп прироста:

Тпр = Тр – 100% (5)

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | |  | Таблица 1.18 | | |
| **Горизонтальный и вертикальный анализ баланса** | | | | | | | | | |
| **Наименование показателя** | **На 31 декабря 2015 года** | **На 31 декабря 2014 года** |  | **Горизонтальный баланс** | |  | **Вертикальный баланс** | | |
|  |  |  |  | Абс. откл. | Относительное отклонение, % |  | Уд.вес на 2015г., % | Уд.вес на 2014г., % | Удельный вес, % |
|  |
| **Актив** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **I.       Внеоборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Нематериальные активы | 211025 | 334798 |  | -123773 | -36,97 |  | 0,19 | 0,33 | -0,15 |
| Результаты исследований и разработок | 489837 | 160707 |  | 329130 | 204,80 |  | 0,43 | 0,16 | 0,27 |
| Основные средства | 21552281 | 24230359 |  | -2 678078 | -11,05 |  | 18,93 | 24,00 | -5,06 |
| Доходные вложения в материальные ценности | 1665228 | 1437544 |  | 227684 | 15,84 |  | 1,46 | 1,42 | 0,04 |
| Финансовые вложения | 23 366902 | 15 275882 |  | 8 091020 | 52,97 |  | 20,53 | 15,13 | 5,40 |
| Отложенные налоговые активы | 3704644 | 2575027 |  | 1129617 | 43,87 |  | 3,25 | 2,55 | 0,70 |
| Прочие внеоборотные активы | 5365235 | 5250273 |  | 114962 | 2,19 |  | 4,71 | 5,20 | -0,49 |
| **Итого по разделу I** | **56355152** | **49264590** |  | **7 090 562** | **14,39** |  | **49,51** | **48,79** | **0,71** |
| **II.    Оборотные активы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Запасы | 17763160 | 17658128 |  | 105032 | 0,59 |  | 15,60 | 17,49 | -1,88 |
| Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям | 666138 | 602972 |  | 63166 | 10,48 |  | 0,59 | 0,60 | -0,01 |
| Дебиторская задолженность | 20860555 | 21663361 |  | -802806 | -3,71 |  | 18,33 | 21,46 | -3,13 |
| Финансовые вложения | 4205462 | 3300973 |  | 904489 | 27,40 |  | 3,69 | 3,27 | 0,43 |
| Денежные средства и эквиваленты | 13977746 | 8456836 |  | 5520910 | 65,28 |  | 12,28 | 8,38 | 3,90 |
| Прочие оборотные активы | 7881 | 22531 |  | -14650 | -65,02 |  | 0,01 | 0,02 | -0,02 |
| **Итого по разделу II** | **57480942** | **51704801** |  | **5 776 141** | **11,17** |  | **50,49** | **51,21** | **-0,71** |
| **Баланс** | **113836094** | **100969391** |  | **12 866 703** | **12,74** |  | **100,00** | **100,00** | **-** |
|  | | | | | | | | | |
| **Пассив** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **III. Капитал и резервы** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Уставной капитал | 35 361 478 | 35361478 |  | 0 | 0 |  | 31,06 | 35,02 | -3,96 |
| Переоценка внеоборотных активов | 4665127 | 6965020 |  | -2299893 | -33,02 |  | 4,10 | 6,90 | -2,80 |
| Добавочный капитал (без переоценки) | 184418 | 184418 |  | 0 | 0,00 |  | 0,16 | 0,18 | -0,02 |
| Резервный капитал | 673933 | 673933 |  | 0 | 0,00 |  | 0,59 | 0,67 | -0,08 |
| Нераспределенная прибыль | -172147 | 832449 |  | -1004596 | -120,68 |  | -0,15 | 0,82 | -0,98 |
| **Итого по разделу III** | **40712809** | **44017298** |  | -3304489 | -7,51 |  | 35,76 | 43,59 | -7,83 |
| **IV.  Долгосрочные обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заемные средства | 28089432 | 14087039 |  | 14002393 | 99,40 |  | 24,68 | 13,95 | 10,72 |
| Отложенные налоговые обязательства | 2700285 | 2446847 |  | 253438 | 10,36 |  | 2,37 | 2,42 | -0,05 |
| Оценочные обязательства | 154679 | - |  | 154679 | - |  | 0,14 | - | 0,14 |
| Прочие обязательства | 5083 | 980285 |  | -975202 | -99,48 |  | 0,00 | 0,97 | -0,97 |
| **Итого по разделу IV** | **30949479** | **17514171** |  | **13435308** | **76,71** |  | **27,19** | **17,35** | **9,84** |
| **V.     Краткосрочные обязательства** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Заемные средства | 10396200 | 11130546 |  | -734346 | -6,60 |  | 9,13 | 11,02 | -1,89 |
| Кредиторская задолженность | 30281150 | 27078660 |  | 3202490 | 11,83 |  | 26,60 | 26,82 | -0,22 |
| Доходы будущих периодов | 838186 | 752965 |  | 85221 | 11,32 |  | 0,74 | 0,75 | -0,01 |
| Оценочные обязательства | 658270 | 475751 |  | 182519 | 38,36 |  | 0,58 | 0,47 | 0,11 |
| Прочие обязательства | - | - |  | - |  |  |  |  |  |
| **Итого по разделу V** | **42 173 806** | **39437922** |  | **2735884** | **6,94** |  | **37,05** | **39,06** | **-2,01** |
| **Баланс** | **113836094** | **100969391** |  | **12866703** | **12,74** |  | **100,00** | **100,00** | **-** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Таким образом, анализ баланса показал, что валюта баланса в 2015 году возросла по сравнению с 2014 году на 12866703 тыс.руб (12,74%). Это связанно с увеличением внеоборотных активов, а именно с увеличение финансовых вложений на 8091020 тыс.руб. (52,97%), а также с увеличение оборотных активов - денежные средства и эквиваленты на 5520910 тыс.руб. (65,28%).

Если рассматривать внеоборотные активы, то увеличение их стоимости связанной с увеличением стоимости финансовых вложений, что может свидетельствовать о значительных вкладах в ценные бумаги, уставные капиталы других организаций (в т.ч. дочерних и зависимых хозяйственных обществ). ПАО «КАМАЗ» развивает продуктовую линейку, последовательно выводя на рынок семейства грузовиков нового поколения, обладающих принципиально новыми потребительскими свойствами, поэтому предприятие направило в 2015 году на 329130 тыс.руб. (204,80%) больше, чем в 2014 году. Разработка инновационных транспортных систем, в том числе гибридных, электрических, автономных автомобилей обеспечит прорыв ПАО «КАМАЗ» в группу инновационных лидеров глобальной автоиндустрии.

В оборотных активах за рассматриваемый период увеличились запасы, что может быть связанно с тем, что предприятие произвело больше автомашин, чем был спрос; уменьшение дебиторской задолженности приводит к увеличению реального притока денежных средств 5520910 тыс.руб. (65,28%), а значит произошло сокращение дней отсрочки или часть товара была оплачена по предоплате.

В пассиве сумма уставного, резервного и добавочного капитала осталась неизменной, что свидетельствует об относительной стабильности организации. Нераспределенная прибыль компании отрицательная (-172147 тыс.руб.), что связанно с погашением краткосрочных обязательств на 734346 тыс.руб, а также с выплатой прочих долгосрочных обязательств предприятия (975202 тыс.руб.). Произошло увеличение краткосрочных обязательств, а именно – кредиторской задолженности на сумму 3202490 тыс.руб. (11,83%).

Проанализируем предприятия на соответствие признаками «хорошего» баланса:

1) Валюта баланса в 2015 году возросла по сравнению с 2014 году на 12866703 тыс.руб (12,74%).

2) В данной балансе темпы прироста оборотных активов (1,12) ниже, чем темпы прироста внеоборотных активов (1,14), т.е. данный признак не выполняется.

3) Ка = E/В ≥ 0,5 где Ка – коэффициент автономии.

Ка= 40712809/113836094 =35,76%, следовательно, этот признак тоже не выполняется.

4) Темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности примерно одинаковые. В данной балансе темпы прироста дебиторской и кредиторской задолженности не одинаковые.

Далее проведем оценку результативности и перспективности деятельности предприятия с помощью проверки соблюдения «золотого правила экономики***»***, которое используется для оценки деловой активности предприятия.

Золотое правило экономики:

****%(6)

**Где Тр(Р)** **–** темпы роста балансовой прибыли;

**Тр(N)** **–** темпы роста объема реализации;

**Тр(А)** **–** темпы роста суммы активов (основного и оборотного капитала) предприятия.

БП=N – S, (7)

Где БП – балансовая прибыль;

N – выручка;

S – себестоимость.

Данные для расчета представлены в таблице 1.19

Таблица 1.19

**Данные для расчета балансовой прибыли**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Показатель** | **2014 (базисный год)** | **2015 (отчетный год)** |
| **Выручка** | 104 388 604 | 86 659 376 |
| **Себестоимость** | (106 213 106) | (92 430 914) |
| **Доходы от полученных субсидий** | 9 787 444 | 12 298 750 |

Результаты расчетов представлены в таблице 1.20.

Таблица 1.20

**Результаты расчетов**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№**  **п/п** | **Наименование**  **показателя** | **Базисный**  **период (У0)** | **Отчетный**  **период (У1)** | **Темпы роста, %** | **Темпы**  **прироста, %** |
| 1 | Валовая прибыль | 10 474 248 | 4 015 906 | 38,34 | -61,66 |
| 2 | Выручка от реализации | 104 388 604 | 86 659 376 | 83,02 | -16,98 |
| 3 | Среднегодовая стоимость активов | 100 969 391 | 113 836 094 | 112,74 | 12,74 |

Таким образом, наблюдается:

- прирост стоимости активов, так как темп роста составляет больше 100%, а темпы роста валовой прибили и выручки меньше 100%;

- темп роста прибыли ниже, чем темп роста выручки;

- темп роста выручки ниже, чем темп роста среднегодовой стоимости активов.

Как видно из результатов «золотое правило» не выполняется полностью. Преобладание темпов роста стоимости активов над темпами роста выручки свидетельствует о том, что предприятие не эффективно использует свои ресурсы.

Подсчитаем коэффициенты рентабельности продаж:

В 2015 году коэффициент рентабельности продаж снизился относительно 2014 года, что связано, прежде всего, с уменьшением объема продаж и снижении эффективности деятельности предприятия, что может быть связано с усложнившейся экономической и политической ситуацией.

Проведем факторный анализ отчетности для выявления показателей, влияющих на рост прибыли предприятия.

На величину прибыли от продаж большое влияние оказывают:

1. объем продаж;
2. себестоимость продукции изменение ассортимента реализованной продукции;
3. изменение ассортимента реализованной продукции;
4. цена реализации продукции;
5. Индекс изменения цен 115,6 (декабрь 2015 г. к ноябрю 2014 г).

Выручка от реализации в сопоставимых ценах (8):

, (8)

Где - Выручка от реализации в отчетном периоде;

*-* индекс цены в отчетном и базовом году.

Базисным принят январь - декабрь 2014 года

Далее приведены исходные данные для факторного анализа прибыли от продаж (таблица 1.21).

Таблица 1.21

**Исходные данные для факторного анализа**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | За январь -декабрь 2014 г. | За январь-декабрь 2015 г. | Изменение, +,- | Темп роста, % |
| Выручка | 104 388 604 | 86 659 376 | -17 729 228 | 83 |
| Себестоимость продаж | (106 213 106) | (92 430 914) | -13 782 192 | 87 |
| Доходы от полученных субсидий | 12 298 750 | 9 787 444 | - 2 511 306 | 79,6 |
| Коммерческие расходы | (3 462 476) | (3 290 227) | -172 249 | 95 |
| Управленческие расходы | (4 641 009) | (5 286 596) | 645 587 | 114 |
| Доходы от полученных субсидий | - | 379 211 | 379 211 |  |
| Прибыль от продаж | 2 370 763 | (4 181 706) | -6552469 | -176,4 |
| Индекс изменения цен | 1 | 1,16 | 0,16 | 116 |
| Выручка от реализации в сопоставимых ценах | 104 388 604 | 74 706 357 | -29 682 247 | 71,6 |

Определим влияние факторов на сумму прибыли компании следующим образом:

1. Выясним как на прибыль влияет объем продаж

А) Определим объем продаж в базисных ценах:

86 659 376 / 1,16=74 706 357 тыс. руб.

Б) Объем продаж за анализируемый период составил

74 706 357 / 104 388 604\* 100%=71,57%, т.е. не произошло увеличения реализованной продукции.

С) Прибыль от продажи продукции уменьшилась за счет уменьшения выручки от реализации:

2 370 763\*0,28=663 813,64 тыс. руб.

1. Определим влияние на прибыль ассортимента продаж:

А) Количество реализованной продукции по базисной себестоимости:

106 213 106\*0,7157=76 016 720 тыс. руб.

Б) Прибыль отчетного периода в базисных ценах:

(74 706 357 -76 016 720 +12 298 750-3 462 476-4 641 009)= 2 884 812 тыс. руб.

В) Влияние ассортимента на прибыль:

2 884 812 -(2 370 763\*0,7157)= - 1 188 056 тыс. руб.

Таким образом прибыль отчетного периода, рассчитанная на основе цен и себестоимости базисного периода меньше базисной прибыли, пересчитанной на изменение объема реализации, следовательно, влияние на прибыль ассортимента продаж – отрицательное.

1. Рассмотрим как изменение себестоимости влияет на прибыль предприятия:

92 430 914-(106 213 106\*0,7157)= -16 414 194 тыс. руб.

Так как себестоимость уменьшилась, то прибыль увеличилась на такую же сумму.

1. Определим влияние коммерческих и управленческих расходов на прибыль компании:

А) 3 290 227-3 462 476= -172 249 тыс. руб.

Прибыль увеличилась на величину изменения коммерческих расходов

Б) 5 286 596-4 641 009= 645 587 тыс. руб.

За счет увеличения управленческих расходов прибыль уменьшилась на величину их изменения.

1. Определим влияние цены реализации продукции на прибыль

86 659 376-74 706 357=11 953 019 тыс. руб.

Таким образом положительное влияние на прибыль оказали: себестоимость продукции, уменьшение коммерческих расходов, изменение цены реализации.

Негативное же влияние оказали уменьшение объемов продаж, изменение ассортимента, увеличение управленческих расходов.

Для выявления разрывов, которые надо преодолеть, чтобы добиться желаемых результатов проведем GAP-анализ.

## **GAP – анализ предприятия**

GAP-анализ — представляет собой анализ стратегического разрыва, позволяющий определить расхождение между желаемым и планируемым в деятельности предприятия. Цель GAP – анализа – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его.

Компания ПАО «КАМАЗ» ориентируется на достижение в 2020 году

стратегических целей. Прогноз на 2020 год предусматривает выручку в 230-270 млрд руб., инвестиции за семь лет (с 2014 по 2020 год) от 60 до 80 млрд руб.

*Рис. 3. Графическая модель GAP – анализ выручки*

Для достижения желаемой выручки на 2020 год КАМАЗ будет выполнять следующие действия:

1. Интеграция с корпорацией Daimler, стратегические партнерства по компонентам, развитие парка поставщиков;
2. Увеличение экспортных поставок, создание сборочных производств КАМАЗ за рубежом, выход на новые рынки;
3. Разработка и постановка на производство автомобилей Euro 5,6. Развитие семейств автомобилей и автобусов на газовом топливе;
4. Разработка и поставка на производство автомобилей нового модельного ряда. Разработка перспективных семейств автомобилей КАМАЗ-2020;
5. Расширение продуктовой гаммы, развитие лизинга и финансового сервиса, модернизация дилерской сети, развитие послепродажных услуг.

Деятельность КАМАЗа неразрывно связана с социально-экономическими процессами, происходящими в России и в мире. Замедление развития российской экономики, рост неопределенности на мировых рынках, осложнение геополитической обстановки оказывают значительное влияние на деловую активность и инвестиционные планы развития бизнеса, что соответственно сказывается и на спросе на автомобильную технику. Принимая во внимание эти тенденции, КАМАЗ скорректировал свою стратегию. Выручка КАМАЗа в 2015 году могла бы сократиться еще больше, если бы не повышение цен на грузовики, в течение года модели подорожали на 5-30%. Плюс экспорт, который стал приносить больше доходов из-за девальвации рубля.

Начато кардинальное обновление модельного ряда: выведен на рынок магистральный тягач нового поколения, линейка новых моделей будет планомерно расширяться. КАМАЗ приступил к реализации крупнейшего в своей истории проекта реинжиниринга, нацеленного на создание высокотехнологичного, гибкого, энергоэффективного производства. Развивая взаимовыгодное сотрудничество с партнерами, усиливая интеграцию в мировую автомобильную промышленность и расширяя рынки присутствия, КАМАЗ должен повысить эффективность до уровня передовых компаний отрасли, обеспечив предприятию долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие, а также увеличить выручку и приблизить ее к желаемой.

Глава 2. Анализ ассортимента ПАО «КАМАЗ».

## **2.1. Конкурентоспособность товара**

Для анализа ассортимента используем матрицу Mckinsey. Данный пример поможет укрупнено взглянуть на конкурентоспособность товара на текущем рынке, а также оценить перспективы товара в новых сегментах и, конечно же, разработать правильную стратегию развития портфеля компании, выделив приоритетные направления деятельности, сократив усилия и инвестиции на развитие неперспективных товаров.

Уровень конкурентоспособности товара — является первым ключевым параметром матрицы Mckinsey. От того, насколько твердо товар занимает положение на рынке и насколько уверенно он может конкурировать с похожими товарами зависит маркетинговая стратегия бизнеса. Критерии конкурентоспособности включают в себя оценку силы товара и бренда, ресурсных и инвестиционных возможностей компании, а также оценку уровня внутриотраслевой конкуренции. Определение критериев конкурентоспособности групп товаров и интегральные оценки факторов (табл. 2.1).

Таблица 2.1.

**Критерии конкурентоспособности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии конкурентоспособности** | **Вес фактора** | **Оценка выраженности фактора от 1 до 10** | | |
| **Грузовые автомобили** | **Автобусы** | **Прицепы и полуприцепы** |
| Товары имеют уникальные преимущества, свойства | 0,25 | 9 | 7 | 8 |
| Товары удовлетворяют потребности потребителей | 0,1 | 7 | 5 | 6 |
| Силы бренда (бренд имеет хороший имидж, лояльность аудитории) | 0,2 | 8 | 6 | 8 |
| Компания имеет ресурсы для освоения новых рынков | 0,2 | 9 | 5 | 7 |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям | 0,15 | 7 | 4 | 4 |
| Уровень конкуренции в сегменте | 0,1 | 7 | 7 | 7 |
| **Итого:** | **1** | **8,1** | **5,6** | **6,75** |

Привлекательность сегмента для бизнеса — второй ключевой параметр матрицы Mckinsey. Привлекательность сегмента влияет на целесообразность высоких вложений в развитие товара на данном рынке, является индикатором для получения сверхприбыли в сегменте. Критерии привлекательности рынка включают в себя оценку внутри рыночных факторов, оценку спроса и тенденции развития рынка. Определение критериев оценки привлекательности рынка и интегральные оценки факторов представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2.

**Критерии привлекательности**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Критерии привлекательности сегмента** | **Вес фактора** | **Оценка выраженности фактора от 1 до 10** | | |
| **Грузовые автомобили** | **Автобусы** | **Прицепы и полуприцепы** |
| Объем продаж сегмента средний | 0,25 | 7 | 5 | 6 |
| Темпы роста сегмента низкий | 0,1 | 8 | 4 | 8 |
| Количество игроков в сегменте значительное | 0,15 | 7 | 7 | 7 |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте | 0,15 | 7 | 6 | 6 |
| На рынке существуют неудовлетворенные потребности | 0,15 | 7 | 5 | 6 |
| Риски влияния внешних факторов (экономические, политические, социальные) значительные | 0,2 | 8 | 7 | 8 |
| **Итого:** | **1** | **7,3** | **5,75** | **6,75** |

После того, как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/General Electric (GE).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность сегмента | Высокая (8-10 баллов) |  |  |  |
| Средняя (4-7 баллов) |  | Автобусы, прицепы и полуприцепы | Грузовые автомобили |
| Низкая (0-3 балла) |  |  |  |
|  |  | Низкая (0-3 балла) | Средняя (4-7 баллов) | Высокая (8-10 баллов) |
|  |  | Конкурентоспособность товара компании в сегменте | | |

*Рис.4. Матрица McKinsey для ПАО «КАМАЗ»*

Таким образом, грузовые автомобили КАМАЗа имеют высокую конкурентоспособность и среднюю привлекательность сегмента, следовательно, товары имеют высокий потенциал достижения успеха бизнеса в данном направлении. Сегменты – автобусы, прицепы и полуприцепы – имеют средние показатели конкурентоспособности и привлекательности сегмента, следовательно, для успеха этих товаров необходимо стараться повысить конкурентных преимуществ и делать умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиции на рынке, а также выбирать такие методы продвижения, чтобы получать максимальную отдачу.

## **2.2. Ассортимент**

## **2.2.1. ABC-анализ**

Данный анализ позволяет определить наиболее значимые ресурсы компании с точки зрения валовых продаж и валовой прибыли. АВС-анализ строится по принципу классификации анализируемых товаров на 3 группы А, В и С. Границы групп могут изменяться и устанавливаться индивидуально каждым предприятием.

Для АBC-анализа нам необходимо указать средний объем продаж номенклатурных групп предприятия и определить их вклад в прибыль. После этого присваиваем каждому наименованию свою группу:

А- если вклад больше 30%;

B – если вклад больше 15%;

С – вклад от 0% до 15%.

Данные для проведения ABC-анализа представлены в таблице 2.3 и 2.4.

Итоговый результат представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.3.

**Объем продаж ПАО «КАМАЗ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование платформы | Продажи 2013 года | Продажи 2014 года | Продажи 2015 года |
| Грузовые автомобили | 48832 | 38655 | 29704 |
| Автобусы | 897 | 535 | 727 |
| Прицепы и полуприцепы | 5812 | 3974 | 3103 |
| Дополнительные комплектующие | 195 | 155 | 112 |

Таблица 2.4

**Исходные данные для ABC-анализа**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п.п | Наименование платформы | Средний объем продаж, шт | Вклад % | Группа |
| 1 | Грузовые автомобили | 39064 | 88,3% | А |
| 2 | Автобусы | 720 | 1,63% | С |
| 3 | Прицепы и полуприцепы | 4296 | 9,71% | С |
| 4 | Дополнительные комплектующие | 154 | 0,36% | С |
|  | **Итого** | 44234 | **100%** |  |

Таблица 2.5

**Итоговая таблица ABC-анализа**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п.п | Наименование платформы | Средний объем продаж, шт. | Вклад % | Группа |
| 1 | Грузовые автомобили | 39064 | 88,3 | А |
| 2 | Автобусы; Прицепы и полуприцепы; Дополнительные комплектующие | 5170 | 11,7 | С |
|  | Итого | 44234 | 100 |  |

Таким образом, наибольшую прибыль предприятию приносит продажа грузовых автомобилей (88,3%), а автобусы; прицепы и полуприцепы и дополнительные комплектующие вносят в прибыль малую часть (11,7%).

## **2.2.2. XYZ-анализ**

Теперь проведем XYZ-анализ предприятия. Для определения того, какой группе относится тот или иной товар, мы подсчитываем коэффициент вариации:

 (9)

где  - коэффициент вариации;

 - величина продаж или прибыли от товара в одном из периодов;

 - количество периодов;

 - среднее арифметическое показателя.

Результаты представлены в таблице 2.5.

Итоговый результат определен в таблицу 2.6.

Таблица 2.6

**Коэффициент вариации**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование платформы | Реализация за 2015 год, шт | Коэффициент вариации, % | Группа |
| Грузовые автомобили | 29704 | 20 | Y |
| Прицепы и полуприцепы | 727 | 26,3 | Y |
| Автобусы | 3103 | 20,54 | Y |
| Дополнительные комплектующие | 112 | 22 | Y |

Таблица 2.5

**Итоговая таблица XYZ-анализа**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование платформы | Группа |
| Грузовые автомобили; Прицепы и полуприцепы; Автобусы; Дополнительные комплектующие | Y |

В ходе анализа было выяснено, что все наименования попали в группу Y, которая характеризуется известными тенденциями определения потребности в них и средними возможностями их прогнозирования.

Рассмотрим совмещенный ABC-XYZ анализ, который представлен на рис. 5.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | **ABC анализ** | | |
|  |  | А | В | С |
| **XYZ анализ** | X |  |  |  |
| Y | Грузовые автомобили |  | Автобусы; Прицепы и полуприцепы; Дополнительные комплектующие |
| Z |  |  |  |

*Рис.5. Совмещенный ABC-XYZ анализ*

Подведем итог ABC-XYZ анализа:

Самыми востребованными являются грузовые автомобили, поэтому они всегда должны быть в наличии, но при этом запасаться ими не стоит, так как это может привести к рискам. Доля выручки предприятия от грузовых автомобилей достаточно высокая, но этот товар имеет средние возможности прогнозирования спроса, поэтому грузовые автомобили относятся к группе AY. Прибыль же автобусы; прицепы и полуприцепы; дополнительные комплектующие мала, но спрос возможно спрогнозировать, поэтому товары отнесены к группе CY.

## **2.2.3. BCG-анализ**

BCG-анализ является наиболее известным методом при анализе ассортиментной политики высокотехнологичного предприятия.

Для начала определим по каким товарам мы будем проводить анализ:

* 1. Производство грузовых автомобилей;
  2. Производство автобусов;
  3. Производство прицепов и полуприцепов
  4. Производство дополнительных комплектующих

Далее рассчитаем темп роста рынка и средневзвешенный темп роста, который определяется как темп роста рынка\*емкость рынка/суммарную емкость рынка по всем продуктам.

В соответствии с получившимися данными определите по каждому товару в анализе темп роста рынка:

 (10)

Где  - рост рынка;

- оборот рынка за текущий год;

 - оборот рынка за предыдущий год.

- если темп роста меньше 10% — «низкий»;

- если темп роста рынка более 10% — «высокий».

Из-за отсутствия информации рассчитать относительную долю рынка трудно, поэтому:

- если доля рассматриваемого товара на предприятии меньше доли ключевого конкурента — ставиться «0»;

- если доля меньше ключевого конкурента, то ставиться «1»;

Данные приведены в таблице 2.6.

Таблица 2.6

**Исходные данные для матрицы BCG**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Название группы | Объем продаж за 2015 год, ед. | Доля рынка | Темп роста, % | Средневзвешенный темп роста, % | Рост для матрицы | Относительная доля рынка | Доля для матрицы |
| Грузовые автомобили | 29704 | 51 | 77 | -24 | **Низкий** | 1 | **Высокая** |
| Автобусы | 727 | 12 | 136 | 17 | **Высокий** | 0 | **Низкая** |
| Прицепы и полуприцепы | 3103 | 23 | 78 | -27,8 | **Низкий** | 1 | **Высокая** |
| Дополнительные комплектующие | 112 | 8 | 72 | 6,13 | **Низкий** | 0 | **Низкая** |
| **ИТОГО** | **33646** |  |  |  |  |  |  |

Также в данный анализ можно включить дополнительные услуги - сервис и ремонт. Они не могут быть превращена в серьезное направление деятельности, но без этого деятельность предприятия будет затруднена.

По исходным данным построим матрицу BCG (рис. 6).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Наименование | Объем продаж | Наименование | Объем продаж |
| **Темп роста** | Высокий (больше 10%) | Трудные дети | | Звезды | |
| Автобусы | 727 |  |  |
|  |  | - |  |
|  |  |  |  |
| Низкий (меньше 10%) | Собаки | | Дойные коровы | |
|  | |  | |
| Дополнительные 112  комп | | Грузовые авт. 29704  Прицепы и  полуприцепы 3103 | |
|  | |  | |
|  |  | Низкая (меньше 1) | | Высокая (больше 1) | |
|  |  | Относительная доля рынка | | | |

*Рис. 6. Матрица BCG*

Таким образом, грузовые автомобили, прицепы и полуприцепы относятся к «Дойным коровам». Они способны приносить больше прибыли, чем необходимо для поддержки их роста, являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

К категории «Трудные дети» относятся автобусы. У них высокие темпы роста, но низкая доля рынка и нестабильные доходы из-за их малой востребованности. Денежный поток, как правило, негативный. Сложно сказать, перейдет ли данный товар в «Звезды». Для развития данной группы требуются значительные инвестиции и анализ.

К группе «Собаки» относятся дополнительные комплектующие предприятия, так как они не приносят большого дохода, но необходимы для развития деятельности предприятия.

## **2.2.4. Анализ ассортимента по методу Дибба — Симкина**

Это инструмент стратегического анализа, позволяющий определить продукцию по приоритетным направлениям развития конкретных товарных групп, определить ключевые позиции и оценить эффективность ассортиментного ряда. Матрица Дибба – Симкина представлена на рис. 7.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Объем продаж | В1 | А |
| С | В2 |
| Маржинальная прибыль | | |

*Рис. 7. Матрица Дибба-Симкина*

 К группе А, как к самой ценной для компании можно отнести грузовые автомобили, так как данный товар является самым прибыльным для предприятия и лидером по объему продаж в материальном выражении. Он вполне может считаться эталоном при внесении в ассортимент нового товара. В данном случае следует стремиться к росту количества товарных позиций данного продукта, так как играет важную роль в получении прибыли на предприятии.

К группе В1 отнесем автобусы и прицепы и полуприцепы. Необходимо определить путь для увеличения доходности данного товара, так как это может привести к значительному росту прибыли фирмы.

Продукции категории В2 следует выявить возможности для роста продаж. Из-за высокой рентабельности услуг, представленной в этой группе, темпы увеличения прибыли фирмы выше темпов роста продаж.

В группу С входят наименее ценные товары, в данном случае таким товаром является дополнительных комплектующие. У них отмечен самый низкий уровень продаж и востребованности, поэтому следует рассмотреть возможность замены данной продукции, а также – оценить эффективность ее полного исключения.

## **2.3. Бренд**

Рассчитаем стоимость бренда компании, полученную по модели Interbrand.

На первом этапе прогнозируем денежный поток, рассчитывая следующим образом:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (11) |

где — добавленная прибыль нематериальных активов;— операционная прибыль за вычетом налогов;— задействованный капитал; — безрисковая ставка доходности.

В 2015 году ПАО «КАМАЗ» имеет отрицательную операционную, поэтому мы рассчитаем стоимость бренда компании для 9 месяцев 2016 года

2 226 000 тыс. руб. - (13 617,25 · 7,44)= 2 124 689,5 тыс. руб.

Денежный поток за 9 месяцев 2016 г. составил 2 124 689,5 тыс. руб. Идет положительная отдача от бренда. Положительный денежный поток свидетельствует о прибыльной деятельности предприятия и приносит высокий доход.

В денежном потоке выделим долю, созданную именно брендом. Для этого определим, в какой степени бренд воздействует на ключевые факторы спроса. Согласно данным ПАО «КАМАЗ», бренд имеет 45% в добавленной стоимости НМА, следовательно, 2 124 689,5 \*0,45 = 956 110,3 тыс. руб.

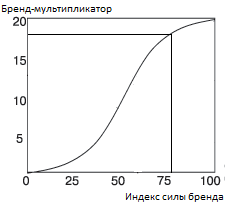
Анализ бренд-риска позволяет определить норму, по которой прогнозируемым доход дисконтируется к его чистой текущей стоимости. Ставка дисконтирования основана на безрисковой ставке, представляющей собой доходность по государственным облигациям на прогнозный период, на премии, определяемой на основе анализа силы бренда, которую характеризуют семь показателей (таблица 2.7).

Таблица 2.7.

**Характеристика силы бренда**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Показатель силы бренда | Максимальный балл | Оценочный балл |
| 1. | Рынок | 10 | 10 |
| 2. | Стабильность | 15 | 8 |
| 3. | Лидерство | 25 | 20 |
| 4. | Интернациональность | 25 | 18 |
| 5. | Тенденции | 10 | 7 |
| 6. | Поддержка | 10 | 9 |
| 7. | Защита | 5 | 5 |
|  | | Итого: 77 | |

Далее с помощью S-образной кривой, отражается связь между бренд-мультипликатором и индексом силы бренда, определяется соответствующая полученному индексу ставка. Оценка силы бренда равна 77 (табл.2.7). Находим пересечение с кривой и определяем бренд-мультипликатор (рис.8).



*Рис. 8. S-образная кривая компании Interbrand.*

Из рисунка видно, что для силы бренда 77 мультипликатор будет равен 17,5. Оценка силы бренда заключается в расчете стоимости бренда. Это произведение добавленной стоимости бренда на мультипликатор: 956 110,3\*17,5= 16 731 930,2 тыс. руб.

Существуют и другие методики оценки стоимости бренда, однако ни одна из них не идеальна. Стоимость бренда изменяется со временем, зависит от многих факторов, но при этом является индикатором успешности предприятия.

## **2.4. Целевой рынок**

В маркетинге рынок характеризуется следующими параметрами: границы, местоположение, размер, емкость. Существует достаточно много методов определения емкости рынка и его доли. Ниже представлены наиболее часто используемые.

Оценку емкости рынка можно проводить по различным основаниям:

* по структурным характеристикам;
* по объемам производства;
* по объемам потребления;
* по объемам продаж.

Кроме того используют комплексные методы, сочетающие несколько из вышеперечисленных.

**Определим емкости рынка по структурным характеристикам.**

|  |  |
| --- | --- |
|  | (12) |

где  - объем производства данного товара (усл. ед.);  - объем импорта (усл.ед.);  - объем экспорта (усл. ед.);   - объем остатков соответственно на начало и конец исследуемого периода; ,  - объем запасов соответственно на начало и конец исследуемого периода.

Под остатками подразумевают фактически подтвержденные остатки на складах предприятий; под запасами - означают объем товаров, предназначенных для госрезерва или других государственных нужд.

После расчета емкости рынка можно рассчитать долю рынка.

При определении доли рынка можно использовать формулу 13:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (13) |

где  - доля рынка;  - объем продаж  товара;  - совокупный объем продаж предприятий, работающих на данном рынке.

Данные для расчета доли рынка (в материальном выражении) представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

**Данные для расчета доли рынка**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Наименование | Ед.изм. | Объем продаж ПАО «КАМАЗ» | Совокупный объем продаж прочих предприятий в отрасли по Росиии |
| 1 | Грузовые автомобили | Ед./год | 29704 | 53 042 |
| 2 | Автобусы | Ед./год | 727 | 14 540 |
| 3 | Прицепы и полуприцепы | Ед./год | 3103 | 15 800 |

Рассчитаем долю рынка по формуле:

=0,56 => 56%

=>5%

Таким образом, можно сказать, что ПАО «КАМАЗ» является лидером по выпуску грузовых автомобилей в России, т.к. занимает 56% доли рынка, но не занимает лидирующие позиции среди производителей автобусов, прицепов и полуприцепов. Но доля рынка прицепов и полуприцепов довольно не маленькая.

Проведем анализ потребительских ценностей на основе Шета-Ньюмана-Гросса основан на том, что чем лучше предприятие понимает своего потребителя, тем выше его доход. Основными потребителями являются предприятия всех отраслей экономики, где применяются грузовые автомобили, компании, занимающиеся грузовыми автоперевозками, региональные и городские автохозяйства России и стран традиционных продаж, естественные монополии, крупные корпоративные клиенты, государственные предприятия и учреждения, подразделения силовых министерств и ведомств. Крупнейшие потребители продукции ПАО «КАМАЗ» в нашей стране — «ГАЗПРОМ», «ЛУКОЙЛ», «СУЭК», «ТНК», а также экспортные компании потребители.

ПАО «КАМАЗ» ведет постоянный мониторинг и принимает активные меры для повышения уровня лояльности потребителей своей продукции. Дочерние сбытовые общества Компании проводят опросы покупателей по поводу качества обслуживания, контрольные проверки качества обслуживания «Тайный покупатель» и используют собранную информацию для улучшения своей деятельности.

Таблица 2.9

**Ценности потребления**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Типы ценностей | Описание | Субъективная оценка (от 1 до 10 баллов) |
| Функциональные | Блага приобретают функциональную ценность в результате наличия функциональных или физических свойств | 10 |
| Социальные | Блага приобретают социальную ценность посредством ассоциации с положительным или отрицательным стереотипом демографических, социально-культурных или культурно-этнических групп. | 9 |
| Эмоциональные | Воспринимаемая полезность блага обусловлена его способностью затрагивать те или иные чувства | 5 |
| Познавательные | Блага приобретают эпистемическую ценность, когда они способны обеспечить что-либо новое или отличное от известного | 6 |
| Условные | Блага приобретают условную ценность при наличии чрезвычайных физических и социальных условий, подчеркивающих функциональную или социальную значимость данных благ | 8 |

Таким образом, главной потребительской ценностью для продукции КАМАЗа – функциональная ценность. Именно от нее отталкивается потребитель, приобретая товар. ПАО «КАМАЗ» стремиться создать все более конкурентоспособную продукцию по показателям качества и функциональности, удовлетворяющей требованиям и ожиданиям потребителей.

На уровень спроса влияют многие факторы. К ним относятся цены на предлагаемый товар, его качество, доходы покупателей, потребительские предпочтения, цены на сопряженные (взаимозаменяемые) товары, ожидание потребителями изменения их доходов и цен на товары, насыщенность рынка, процентные ставки по вкладам и т.д. Измерим степень чувствительности спроса к изменению цены с помощью коэффициента ценовой эластичности (формула 14):

|  |  |
| --- | --- |
|  | (14) |

где  - эластичность спроса по цене;  - процентное изменение объема приобретаемого товара,  - процентное изменение цены на приобретаемый товар;  - изначальный объем приобретаемого товара;  - изначальная цена на приобретаемый товар.

Считается, что спрос эластичный, если значение этого коэффициента больше единицы, и неэластичный — если меньше единицы.

Исходные данные для расчета коэффициента эластичности для ПАО «КАМАЗ» приведены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

**Исходные данные для определения спроса на продукцию**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | |
| 2013 | 2014 | 2015 |
| Объем реализации, ед. | 48832 | 38655 | 29704 |
| Изменение объема реализации от уровня предыдущего периода, ед. |  | -10177 | -8951 |
| Средняя цена реализации,  (без налогов), руб. за единицу продукции | 1844560 | 2049500 | 2450000 |
| Изменение средней цены реализации от уровня предыдущего периода, руб. за ед. продукции |  | +204940 | +400500 |
| Объем выручки от реализации, тыс. руб. | 104740625 | 104388604 | 86659376 |
| Изменение выручки от реализации от уровня предыдущего периода, тыс.руб | +15325547 | +23462869 | +36990884 |

На основании данных приведенных в таблице 2.10, выполним расчет коэффициента эластичности:

За 2014 год = |-10177|/ 204940 : 48832/ 1844560 = |-1,88|=1,88;

За 2015 год = |-8951|/400500 : 38655 / 2049500 = |-1,18|=1,88.

Занесем рассчитанные коэффициенты в таблицу 2.11 и изучим их динамику.

Таблица 2.11.

**Изменение коэффициентов эластичности ПАО «КАМАЗ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | 2014 | 2015 |
| Коэфф. эластичности | 1,88 | 1,18 |

Исходя из приведенных данных делаем вывод, что спрос эластичный, следовательно изменение цены влияет на спрос.

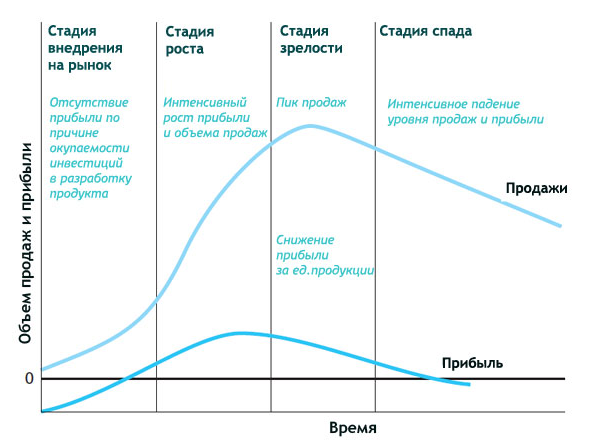
Глава 3. Разработка стратегий

## **3.1. Товарная стратегия**

## **3.1.1. Анализ жизненного цикла товара**

Жизненный цикл товара- это продолжительность жизни товара на рынке. В общем случае он состоит из четырех стадий, различающихся по объемам продаж и доходам. Основные стадии жизненного цикла товара:

1. Внедрение на рынок (стадия внедрения на рынок характеризуется незначительным объемом продаж, невысоким темпом роста и относительно высоким уровнем инвестиций в поддержку продукта).
2. Рост (фаза роста характеризуется высокими темпами продаж и увеличением прибыли, которую теперь можно реинвестировать на программы по развитию новинки).
3. Зрелость (товар становится достаточно известным на рынке и может существовать с минимальной поддержкой. Конкуренция на стадии роста достигает своего максимума).
4. Спад (потребители начинают отказываться от продукта в пользу более современных, новых и технологичных новинок рынка. Но несмотря на снижение спроса, у компании остаются лояльные консервативные потребители).



*Рис. 9. Стадии жизненного цикла*

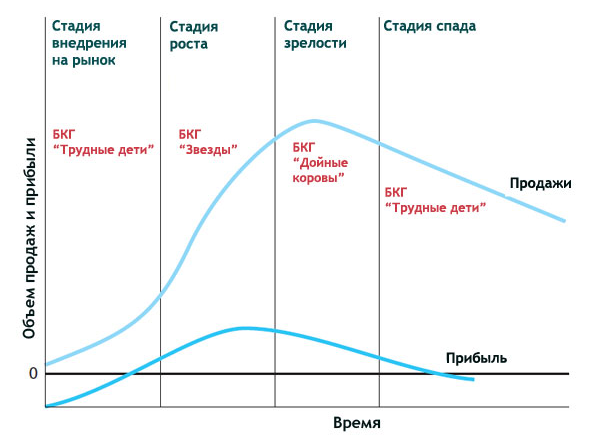
Построить кривую жизненного цикла продукта для своего товара очень легко. Достаточно иметь накопленную статистику продаж, используя которую можно построить график динамики продаж за имеющиеся периоды. Получившаяся динамика продаж будет являться кривой жизненного цикла товара.

Таблица 3.1.

**Объем продаж ПАО «КАМАЗ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование платформы | Продажи 2013 года | Продажи 2014 года | Продажи 2015 года |
| Грузовые автомобили | 48832 | 38655 | 29704 |
| Автобусы | 897 | 535 | 727 |
| Прицепы и полуприцепы | 5812 | 3974 | 3103 |
| Дополнительные комплектующие | 195 | 155 | 112 |

Теория жизненного цикла продукции очень хорошо комбинируется с другими методиками стратегического маркетинга, что делает ее достаточно удобной в использовании. Пример взаимосвязи теории ЖЦТ с матрицей BCG (рис. 10).

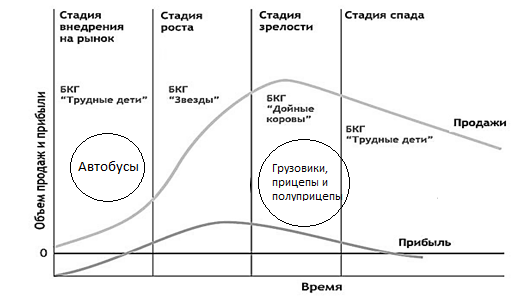


*Рис. 10. Сопоставление матрицы BCG с жизненным циклом продукции*

Исходя из матрицы BCG и динамики продаж товаров, можно сделать вывод, что автобусы, находящие в группе «трудные дети», относятся к стадии внедрения на рынок ЖЦП, потому что ПАО «КАМАЗ» производит автобусы небольшой промежуток времени. Группа товаров грузовые автомобили, относящаяся к «дойным коровам», относится к стадии зрелости, потому что данная группа занимает значительную долю рынка. Прицепы и полуприцепы находятся на стадии зрелости, которая почти перешла в стадию спада, потому что продажи данных групп товаров снижаются быстрыми темпами.

Таким образом, предприятие ПАО «КАМАЗ» на данном этапе не обладает товарами, которые можно отнести к «звездам», следовательно, не происходит значительного роста прибыли. Тем не менее, компания имеет некоторое количество "трудных детей", которые обеспечивают проникновение в новые сферы рынка. Следовательно, можно сказать, что предприятие необходимо обратить внимание на группы товаров, находящихся на стадии зрелости и использовать средства от их продажи на обновление и модификацию нового модельного ряда. И по данным на 2016 год компании ПАО «КАМАЗ» удается увеличить продажи грузовиков на 13,2% по сравнению с 2015 годом.

Изобразим взаимосвязь матрицы BCG и ЖЦП (рис. 10):



*Рис.10. График ЖЦП и матрицы BCG для ПАО «КАМАЗ»*

## **3.1.2. Анализ уровня новизны товара**

Новизна ассортимента характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени, а также определяет, насколько продукт, материалы для него и методы организации производства сложны, уровень новизны продукта имеет также большое значение при продвижении товара на рынок.

Степень новизны изделия может быть определена по формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (15) |

где   *Ki* – число баллов, характеризующее новизну анализируемого изделия по всем параметрам;

*Ki max* – сумма внешних рангов новизны изделия.

≥70 % - Качественно новое изделие, которое в соответствии;

25-70 % - изделиями нового вида*;*

<25 % - изделия незначительной новизны.

Для определения уровня новизны продукта лучше использовать метод экспертных оценок (табл.а 3.2).

Талица 3.2

**Анализ уровня новизны товара**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории новизны** | **Описание категории новизны** | **Экспертная оценка (от 0 до 10)** | | |
| Грузовые автомобили | Автобусы | Прицепы и полуприцепы |
| **Рыночные** | Потребность рынка в товаре, перспективы развития, степень стабильности рынка | 9 | 7 | 8 |
| **Производственные** | Наличие требуемых мощностей, персонала, сырьевых ресурсов | 8 | 7 | 7 |
| **Товарные** | Технические характеристики и наличие уникальных функциональных свойств, цена | 9 | 6 | 7 |
| **Сбытовые** | Увязка с ассортиментом выпускаемой продукции, возможность реализации, реклама | 10 | 7 | 9 |
| **Итого:** | | 36 | 27 | 31 |
| **Степень новизны, %** | | 90 | 67,5 | 77,5 |

Данная методика эффективно применяется при продвижении товара на рынок, но при управлении разработкой и производством инновации необходим более детальный анализ уровня новизны.

Исходя из данных таблицы, можно сказать, что ПАО «КАМАЗ» имеет высокую степень новизны своих товаров и продолжает разрабатывать и выводить на рынок новые модельные ряды своей техники, в основном это относится к грузовым автомобилям. Компания обеспечивает соответствие продуктов по ключевым свойствам требованиям клиентов, низкую стоимость владения, а также легкую адаптацию продуктов к условиям эксплуатации.

Необходимо учесть сложную обстановку продолжающегося застоя и снижение спроса на продукцию КАМАЗа, и направить свои усилия на инновационное и техническое развитие, т.е. на разработку новой техники с принципиально новыми техническими характеристиками, на сотрудничество с инновационными лидерами и выход на зарубежные рынки.

## **3.2. Стратегия ценообразования**

## **3.2.1. Определение базисной цены**

Ценообразование – важная область маркетинга, которая взаимосвязана с бухгалтерским и управленческим учетом; требует понимания существующего на предприятии порядка распределения затрат. Цена является надежным показателем качества товара, особенно если информация о различии качественных характеристик отсутствует.

В зависимости от конкретной ситуации на рынке необходимо выбрать тот или иной метод ценообразования:

а) расчет цены по методу «средние издержки плюс прибыль»;

этот метод основан на добавлении стандартных наценок, обеспечивающих получение определенной прибыли, к себестоимости продукта. Так, производство какого-то продукта характеризуется следующими показателями

Таблица 3.3.

**Исходные данные**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показатели, тыс.руб** | **2014** |
| Выручка | 76 833 000 |
| Постоянные издержки | 68 450 615 |
| Переменные издержки | 2 987 |
| Суммарные издержки | 68 453 602 |
| Прибыль | 8379398 |
| Объем продаж | 38655 |

Затраты на производство единицы товара рассчитывают так:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (15) |

где  - себестоимость товара;  - переменные затраты;  - постоянные затраты;  - планируемый объем продаж.

Себестоимость единицы товара составит

Если производитель желает достичь 15%-ной наценки за счет отпускной цены, эту наценку исчисляют по формуле 16:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (16) |

где - себестоимость товара; - переменные затраты; - постоянные затраты; - планируемый объем продаж.

Таким образом, производитель получает прибыль: 413 722 руб.

б) расчет цены, ориентированный на желаемый возврат от инвестиций;

Предприятие определяет цену, обеспечивающую желаемый возврат от инвестиций. Исходя из выше приведенного примера, представьте, что производитель вложил 7 млрд руб в дело и ожидает 30%-ного возврата с инвестиций, т.е. 2,1 млрд. руб. Расчет цены, ориентируемой на желаемый возврат, таков:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (17) |

где  - желаемый возврат от инвестиций.

Производителю удастся реализовать 30%-ного возврата от инвестиций только в том случае, если затраты и объем продаж совпадут с ожидаемыми, а цена за единицу товара составит 4 761 689 руб.

в) метод расчета оптимальной цены – калькуляция себестоимости товара;

Проведем оценку существующей системы ценообразования через динамику рентабельности продаж и затрат, рассчитанных через величину балансовой прибыли предприятия (Выручка – себестоимость).

Таблица 3.4.

**Исходные данные**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | |
| 2013 | 2014 | 2015 |
| Выручка от реализации, тыс. руб. | 104 740 625 | 104388604 | 86659376 |
| Постоянные затраты, тыс. руб. | 47 026 913 | 56960176 | 54246446 |
| Переменные затраты на весь объем реализованной продукции, тыс. руб. | 46683392 | 36954180 | 28397024 |
| Суммарные затраты, тыс. руб. | 93 710 305 | 93914356 | 82643470 |
| Прибыль от реализации продукции, тыс. руб. | 11030320 | 10474248 | 4015906 |

По данным таблицы рассчитаем маржинальный доход и коэффициент маржинального дохода по формулам 18 и 19, соответственно, для определения точки безубыточности.

Маржинальный доход:

, (18)

Где Q – выручка от реализации;

– переменные затраты.

Коэффициент маржинального дохода:

(19)

Отсюда точка безубыточности:

(20)

Результаты расчеты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

**Результаты расчета точки безубыточности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2013** | **2014** | **2015** |
| Маржинальный доход, тыс. руб. | 58 057 233 | 67434424 | 58262352 |
| Коэффициент маржинального дохода | 0,554 | 0,646 | 0,672 |
| Точка безубыточности | 84840906,2 | 88174450,13 | 80686120,61 |

Теперь рассчитаем рентабельность продаж и затрат:

, (21)

Где Крп – коэффициент рентабельности продаж;

БП – балансовая прибыль;

Q – выручка от реализации.

, (22)

Где Крз – коэффициент рентабельности затрат;

S – себестоимость.

Данные для расчета представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6

**Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Период | | |
| 2013 | 2014 | 2015 |
| Выручка от продаж, тыс. руб. | 104 740 625 | 104388604 | 86659376 |
| Себестоимость, тыс. руб. | (93 710 283) | (106213106) | (92430914) |
| Балансовая прибыль, тыс. руб. | 11 030 342 | 10474248 | 4015906 |
| Чистая прибыль, тыс. руб. | 2055825 | (423550) | (3304489) |

По исходным данным рассчитаем коэффициент рентабельности продаж:

Коэффициента рентабельности затрат:

Таким образом, на основе полученных результатов можно проанализировать систему ценообразования компании. На 2013 год компания покрывала ценой полную себестоимость продукции, т.е. материалы и комплектующие; фонд оплаты труда рабочих и страховые взносы, а также коммерческие и управленческие расходы и имела чистую прибыль после уплаты всех налогов. В 2014 и 2015 году деятельность компании несет убыток. На данном этапе выручка от реализации ПАО «КАМАЗ» не компенсирует всех расходов связанных с продукцией, а именно коммерческие и управленческие расходы, т.е. в 2015 году прибыль от продаж отрицательная. Это связанно с падением спроса и низкими ценами на продукцию, ведь выручка в 2015 году уменьшилась на 17% по сравнению с 2013 годом, но компания не может увеличить цену на товар, потому что есть возможность потери потребителей. Поэтому КАМАЗу необходимо больше внимания уделять товарной политике, а именно конкурентному преимуществу и устанавливать цены в соответствии с ценностью товара.

г) установление цены на основе цен конкурентов;

Конкуренция на рынке грузовых автомобилей достаточно велика, предприятия конкурируют за право быть лидером в производстве своей продукции. Основные конкуренты грузовиков КамАЗ на российском рынке большегрузного транспорта являются, во-первых, производители стран ближнего зарубежья МАЗ, «Урал», КрАЗ, во-вторых, недобросовестные китайские поставщики, в-третьих, лидирующие в мире фирмы, например, «Вольво», «Скания», ИВЕКО, «ДаймлерКрайслер», в-четвертых, подержанные машины производства мировых лидеров..

Анализ конкурентов представлен в таблице 3.7.

Таблица 3.7

**Основные конкуренты компании ПАО «КАМАЗ»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование компании | Объем продаж на 2015 год | % |
| ПАО «КАМАЗ» | 2255 | -16,7 |
| ОАО «ГАЗ» | 923 | -14,8 |
| ОАО «МАЗ» | 404 | -45,6 |
| ОАО АЗ «Урал» | 304 | -27,1 |
| MERCEDES | 294 | -28,6 |
| ISUZU | 237 | -39,8 |

Таким образом, грузовые автомобили МАЗ, «Урал», ГАЗ имеют такое же сочетание цены и качества, как и грузовики марки КамАЗ. Их достоинством является простота в ремонте и эксплуатации. КАМАЗ является лидером на российском рынке и имеет самый высокий объем продаж. Из таблицы 3.7. видно, что рынок грузовых автомобилей идет на спад и компании несут убыток.

Основным фактором, влияющим на финансовую деятельность предприятия, является цена на продукцию, которая и задает объем продаж предприятия и обеспечивает прибыль. Чем приемлемей цена для заказчика, тем чаще и охотнее он будет приобретать продукцию данной компании. Однако, у ПАО «КАМАЗ» частично ограничены возможности контролировать цены на свою продукцию, так как на них существенно влияет политическая и экономическая ситуация в стране, а также требования покупателей. На цену продукции также влияет и стоимость закупаемых материалов и оборудования для ее производства. Убыток от продаж в 2015 году компания объясняет снижением выручки и увеличением доли себестоимости в выручке от продаж.

Так на 2016 год намечена реализация следующих задач:

• Наращивать объема реализации продукции. В течение 2016 года планируется реализовать продукции на 13% больше чем в 2015 году.

• Активизировать работу коммерческой службы по привлечению новых клиентов из других регионов.

• Последовательно проводить мероприятия по снижению издержек обращения.

• Проводить гибкую ценовую политику в целях привлечения клиентов.

• Проводить регулярные рекламные компании с целью привлечения клиентов и продвижения на рынке товаров, реализуемых предприятием.

• Продолжать социальную политику с целью обеспечения максимально комфортных и безопасных условий труда, улучшения жилищных условий сотрудников предприятия.

Анализ мероприятий предприятия на 2016 год, позволяет сделать вывод о том, что предприятие заинтересовано в повышении цен на свою продукцию. Однако, для того, чтобы выйти на новые рынки сбыта, особенно в других странах, предприятию необходимо подойти к формированию своей ценовой политики на 2016 год с учетом экономического обоснования цен.

## **3.3. Стратегия сбыта**

## **3.3.1. Анализ каналов распределения товара**

Канал распределения — это путь, по которому товары от производителей движутся к потребителям. Правильно разработанный канал сбыта позволит предприятия минимизировать издержки, связанные продажей продукции и увеличить свою прибыль. Цели самого предприятия, располагаемые ресурсы, знания и опыт.

С точки зрения производителя, чем длиннее канал, тем труднее его контролировать. Обычно предприятие прибегает к использованию нескольких каналов сбыта с целью либо создать конкурентную ситуацию, соперничество между торговцами, либо занять несколько сегментов рынка, характеризующихся различными покупательскими привычками.

Выбор конкретного канала сбыта определяется, прежде всего, ограничениями, накладываемыми целевым рынком, факторами поведения покупателей, а также особенностями товара и предприятия, например доступными ему ресурсами (табл. 3.8).

Таблица 3.8

**Критерии выбора канала сбыта**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристики | Канал сбыта | Комментарии |
|
| Покупатели: |  |  |
| количество | непрямой | У предприятия большое количество покупателей |
| регулярность покупки | прямой | Потребители не имеют необходимости покупать товар регулярно |
| оперативная поставка | непрямой | Время доставки оговаривается с потребителем |
| Товары: |  |  |
| расходуемые | непрямой | Товары не являются расходуемыми |
| технически несложные | прямой | Высокие требования к обслуживанию |
| в стадии запуска | непрямой | Товар просто в эксплуатации |
| обладающие высокой ценностью | прямой | издержки на установление контакта быстро амортизируются |
| Предприятие: |  |  |
| ограниченные финансовые ресурсы | непрямой | Сбытовые издержки пропорциональны объему продаж |
| полный ассортимент товаров | прямой | предприятие может предложить полное обслуживание, так как имеет сервисные центры |
| отлаженный контроль сбытом | непрямой | Нет необходимости в минимизации числа контактов между предприятием и рынком |
| широкий охват рынка | непрямой | Сбыт продукции должен быть интенсивным |

Компания осуществляет продажи своей продукции через дилерскую сеть, заводы-изготовители спецтехники, а также посредством прямых продаж

корпоративным клиентам. Одним из трендов является рост прямых продаж корпоративным клиентам.

ООО «КАМАЗТЕХОБСЛУЖИВАНИЕ» занимает важное место в корпоративной структуре ПАО «КАМАЗ», организуя и развивая сервисное сопровождение автотехники КАМАЗ по Российской Федерации и СНГ на всем протяжении всего срока службы.

Сбытовая сеть ПАО «КАМАЗ» за рубежом по состоянию на 31 декабря 2015 года состояла из 82 субъектов, включая дистрибьюторов и дилеров по реализации автомобильной техники и/или запасных частей, в том числе:

○ 26 субъектов в странах дальнего зарубежья;

○ 56 субъектов в странах СНГ (включая Грузию).

Дилер – предприятие, заключившее дилерское соглашение с ПАО «КАМАЗ», приобретающее на основании договора купли-продажи в ПАО «КАМАЗ» продукцию производителя для дальнейшей ее реализации, гарантийного и сервисного обслуживания на закрепленной за ним торговой территории в соответствии с условиями дилерского соглашения.

Из них дилеров статуса 3S (продажа автомобилей, запасных частей, сервис) — 73, дилеров 2S автомобили (продажа автомобилей и сервис) — 31, дилеров статуса 2S запасные части (продажа запчастей и сервис) — 21, дилеров статуса 1S (только сервис) — 45, дистрибьюторов по реализации запасных частей — 20.

Среди всех компаний – производителей грузовых автомобилей тяжелого класса, представленных на рынке России, ПАО «КАМАЗ» обладает самой крупной дилерской и сервисной сетью.

В 2015 году Компания активно повышала качество обслуживания и сервисного сопровождения на рынке автотехники за счет стремления к наиболее полному удовлетворению требований клиентов и непрерывного улучшения деятельности.

ПАО «КАМАЗ» использует наиболее эффективные средства продвижения исходя из опыта мирового и российского автопрома:

1. Продвижение продукции Компания осуществляет совместно с субъектами дилерской сети и официальными партнерами (заводами-изготовителями спецавтотехники).
2. Компания реализует программу круглогодичных тест-драйвов, конференций для корпоративных клиентов.
3. Рекламно-выставочная деятельность (сеть интернет, выставки, автопробеги, ТВ-реклама, публикации в прессе, наружная реклама, полиграфия, промоакции, тест-драйвы, адресная рассылка, аргументаторы).
4. PR-поддержка и прочее.
5. Программа лизинга (по итогам 2015 года группа компаний «КАМАЗ-ЛИЗИНГ» перевыполнила бизнес-план по заключённым договорам, реализовав в лизинг 1551 автомобиль вместо запланированных 1267 ед).

Основной задачей при дальнейшем развитии дилерской сети основное внимание будет уделено процессу выбора партнеров, готовых инвестировать в бизнес ПАО «КАМАЗ». Это особенно важно с учетом вывода на рынок с 2016 года автомобилей «Евро-5», когда дилерам придется конкурировать на рынке с представителями «большой семерки». Основная задача, которую ПАО «КАМАЗ» преследует, – сделать бизнес по продажам и сервису автотехники КАМАЗ привлекательным для потенциальных инвесторов и обеспечивать доходность выше, чем у конкурентов. Помимо традиционных документов для подготовки заявки претенденту будут даны все необходимые расчеты и рекомендации для составления бизнес-модели дилерского центра.

. Основными целями на 2016 год являются:

1. В 2016 году ожидается рост среднего процента соответствия субъектов дилерской сети требованиям стандарта до 80 %. При этом запланирована сдача в эксплуатацию пяти новых дилерских центров по стандарту ПАО «КАМАЗ».
2. Ключевой задачей в 2016 году является максимальная поддержка субъектов дилерской сети в виде инструментов, понимание и внедрение которых обеспечит их конкурентоспособность на рынке грузовой автотехники:

* скрипт, аргументатор;
* данные по регистрации ГИБДД;
* бизнес-модель;
* тайный покупатель;
* обучение, аттестация;
* смягчение требований;
* планы, рекомендации;
* интервью, карта результативности.

## **3.3.2. Анализ видов транспорта**

Доставка автомобилей и спецтехники покупателю или просто перегон от производителя до потребителя — это важная часть сервиса.

Перегонкой техники занимаются водители имеющие большой практический опыт по перегону товарных автомобилей, как по территории России так и СНГ. Механики проводят обязательную сверку номеров, оригинальность комплектации, протяжку узлов и агрегатов в соответствии с заводом-изготовителем. Водители имеют возможность устранения дефектов негарантийного характера, возникающих в процессе доставки товарных автомобилей в сертифицированных автоцентрах ПАО «КАМАЗ» на всем протяжении маршрута доставки. При устранении возникшего дефекта, будут использованы не «серые запчасти» неустановленного происхождения, а новые оригинальные комплектующие производства ПАО «КАМАЗ».

Водители двигаются в соответствии с установленным режимом движения для новой техники, заливают только качественное топливо, что гарантирует доставку автомобиля до покупателя в полностью исправном состоянии. При организации доставки осуществляет ежедневный мониторинг за движением товарных автомобилей, отслеживая местонахождение каждого полученного автомобиля.

Средний тариф при доставке техники составляет:

* грузовики 6x4, бортовые, шасси — 15 руб. за километр
* полноприводные грузовики 6x6, самосвалы, спецтехника — 23 руб. за километр

+ стоимость ОСАГО.

Доставка ЖД и водным транспортом.

В зависимости от географического положения доставка может осуществляться железнодорожным и водным транспортом. Для доставки грузовых автомобилей железнодорожным транспортом, используются крытые вагоны, платформы, схемы с несколькими платформами, отправка негабаритной спецтехники осуществляется до любых удаленных станций. Для того чтобы воспользоваться водным транспортом необходимо предварительно доставить своими силами технику до портов отправки железнодорожным или перегоном техники, что влечет затраты. Данный виды транспорта обычно экономически целесообразны при заказе большого количества автомобилей с доставкой на дальние расстояния.

Самовывоз

Если потребителю удобнее приехать к производителю, то необходимо договориться о встрече и обсудить все условия.

Виды доставки техники ПАО «КАМАЗ» достаточно разнообразны. Потребитель или организация, которая хочет приобрести грузовые автомобили, прицепы или полуприцепы и т.д. должны сами проанализировать все возможные варианты доставки, зависящие от географического положения, расстояния между договаривающимися сторонами и затрат, которые получаются при том или ином варианте.

## **3.4. Коммуникативная стратегия**

## **3.4.1. Анализ эффективности маркетинговых коммуникаций**

Коммуникационная политика фирмы — это важный элемент комплекса маркетинга. Он включает:

1) рекламу;

2) стимулирование сбыта;

3) работу по связям с общественностью;

4) личную продажу.

Компания «Interbrand Zintzmeyer & Lux», специализирующаяся на бренд-консалтинговых услугах, пять раз включила ПАО «КАМАЗ» в рейтинг «Самые ценные российские бренды» в 2010 году. КАМАЗ – наиболее известный бренд в России в сегменте грузовых автомобилей полной массой

свыше 14 т, действующий с 1976 года.

В основе расчета затрат на маркетинговые коммуникации лежит процедура медиапланирования. Медиапланирование – это выбор оптимальных каналов размещения рекламы (средств массовой информации) для достижения максимальной эффективности коммуникативной кампании. Медиапланирование включает в себя:

* анализ рынка, целевой аудитории и маркетинговой ситуации;
* постановку целей рекламной кампании;
* определение приоритетных категорий СМИ;
* определение оптимальных значений показателей эффективности;
* планирование этапов рекламной кампании во времени;

распределение бюджета по категориям СМИ.Каналы коммуникации КАМАЗа в чистом виде B2B коммуникация, потому что главные потребители компании «ГАЗПРОМ», «ЛУКОЙЛ», «СУЭК», «ТНК». Рынок B2B работает совершенно по отличным от потребительского рынка правилам, а значит стратегия, техники и инструменты продаж для B2B рынка должны быть другими.

Продвижение:

1. В первую очередь большое значение имеет интернет. Основную информацию о компании можно найти на официальном сайте КАМАЗа. КАМАЗ предоставляет подробную информацию для инвесторов и акционеров; о продукции, покупке и сервисе; основные показатели деятельности. В 2015 году открылся официальный интернет-магазин компании, актуальность вызвана тем, что продажи через интернет-магазины как в России, так и на мировом рынке, набирают все большие обороты. Опыт таких зарубежных компаний как Daimler, Toyota Motors, Volkswagen, Mitsubishi Motors показал активное развитие продаж через интернет-магазины не только запасных частей и сопутствующей продукции, но и автомобилей.
2. Пресс-центр. Компания имеет свой корпоративный журнал «KAMAZ». Также КАМАЗ публикует статьи про свою продукцию в такие журналы как «За рулем», «Автомобили» и т.д. Но заметна тенденция, что в 2010 году пресса давала еще большой приток клиентов, но в 2012 году резко сократились потребители, читающие журналы и все стали искать информацию через интернет, т.е. доля людей, приходящий из интернета растет.
3. Компания реализует программу круглогодичных тест-драйвов, конференций для корпоративных клиентов. В 2015 году был тест-драйв: магистральный седельный тягач КАМАЗ 5490 из нового модельного ряда, где желающие могли сами прочувствовать автомобиль и оценить его по достоинству.
4. Рекламно-выставочная деятельность (сеть интернет, выставки, автопробеги, ТВ-реклама, публикации в прессе, наружная реклама, полиграфия, промоакции, тест-драйвы, адресная рассылка, аргументаторы).
5. PR-поддержка и прочее.

Таким образом, интернет, тест-драйвы и рекламно-выставочная деятельность являются максимально эффективными методами продвижения.

В медипланировании используется определенная терминология и система взаимосвязанных показателей:

• целевая аудитория – определенная труппа потенциальных покупателей, которую необходимо охватить;

• тираж – число физических объектов, используемых для передачи рекламных сообщений;

• контакт – возможность «увидеть» или «услышать» (это, однако не означает, что человек действительно увидит или услышит рекламу);

• аудитория – число людей, контактирующих с рекламоносителем;

• эффективная аудитория – число людей, контактирующих с рекламоносителем и имеющих характеристики потенциальных покупателей;

• время – сезоны, дни недели, даты и т.д.;

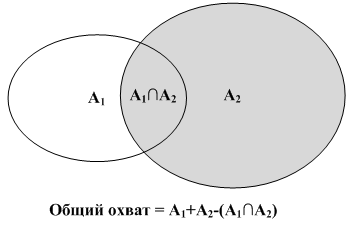
• охват — число представителей целевой аудитории, по меньшей мере, хотя бы раз контактирующих с рекламоносителем в течение определенного периода.

Показатель охвата целевой аудитории определяют как в абсолютных величинах, так и в процентах:



где  - количество читателей (телезрителей), обративших внимание на рекламу;  - общее количество читателей (телезрителей).

При анализе этого показателя возникает наложение аудиторий (А1, А2), использующих два средства информации, т.е. аудитории частично пересекаются, поскольку большинство люди берут информацию из интернета, а некоторые читаю журналы, но есть доля людей, которые используют оба источника информации (рис.10):



*Рис.10. Наложение аудиторий, использующих два средства информации*

Таким образом, общий охват аудитории всему источниками информации определяется суммирование всех информированных людей за вычетом тех людей, которые использовали два или более источников.

**Метод Дорфмана - Стэймана** основан на положении, что отношение бюджета к общему объему продаж равно отношению эластичности спроса по ИМК к эластичности спроса по цене.

|  |  |
| --- | --- |
|  | (23) |

где  - бюджет ИМК предприятия;

 - общий объем продаж компании;

 - эластичность спроса по ИМК;

 - эластичность спроса по цене.

Сложность метода заключается в том, что необходимо правильно определить два показателя эластичности спроса: по ИМК и по цене.

Таким образом, бюджет по ИМК:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (24) |

Произведем расчет стоимости бюджета ИМК для грузового автомобиля серии 6520.

Общие расходы по рекламе составляют 1 876 647 тыс. руб./год. Доля затрат на данный вид продукции составляет – 168 898 тыс.руб. Цены: в 2014 году – 3436 122 руб.; в 2015 году – 3841501 руб. Объем продаж: в 2014 году – 7324 шт.; в 2015 году – 4455 шт.

Эластичность спроса по цене рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (25) |

где q — общий объем продаж товара перед изменением цены;

∆q — изменение в общем объеме продаж на товар после изменения цены;

Р — цена товара до ее изменения;

∆Р — изменение цены товара.

Эластичность спрос по рекламе рассчитывается по следующей формуле:

|  |  |
| --- | --- |
|  | (26) |

где q — общий объем продаж товара перед изменением затрат на рекламу;

∆q — изменение в общем объеме продаж на товар после изменения затрат на рекламу;

R — затраты на рекламу до их изменения;

∆R — изменение затрат на рекламу.

Имея эти показатели, можно рассчитать величину рекламного бюджета:

Следовательно, рекламный бюджет рассчитывается следующим образом:

Бюджет ИМК в расчете на грузовой автомобиль серии 6520 составляет 2381 тыс.руб./год. (1,4% от бюджета данной категории; 0,4 % от общего бюджета). Данный вид продукции является одной из популярных моделей за последние несколько лет, поэтому бюджет на его продвижение не велик, а большая доля бюджета направлена на рекламу грузовиков нового модельного ряда.

Рассчитаем коэффициент значимости публикаций MPI. Для расчета используются экспертные оценки (от одного до пяти баллов). Возьмет еще два предприятия - это ПАО «ГАЗ» и немецкую компанию Daimler.

Таблица 3.9.

**Расчет MPI**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| MPI | Абсолютное  значение | | | Распределение  баллов | | | Коэффициент  значимости | Итоговый индекс | | |
| КАМАЗ | ГАЗ | DAIMLER | КАМАЗ | ГАЗ | DAIMLER |  | 1 | 2 | 3 |
| Общее число упоминаний | 2300 | 1020 | 3490 | 3 | 2 | 4 | 3 | 9 | 6 | 12 |
| Эмоциональная окраска (позитивная) | 1970 | 754 | 2987 | 2 | 1 | 3 | 4 | 8 | 4 | 12 |
| Эмоциональная окраска (негативная) | 330 | 266 | 503 | 2 | 1 | 4 | 4 | 8 | 4 | 16 |
| Число упоминаний в центральной прессе | 543 | 232 | 2180 | 4 | 2 | 5 | 4 | 16 | 8 | 20 |
| Число упоминаний в региональной прессе | 321 | 201 | 1200 | 2 | 1 | 4 | 3 | 6 | 3 | 16 |
| Число упоминаний в ведущих изданиях | 123 | 88 | 543 | 2 | 1 | 3 | 5 | 10 | 5 | 15 |
| Итоговый индекс |  |  |  |  |  |  |  | 57 | 30 | 91 |

Анализ медиаактивности показал, что лидером как по числу упоминаний, таки и по соотношению положительной/отрицательной окраски новостных сообщений, оказался немецкий производитель Daimler, его показатель MPI составил 91 балл.

ПАО «КАМАЗ» имеет показатель MPI равный 57 балла, показывая этим, что КАМАЗ не настолько известен на мировом рынке, как немецкая компания, занимающая лидирующие положение на рынке.

Компания ПАО «ГАЗ» получила самый низкий коэффициент MPI, это доказывает, что компания не имеет большой популярности по сравнению с двумя другими производителями грузовой техники.

Заключительный этап при разработке комплекса маркетинга – расчет эффективности предложенных мероприятий, а также обоснование реализуемости.

Для определения эффективности маркетинговой деятельности предприятия нужно проанализировать ее с разных сторон, при этом особенно важен анализ продаж. Объем продаж – это основной показатель успешности предприятия, дающий возможность определить эффективность маркетинга в целом, работы менеджеров, уровень рентабельности и прибыльности предприятия.

Анализ продаж продукции проводят в определенной последовательности:

**Первый этап** — анализ динамики и структуры продаж продукции. На этом этапе оценивают динамику продаж в целом по предприятию и по отдельным группам продукции. Необходимо отследить тенденции, складывающиеся в отношении продаж продукции (рост, стабильность, спад), а также оценить долю продаж в кредит, необходимость и обоснованность кредитования покупателей, определить эффект от кредитования. На первом этапе рассчитывают следующие основные показатели:

*Темп роста выручки от продаж:*

|  |  |
| --- | --- |
|  | (27*)* |

где  - выручка от продаж в отчетном периоде, - выручка от продаж в предыдущем (базисном) периоде.

*Доля продаж в кредит:*

|  |  |
| --- | --- |
|  | (28) |

где - выручка от продаж по продукции, реализованной в кредит;  - общий объем продаж.

Доля продаж в кредит за 2015 год меньше, чем за 2014.

**Второй этап** — оценка равномерности продаж продукции. Определяют коэффициент вариации неравномерности, и делают выводы о причинах, вызывающих неравномерность продаж. Если она обусловлена внутренними причинами, то разрабатывают мероприятия по их устранению и повышению ритмичности продаж. На этом этапе рассчитывают:

*Коэффициент вариации (неравномерности) продаж* (см. табл. 2.6):

**

где  - процент реализации продукции за *i*-й период в отношении к итоговой величине продаж,  - порядковый номер периода,  - средний процент продаж,  - число анализируемых периодов.

**Третий этап** — определение критического объема продаж и оценка запаса прочности. Основным показателем на этом этапе:

*Критический объем продаж* был рассчитан в разделе 3.2. (см. табл. 3.5).

**

где  - постоянные затраты на производство и сбыт продукции;  - уровень маржинального дохода (выручка минус переменные затраты).

Четвертый **этап** — определение доходности (рентабельности) продаж для оценки эффективности функционирования предприятия. На этом этапе рассчитывают:

*Рентабельность продаж*:

**

где  - прибыль от продаж;  - выручка от продаж. Показатель анализируют в динамике.

Рентабельность продаж в 2014 году была очень мала, а в 2015 году компания имеет отрицательную прибыль от продаж, следовательно, рентабельность от продаж равна нулю.

ПАО «КАМАЗ» произвели новый трехосный самосвал 65205 и магистральный седельный тягач 5490. Обе машины обладают улучшенными потребительскими и техническими свойствами и внешне существенно отличаются от привычного образа челнинских грузовиков. Компания планирует обновить весь модельный ряд в ближайшие время, чтобы выйти из такого экономического состояния. Как следствие, руководство компании задумалось о ребрендинге. В настоящее время идет обсуждение, сохранять ли историческое имя, сменить его полностью или частично. Идут обсуждения о том, не называть его «КамАЗом» или называть его «КамАЗом» с каким-то продолжением. Конечно же, серьезный соблазн сохранить имя «КамАЗ», потому что бренд раскрученный. Тогда нужно подумать, как отпозиционироваться, потому что новый бренд с другими потребительскими свойствами.

В 2015 году появился официальный интернет-магазин КАМАЗа, он является экспериментальным. В течение года необходимо провести еще много технических доработок, которые сделают его еще более удобным для покупателей. Так же существенно расширять ассортимент, представленный в магазине. Однако уже сегодня покупатели могут приобрести продукцию при оплате банковской картой, но возможно добавить и другие методы оплаты электронными деньгами и через терминалы.

Необходимо больше проводить тест-драйвов новой техники, потому что водители оценивают удобство кабины и мощность машины именно на таких мероприятиях. Описание технических характеристик не дает такого понимания техники, какое дает тест-драйв. Рекламно-выставочная деятельность (сеть интернет, выставки, автопробеги, ТВ-реклама, публикации в прессе), из этого всего можно сделать упор на ТВ-рекламу, хоть и потребители не являются обычные физические лица, но именно ТВ-реклама новой модели 5490 дала небольшой толчок для увеличения продаж.

Так как российский парк грузовой техники на 50% состоит из машин, которым больше 20 лет. Это, конечно, показатель того, что КАМАЗ выпускал качественные машины, которые могут оставаться в работоспособном состоянии более 20 лет, но на данном этапе происходит спад продаж и необходима утилизация старой техники и обновление технопарка. Компания может провести акцию: потребитель, сдавая на утилизацию старый грузовой автомобиль, получает скидку около 350 тыс. руб. на покупку нового автомобиля.

У ПАО «КАМАЗ» главные потребители это юридические лица. Для увеличения продаж, необходимо быть в курсе планов этих компаний и в нужный момент предложить выгодный контракт на предоставление техники. Например, Чемпионат мира по футболу в 2018 году, строительство кольцевой дороги вокруг Москвы и железнодорожных скоростных магистралей может послужить выходом из сложившийся тяжелой ситуации ПАО «КАМАЗ».

Список использованной литературы и источники данных

[1] – отчет «ТМТ консалтинг» за 2016 год.