

КОМЕРЦІЙНИЙ АНАЛІЗ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Тема 10

План

- 1 Мета, завдання, результат і складові комерційного аналізу
- 2 Маркетингові дослідження
- 3 Стратегічний аналіз і вибір стратегії маркетингу
- 4 Формування програми маркетингу
- 5 Бюджет маркетингу проекту та контроль його реалізації

1 Мета, завдання, результат і складові комерційного аналізу

- Ринок визначає успіх або провал проектів, і з цієї причини вивчення ринку в ході аналізу проекту є ключовим. Якщо продукція проекту не потрібна ринку, то проект не має перспектив. Тому комерційний аналіз проекту є одним з основних аспектів аналізу інвестиційного проекту. Його метою є обґрунтування комерційних можливостей проекту з точки зору отримання запланованого рівня доходів за рахунок задоволення потреб споживачів проекту, а також задоволення інтересів інвестора.

Для досягнення поставленої мети в ході комерційного аналізу проекту вирішуються такі завдання:

– збір і аналіз ринкової інформації з метою розробки стратегії проекту;

– формування програми продажів майбутньої продукції;

– маркетингова діяльність за проектом.

В результаті комерційного аналізу необхідно відповісти на такі питання:

- Де буде продаватися продукція?
- Чи має ринок достатню місткість, щоб поглинути всю продукцію, що випускається без впливу на її ціну?
- Якщо імовірний вплив на ціну, то який він?
- Чи залишиться проект життєздатним з фінансової точки зору при новій ціні?
- Яку частку ринку може забезпечити пропонований проект?
- Чи призначена продукція, що випускається, для місцевого споживання або йде на експорт?
- Які фінансові заходи будуть потрібні для просування продукції на ринок і які резерви необхідно передбачити в проекті для фінансування маркетингу?
- Чи здатні існуючі методи поставок гарантувати своєчасність поставок і усунути перебої?
- Чи практикуються конкурсні торги для встановлення справедливих цін?

Комерційний
аналіз
ґрунтується на
маркетингу
проекту.
Маркетинг
проекту
включає:

- – маркетингові дослідження (проводяться на передінвестиційному етапі);
- – розробку стратегії маркетингу (є частиною проектного аналізу та бізнес-планування);
- – розробку програми маркетингу (перетинається з плануванням проекту);
- – формування бюджету маркетингу (є частиною бюджетування проекту);
- – реалізацію заходів з маркетингу проекту (є частиною контролю та регулювання проекту).

2. Маркетингові дослідження

Маркетинг (від англ. Market - ринок) - управління комерційною діяльністю підприємства на основі інформації про потреби споживачів і відповідності цим потребам товарів і послуг з метою забезпечення їх конкурентоспроможності на ринку і отримання максимального прибутку.

Маркетингові дослідження дають можливість оцінити ринок, пов'язаний з проектом, його місткість і структуру; вивчити поведінку споживачів на цьому ринку; зрозуміти, наскільки потрібна продукція проекту і за якою ціною її можна продавати; оцінити конкурентів на ринку, що досліджується, та дослідити перспективи їх розвитку.

Складові маркетингових досліджень проекту

Організація досліджень

- Визначення цілей, діапазону і програми маркетингових досліджень.
- Визначення методів і засобів маркетингових досліджень.
- Збір, обробка, аналіз і первинна оцінка інформації.
- Подання звіту про результати.

Зовнішній маркетинговий аналіз

- Аналіз місткості і структури ринку.
- Дослідження і прогнозування кон'юнктури ринку.
- Вивчення споживачів.
- Аналіз конкуренції.

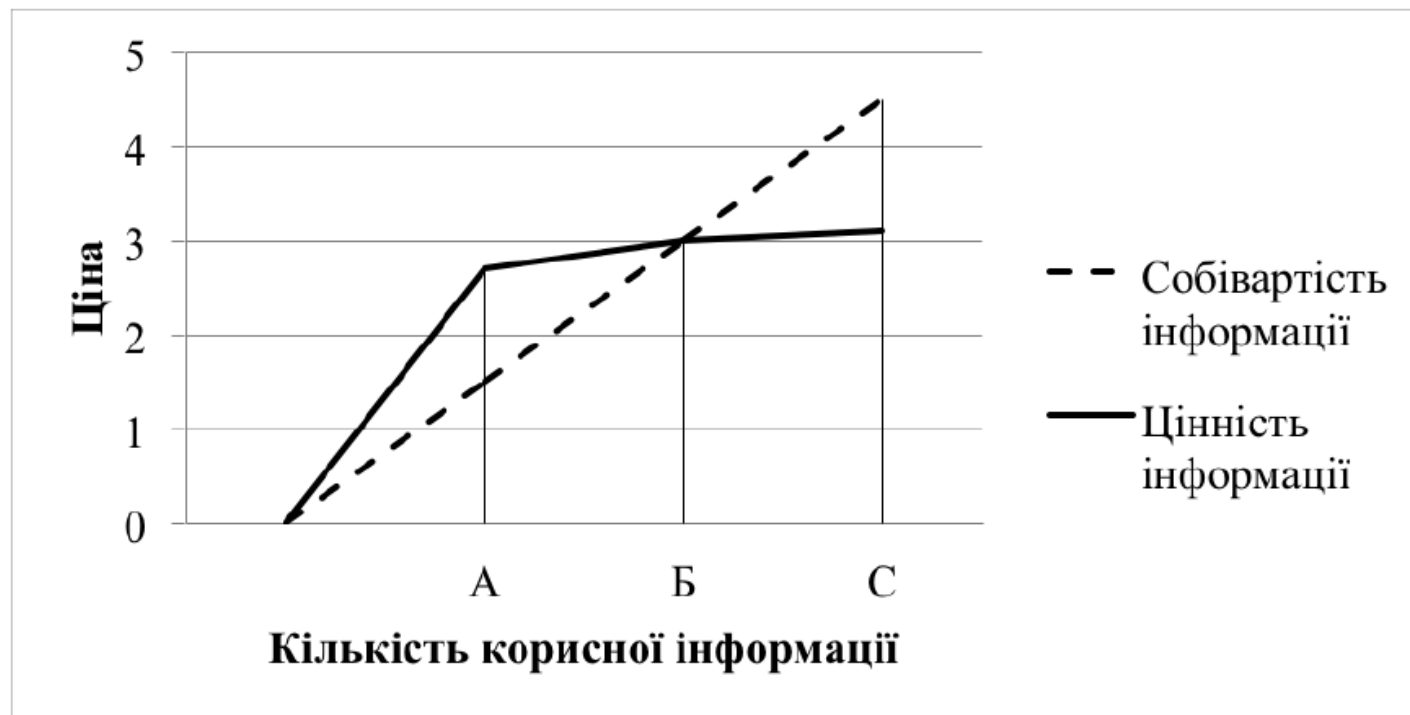
Внутрішній маркетинговий аналіз

- Аналіз продукції проекту.
- Аналіз доступних технологій.
- Аналіз учасників проекту та його ресурсів.

Організація проведення маркетингових досліджень включає,

- визначення цілей дослідження, діапазону і програми маркетингових досліджень, методів і засобів маркетингових досліджень, збір, обробку, аналіз і первинну оцінку інформації, а також представлення звіту про результати.
- Залежно від цілей, глибини та спрямованості дослідження приймається рішення про методи його проведення і необхідний обсяг інформації.
- Маркетингові дослідження є високовартісним і трудомістким процесом, тому необхідно прийняти рішення про необхідний обсяг інформації, враховуючи взаємозалежність обсягу і корисності інформації, що використовується в маркетинговому дослідженні.

Залежність вартості та цінності інформації від її кількості



-
- Як показує графік, до певного обсягу цінність інформації зростає з ростом її кількості, далі корисність будь-якої одиниці інформації знижується, і в певний момент приріст кількості інформації вже не представляє необхідної цінності. Це значить, що витрати, пов'язані з дослідженням, не виправдовують себе. Тому до початку проведення дослідження необхідно визначитися з обсягом необхідної інформації.
 - Визначення оптимальної кількості релевантної інформації залежить також і від повноти і глибини дослідження. Чим повніше і глибше дослідження, тим більший обсяг інформації в межах її корисності потрібен. Повнота і глибина дослідження залежать від новизни, складності та важливості проблеми, що вирішується в ході дослідження. Для визначення типу проекту і вимог до досліджень використовують матрицю Р. Кюна

Класифікація проблем і вимоги до досліджень (матриця Р. Кюна)

Новизна і складність проблеми	Важливість проблеми для проекту		
	Велика	Середня	Низька
Висока	I	I	II
Середня	I	II	III
Низька	II	III	IV

Вимоги до
проектів типу I:

- ретельний і вичерпний аналіз проблеми; – повний аналіз ринку та конкуренції;
- детальний розгляд майбутніх стратегічних варіантів;
- вдосконалення функціональних стратегій з перевіркою або обґрунтуванням основних пропозицій.

Вимоги до
проектів типу II:

- ретельний аналіз проблем;
- наближення оцінки найбільш важливих стратегічних варіантів;
- вдосконалення найважливіших функціональних стратегій.

Вимоги до
проектів типу
III:

- опис і оцінка основних проблем, що мають відношення до проекту;
- загальний аналіз концепції без детальної розробки альтернативних варіантів.

Вимоги до
проектів типу
IV:

- проста оцінка умов проекту;
 - підготовка концепції, виходячи з найбільш важливих або критичних аспектів.
-

Важливим моментів у дослідженні є зовнішній маркетинговий аналіз проекту, зокрема, аналіз ринку, від якого залежить прогнозований обсяг збуту продукції проекту.

В ході аналізу ринку досягають поставлених цілей з урахуванням певних факторів.

- Місткість ринку – це максимально можливий попит на продукцію проекту, який визначається за формулою:

$$C = \sum_{i=1}^m n_i \left(a_i \left\langle \frac{1}{b} \right\rangle p \right),$$

де C – попит на даний продукт;

n_i – число потенційних споживачів у кожній споживчій групі;

m – число споживчих груп;

a_i – коефіцієнт, що враховує доходи споживчих груп і частку доходу, яка може бути спрямована на покупку даного продукту;

b – середній термін служби продукту;

p – ймовірність придбання.


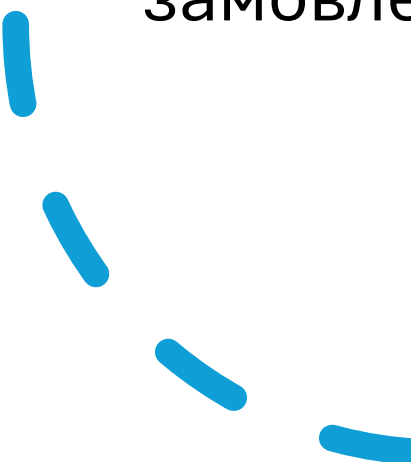
Орієнтири у аналізі ринку

N.B! Без споживача немає бізнесу! Споживач - головний інвестор для бізнесу!



Попит не однорідний. Він різниться по сегментах ринку, тому проводять аналіз структури ринку на основі його сегментування за певними параметрами, наприклад:

- – галузевим;
- – географічним;
- – вигодам споживачів;
- – соціально-культурним;
- – демографічним;
- – економічним;
- - психографічним

- 
- Аналіз кон'юнктури досліджуваного ринку необхідний для прогнозування розвитку ринку.
 - Кон'юнктура ринку являє собою сформовану на ринку економічну ситуацію, яка характеризується співвідношенням попиту і пропозиції, рівнем цін, величиною портфеля замовлень та іншими економічними параметрами
- 

Структура кон'юнктурного огляду

Назва розділу	Основні питання, що освітлюються
Введення	Коротка характеристика основних явищ, характерних для ринку в попередні 3-5 років
Виробництво	Динаміка в попередні 3-5 років, географія, розвиток НТП, особливості державного регулювання
Споживання	Обсяг і динаміка в цілому і розподіл за основними споживачами, вплив НТП. Діяльність фірм по просуванню продукції
Запаси	Рух запасів у виробників, в товаропровідній мережі, у споживачів. Залежність рівня запасів від транспортування товару. Розмір державних резервів та їх регулювання
Торгівля	Обсяг і динаміка в цілому і в розподіл по регіонах і найбільшим продавцям. Частка найбільших продавців і покупців. Регулювання торгівлі. Нові форми та методи торгівлі
Ціни	Виявлення всіх рядів цін з докладним описом реквізитів (якості, умов і термінів поставки, упаковки тощо). Вибрати орієнтир або базисну ціну, яка найбільшою мірою відповідає ситуації на ринку
Прогноз	Виробництво, споживання, торгівля, ціна

Важливим моментом в дослідженні ринку є також вивчення споживачів продукції проекту. Так, у відповідності до методики ЮНІДО (англ. UNIDO – United Nations Industrial Development Organization) відносно споживчих уподобань та їх поведінки повинні бути проаналізовані наступні аспекти:

- Що купується на ринку?
- Чому купується, які мотиви покупки?
- Хто є покупцем?
- Хто приймає рішення про покупку, бере участь у прийнятті цього рішення?
- Коли купують (купівельні звички, сезонність покупок, процес прийняття рішення)?
- Скільки купують (кількість і частота покупок)?
- Де здійснюють покупку?

Залежно від того, на який ринок націлена продукція проекту (ринок споживчих товарів або ринок товарів виробничого призначення), розглядають різні стратегії просування продукції.

- Дуже важливо в процесі маркетингового аналізу використовувати кількісні оцінки. Вони, як правило, більш переконливі як для самого підприємства, так і для стратегічного інвестора. Нижче приводиться приклад аналізу конкурентного положення підприємства на основі кількісних критеріїв.
- Виділяючи так називані ключові фактори успіху (КФУ), підприємство порівнює своє положення з усіма конкурентами, даючи відповідь в одному з трьох видів „краще» (знак + у табл.), „гірше» (знак -) чи однаково (знак 0) стосовно кожного конкурента. Призначаючи ваговий коефіцієнт для кожного ключового фактора, маркетинговий аналітик визначає узагальнений показник порівняльної конкурентної здатності підприємства. Зокрема, для розглянутого приклада Обсяг Ціна О агреговане значення комплексного критерію аналізованого підприємства істотно краще в порівнянні з компаніями А і В, майже таке ж, як у компанії С і небагато гірше, ніж у компанії D. У цілому ж конкурентне положення підприємства дуже задовільне.

Визначення конкурентної здатності на основі КФУ

Ключові фактори успіху	Ваги	Конкуренти			
		A	B	C	D
Якість	5	+	0	-	0
Ефективність засобів продажу	3	+	-	-	0
Розробка нових продуктів	2	+	+	+	-
Технічне обслуговування	5	+	+	+	+
Своєчасна доставка	4	0	-	+	-
Репутація	1	0	0	0	+
Реклама	1	-	-	+	0
Вартість	5	+	+	-	0
Ціна	5	+	+	+	-
Місце положення	2	+	+	-	+
Фінансова стабільність	2	+	+	-	-
Усього	35	28	13	2	-5

Порівняльні
характеристики
ринків


Ринок споживчих товарів B-to-C	Ринок товарів виробничого призначення B-to-B
Думка споживача вкрай важлива	Процес прийняття рішення найчастіше складний і відбувається всередині організації з великим числом лідерів, які мають свою думку
Споживач має комплексні потреби, які найчастіше усвідомлює лише частково	Потреби ґрунтуються на ясно визначеній меті
Пропонований товар має для споживача не тільки функціональне, а й емоційне значення	Покупець має глибоке або спеціальне знання про продукт
Справжнє рішення часто не приймається, споживач скоріше орієнтується на торговельну марку, керується своїми звичками або бажанням покупки, що раптово виникли	Проходить відносно багато часу між першим контактом із споживачем та укладенням контракту

Характеристика споживачів по відношенню до нового продукту

Сегмент	Характеристика споживачів
Суперноватори	Схильні до ризику, експерименту. Володіють високим соціальним статусом. Входять у вищу групу по доходам, городяни
Новатори	Мають подібні з суперноваторами характеристики, але в меншій мірі схильні до ризику
Звичайні споживачі	Уникають ризику. Відсутнє почуття лідерства. Частіше є жителями невеликих міст або сільській місцевості
Консерватори	Обережні, не люблять змін. Частіше є представниками малопrestiжних професій. Входять до групи з відносно низькими доходами
Суперконсерватори	Відносяться підкреслено негативно до будь-яких змін. Як правило, позбавлені творчої уяви. Можуть належати до верств населення з високими і низькими доходами
Прихильники марки, сорту	Схильні до «фірмового» способу життя. Як правило, мають високі доходи. Частіше є особами старше 40 років. Готові переплачувати за престижні товари

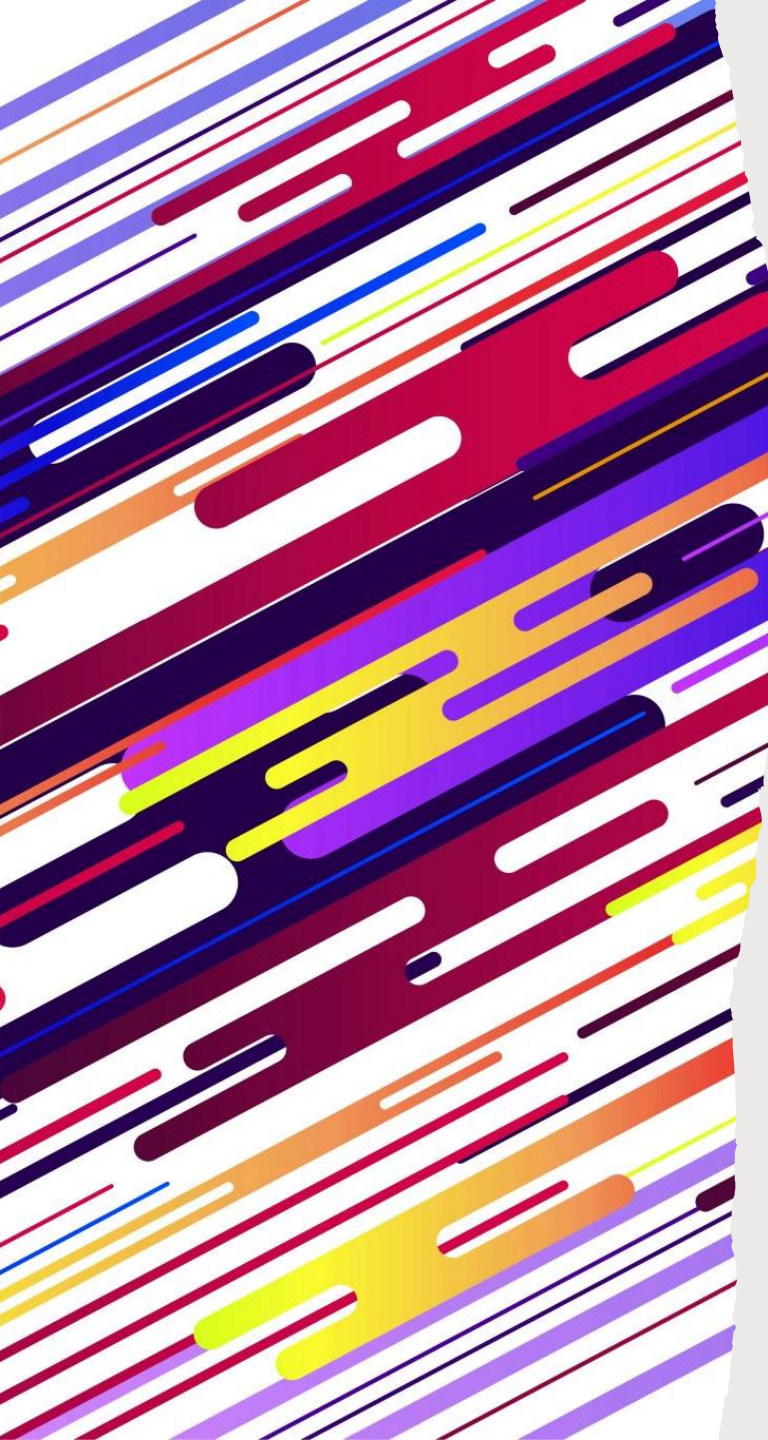
Ефективність проекту багато в чому визначається характером конкуренції на досліджуваному ринку, поведінкою конкурентів, їх сильними і слабкими сторонами. Методика аналізу конкуренції включає наступні етапи:

- 1) Виділяють основні групи конкурентів:
- **по типу товару:**
 - – фірми, що виробляють та реалізують абсолютно аналогічні товари;
 - – фірми, що пропонують аналогічний товар, але іншого сорту і марки;
 - – фірми, що випускають товари-замінники;
- **по обраній стратегії:**
 - – фірми, що працюють в рамках стратегії низьких витрат і мають можливість проводити гнучку цінову політику;
 - – фірми, що використовують стратегію диференціації і мають можливість витіснити старі товари новими;
 - – фірми, що використовують стратегію диверсифікації та здатні на демпінг.

- 
- 2) Аналізують кількісні та якісні показники діяльності конкурентів.
 - 3) Вивчають специфіку маркетингової та комерційної роботи.
 - 4) Проводять аналіз сильних і слабких сторін конкурентів.
 - 5) Вивчають позиціонування торгових марок конкурентів і проводять кластерний (або інші види) аналізу.

Для того, щоб
продукція
проекту стала
доступною
споживачам,
проводять
аналіз каналів
збуту.
Аналізують такі
різновиди збуту:

- – через оптових торговців;
- – через роздрібних торговців;
- – через посередників;
- – через мережу власних філіалів, представництв, торгових мереж;
- – збут безпосередньо споживачам (прямі продажі).



Внутрішній маркетинговий аналіз проекту включає наступні напрямки.

- – **Аналіз доступних технологій:**
 - 1) оцінка ринку технологій;
 - 2) вибір технологічних рядів;
 - 3) визначення вимог до застосування технологій.
- – **Аналіз продукції проекту з використанням інструментів аналітичного позиціонування:**
 - 1) побудова профілів сегментів ринка;
 - 2) позиціонування, заснований на схожості торгових марок;
 - 3) багатовимірне позиціонування;
 - 4) ієрархічний кластерний аналіз;
 - 5) кластерне позиціонування;
 - 6) позиціонування по відношенню до «ідеальним товарам»;
 - 7) позиціонування із застосуванням сполученого аналізу;
 - 8) позиціонування по ринкових сегментах;
 - 9) позиціонування на основі корисних властивостей

3. Стратегічний аналіз і вибір стратегії маркетингу

- Результати маркетингових досліджень ринку проекту дозволяють розробити стратегію маркетингу. Стратегія маркетингу, в свою чергу, спирається на:
 - аналіз синергетичного ефекту, тобто виявлення ефекту від суміщення різних стратегічних зусиль;
 - аналіз стратегічних позицій проекту, тобто виявлення стратегічних зон господарювання за допомогою матриць BCG, McKinsey, AD Little, Ансоффа і Портера;
 - SWOT-аналіз проекту, тобто аналіз сильних і слабких сторін проекту, можливостей і загроз.

Стратегічний аналіз, структура цілей і стратегії проекту

Стратегічний
аналіз

- Аналіз синергетичного ефекту.
- Аналіз стратегічних позицій проекту.
- *SWOT*-аналіз проекту.

Визначення
структури цілей і
стратегії проекту

- Визначення базової стратегії
- Визначення структури цілей проекту
- Визначення технологічного аспекту стратегії проекту
- Визначення цільових стратегічних позицій проекту

4 Формування програми маркетингу

- Програма маркетингу конкретизує стратегію. Вона включає розробку інструментів маркетингу (4P) і тактику щодо позиціонування продукції проекту.
- У проектному аналізі програма маркетингу дозволяє висловити комерційну складову проекту і проаналізувати її ефективність. З цією метою формують програму маркетингу по маркетинговим інструментам.

Складові процесу розробки програми маркетингу

Розробка основних
інструментів
маркетингу (4P)

- Розробка продуктової політики
- Розробка політики ціноутворення
- Розробка політики розподілу (збуту) продукції
- Розробка політики просування продукції проекту

Позиціонування
продукції та проекту

- Визначення комплексів «товар-ринок-технологія»
- Визначення цільових позицій продукції проекту
- Планування життєвого циклу продукції проекту
- Розробка тактики конкурентної боротьби

Розглянемо
роботи,
пов'язані з
інструментами
маркетингу (4P),
які розглядають
в ході
комерційного
аналізу проекту.

1. Визначення та аналіз продукції проекту:

- – визначення ширини і глибини продуктового набору;
- – визначення вимог до якості продукції;
- – визначення вимог до дизайну та упаковці;
- – визначення вимог до супутніх послуг;
- – визначення вимог до технічного обслуговування.

2. Визначення та аналіз ціни продукції проекту:

- – аналіз і формування цілей ціноутворення;
- – розробка стратегії ціноутворення;
- – оцінка витрат;
- – вибір методу ціноутворення;
- – формування ціни на продукцію в залежності від кон'юнктури ринку;
- – визначення остаточної ціни і діапазону її можливої зміни.

Розробка ОСНОВНИХ інструментів маркетингу (4P)

3. Розробка та аналіз ефективності системи збуту продукції проекту:

- – розробка системи збуту (каналів розподілу, місць та форм торгівлі);
- – визначення щільності мережі збуту;
- – визначення часових показників реалізації угоди від замовлення до поставки; – визначення товарних запасів;
- – планування транспорту.

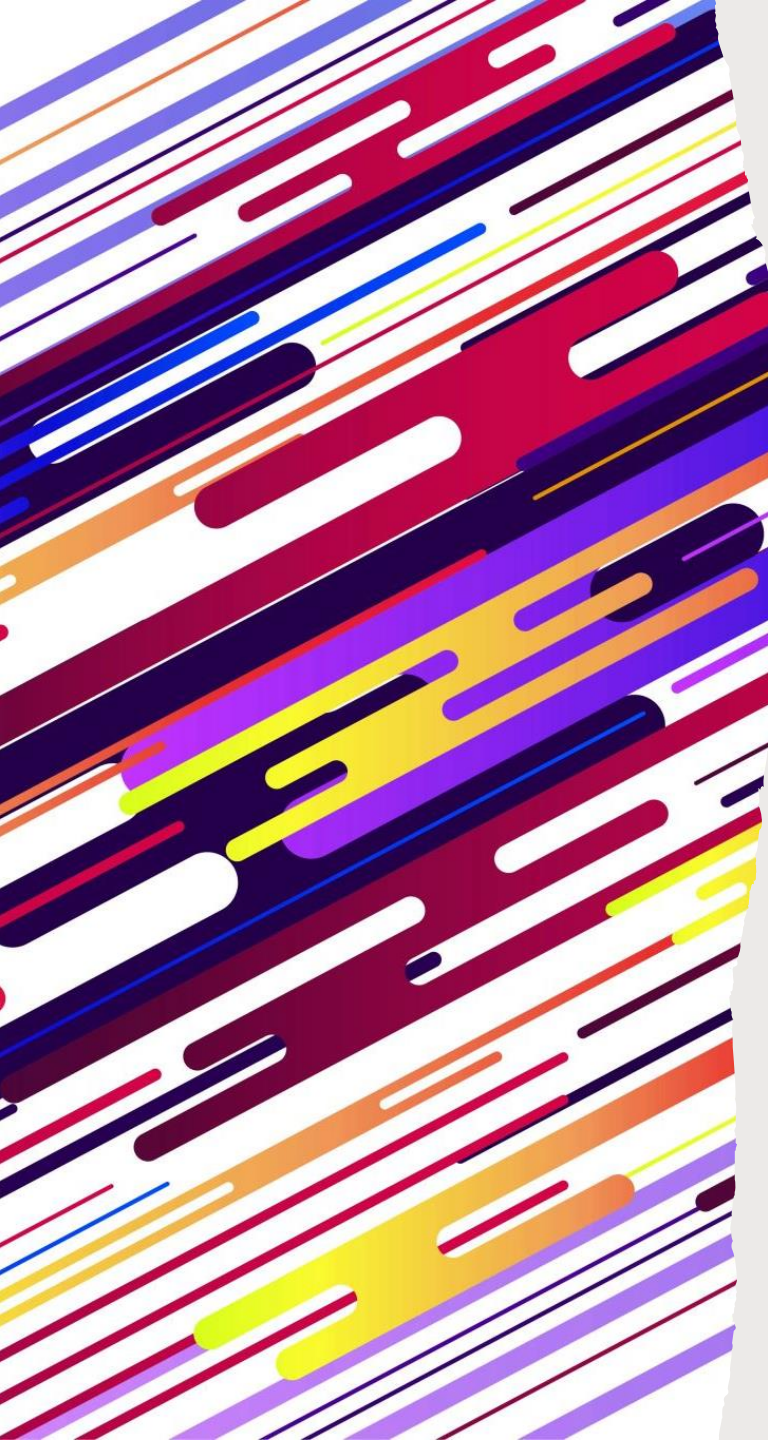
4. Розробка та аналіз ефективності програми просування продукції проекту:

- – розробка рекламних заходів;
- – розробка PR-заходів;
- – планування особистих продажів (менеджери з продажу, умови роботи, умови оплати);
- – розробка заходів по стимулюванню продажів (система знижок, бонусів, умови оплати тощо)

5. Бюджет маркетингу проекту та контроль його реалізації

- Бюджет маркетингу проекту – це план грошових надходжень і виплат, пов’язаних з реалізацією програми маркетингу проекту.
- У ньому присутній дохідна і видаткова частина.
- – Видаткова частина бюджету:
 - 1) розрахунок собівартості виробництва продукції для здійснення маркетингової діяльності (рекламна продукція, виставкова продукція, упаковка тощо);
 - 2) розрахунок витрат на просування продукції (заходи PR, реклама, стимулювання збуту, прямий маркетинг, особистий продаж);
 - 3) розрахунок витрат на систему розподілу.
- – Дохідна частина бюджету:
 - 1) проектування доходів від продажів.

- Розрахунок собівартості продукції будується на підставі аналізу цін на виробництво продукції, яка використовується для маркетингових цілей, наприклад, виробництво поліграфічної рекламної продукції, виробництво рекламних роликів, сувенірної продукції тощо.
- Витрати на просування включають витрати, пов'язані з реалізацією програми просування, наприклад, трансляція відеоролика, організація та проведення PR-акцій тощо.
- Витрати на систему розподілу включають організацію місць продажу, формування мережі дилерів, дистриб'юторів тощо.

- 
- У цілому витрати на маркетинг за статтями витрат мають свою специфіку для кожного виду бізнесу. Так, наприклад, в США витрати на розробку і виведення на ринок нового товару розподіляються таким чином: на фундаментальні дослідження виділяється 3-6% кошторисних витрат, на прикладні НДДКР – 7-18%, на підготовку технологічного устаткування і, якщо необхідно, будівництво нових підприємств – 40-60%, на налагодження серійного виробництва – 5-16%, на рекламу, стимулювання продажів, організацію руху товару і збутової мережі – 10-27%.

Розробка бюджету маркетингу проекту відбувається на передінвестиційній фазі проекту, але на фазі інвестицій бюджет зазвичай піддається істотним змінам, пов'язаним з реалізацією схем фінансування.

Реалізація маркетингу здійснюється на фазі інвестицій і на фазі експлуатації аж до самого завершення проекту. В деяких випадках заходи щодо маркетингу можуть реалізовуватися і після того, як основна діяльність за проектом вже закінчилася.

Механізм контролю реалізації маркетингу проекту включає:

- – збір інформації про результати маркетингових заходів;
- – оцінку ефективності маркетингу;
- – порівняння з запланованими показниками;
- – порівняння з результатами останніх маркетингових досліджень;
- – коригувальні дії (в тому числі, стратегії і тактики маркетингу проекту);
- – попереджуючі дії

- Маркетинговий розділ має визначальне значення при аналізі проектів, тому що дозволяє одержати ринкову інформацію, необхідну для оцінки життєздатності проекту. Дуже часто буває, що фірма витрачає значні кошти і зусилля на здійснення все збільшуючихся постачальницьких і збутових операцій тільки заради того, щоб ніколи не одержати очікувану вигоду, упущену через поганий маркетинговий аналіз.