

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время конкурентная стратегия представляет собой базу деятельности предприятия, механизм, который позволяет проводить долгосрочное планирование деятельности и эффективное распределение ресурсов между различными стратегическими мероприятиями с целью достижения конкурентного преимущества.

Актуальность данной работы обуславливается тем, что маркетинговые исследования в настоящее время – это одна из важнейших составляющих корпоративной информационной деятельности. В условиях рыночной экономики оптимальная работа возможна только при знании рынка, наличии способности использовать все современные механизмы воздействия на складывающуюся на рынке обстановку. Эти способности и умения и есть основа маркетинга. Работая в российских условиях, далеких от благоприятных, бизнесмен обязан подобрать для своего бизнеса оптимальную маркетинговую стратегию, чтобы понимать сущность, которая происходит в экономике процессов и оставаться конкурентоспособным на том или ином рынке товаров или услуг.

В настоящее время большинство эффективно работающих организаций занимаются разработкой долгосрочных маркетинговых стратегий. Маркетинг как система управления рынками вызван к жизни объективными условиями развития производства и рынка. Усложнение хозяйственных связей в эпоху НТР, трудность управления крупным многопрофильным производством, которые ориентируются на различные рынки, привели многие фирмы к поиску средств выживания в сложных условиях конкуренции. Изучение рынка товаров подразумевает изучение структуры рынка, рассмотрение ценовой политики организаций, проведение сегментации рынка, а также основные положения по разработке стратегий.

Предмет исследования – конкурентная стратегия коммерческого предприятия.

Объект исследования – ООО «Авангардстрой».

Цель исследования – изучение основных принципов разработки маркетинговой стратегии фирмы в целях достижения конкурентного преимущества.

Задачи работы:

1. Рассмотреть теоретических и методологических аспектов разработки маркетинговой стратегии.
2. Изучить процесс маркетингового планирования.
3. Провести анализ современной маркетинговой стратегии ООО «Авангардстрой», за счет исследования внешней и внутренней среды деятельности предприятия
4. Проанализировать положения предприятия на рынке.
5. Определить направления изменения маркетинговой стратегии в целях получения конкурентного преимущества.

Проблемы, поднимаемые в данной работе, были освещены в трудах таких авторов, как: Ассель Г., Виханский О.С., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Портер М. и др. В качестве информационной базы использованы материалы периодической печати, документы первичного учета и отчетности ООО «Авангардстрой», обобщен опыт российских компаний. В процессе выполнения работы автор ознакомился с нормативно-правовой базой российского законодательства, регламентирующего деятельность исследуемого предприятия.

1. Место и роль маркетинга в развитии конкурентных преимуществ предприятия

1.1. Процесс стратегического маркетингового планирования

Целью маркетинга является, с одной стороны, тщательное изучение рынка, отношений, которые складываются между организацией и потребителями ее продукции, конкурентами, поставщиками посредниками, с другой – активное воздействие на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж [2, с. 101].

Стратегическое маркетинговое планирование происходит на двух верхних уровнях организации: уровне компании и уровне стратегического коммерческого подразделения компании, которое организует маркетинговую деятельность среди потребителей с аналогичным спросом (СКП). Уровни управления рассмотрены на

таблице 1 [1, с. 88].

Таблица 1

Характеристика трех уровней маркетингового планирования

Уровни	Уровень управления	Содержание плана	Стратегии	Распределение ресурсов	Временный горизонт
Компания	Высшее руководство	Структура бизнеса	Стратегия роста компании	Для СКП	5 лет
Стратегическое коммерческое подразделение (СКП)	Руководство подразделений	Номенклатура продукции	Стратегия роста СКП	Для товаров	5 лет
Отделение маркетинга товара (ОМТ)	Менеджеры по товарам	Комплекс маркетинга товаров	Сегментация рынка и позиционирование товаров	Для элементов комплекса маркетинга	1 год

Стратегическое планирование на уровне компании входит в обязанности высшего руководства, включая вице-президента по маркетингу. План в данном случае определяет комплекс видов деятельности, которыми должна заниматься компания. Создание комплекса видов деятельности — это ключевой элемент долгосрочной стратегии роста, поскольку комплекс определяет рынки, на которых фирма будет работать, и потребителей, с которыми она будет иметь дело. Высшие менеджеры обязаны предусмотреть в комплексе сочетание развитых и развивающихся видов деятельности. Развитые виды деятельности обеспечивают средства для финансирования перспективных направлений роста. Перспективные направления, в свою очередь, станут развитыми областями деятельности, которые будут финансировать будущие направления роста фирмы по мере развития коммерческого комплекса [6, с. 328].

В процессе определения комплекса видов деятельности высшее руководство решает две задачи: во-первых, формализует будущие планы компании в виде корпоративной стратегии роста, которая устанавливает направленность деятельности; во-вторых, распределяет ресурсы между СКП на основе корпоративной стратегии роста. Обычно такие планы рассчитаны на пять лет.

Стратегический план СКП соответствует плану компании, но разрабатывается на уровне подразделения. За его разработку несет ответственность менеджер СКП, подотчетный высшему руководству компании. В стратегическом плане СКП основное внимание уделяется номенклатуре продукции подразделения. Его решения воплощаются в плане роста СКП с последующим распределением ресурсов между отдельными товарами. План роста СКП сосредоточен на номенклатуре товаров, т.е. совокупности товаров, которые подразделение должно предлагать покупателям. Поскольку план СКП представляется высшему руководству при разработке плана компании, он также рассчитан на пять лет. Третий уровень планирования - план маркетинга товара - относится к компетенции менеджеров по товарам. Основными функциями этих менеджеров являются разработка комплекса стратегий по товару, распределение, продвижение и ценообразование по их товарам [9, с. 54].

При этом менеджеры по товарам должны выявить сегменты рынка, предоставляющие наибольшие возможности, позиционируя товар для соответствующего сегмента. Менеджеры по товарам распределяют ресурсы между отдельными элементами комплекса маркетинга — на разработку товара, рекламу и распределение. Планы маркетинга товара рассчитаны на более короткий период, обычно на один год. Для того чтобы разработать стратегический план маркетинга на уровне компании и СКП, чтобы он обеспечил будущий рост необходимо осуществлять следующие этапы (рис. 1.) [11, с. 60].

Определение миссии компании / СКП

Оценка комплекса видов деятельности / номенклатура продукции

Формулирование целей компании / СКП

Разработка стратегий роста компании (СКП)

Оценка и контроль стратегического плана

Рис. 1. Процесс стратегического маркетингового планирования

Первый этап — определение руководством миссии компании или СКП, то есть каким видом (видами) деятельности им следует заниматься.

Сформулировав общие цели, высшее руководство далее оценивает комплекс видов деятельности фирмы, чтобы установить, какие СКП нуждаются в дополнительных инвестициях, где следует сохранить их нынешний уровень, а от чего надо избавляться. В ходе данного анализа оценивают потенциал роста и прибыльности каждого СКП, что приводит к разработке общей стратегии роста компании, необходимой для распределения средств между подразделениями.

Заключительный этап стратегического планирования маркетинга - оценка и контроль. Высшее руководство обязано оценить план, чтобы выяснить, достигаются ли его цели и выдерживается ли заданный курс. СКП реализуют свои планы, оценивают результаты, выясняя, соответствуют ли они целям компании и СКП, и организуют контроль [10, с. 96]. На уровне компании и СКП ключевым элементом стратегического маркетингового плана является стратегия роста компании - общий план игры на ближайшие пять лет. Но эту стратегию можно сформулировать, лишь когда разработаны миссия, цели и бизнес-портфель. Планируя рост, необходимо, прежде всего, выяснить целесообразность приобретений или внутреннего развития. Если компания полагается на внешние приобретения, это означает, что имеющиеся виды деятельности ее не удовлетворяют, и она заинтересована в новых направлениях как стимуляторах роста. Тем самым она стремится расширить свои ресурсы и возможности. Если же она полагается на внутреннее развитие, руководство удовлетворено ресурсами и ищет возможности для более полного удовлетворения потребностей потребителей путем предложения новых товаров.

1.2. Сущность маркетинговых стратегий достижения конкурентного преимущества

Конкурентная стратегия - это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов [4, с. 63].

Майкл Портер отмечал, что конкурентная стратегия состоит в том, чтобы отличаться от других. Это означает осознанный выбор иного комплекса мероприятий по предоставлению уникальной ценности. Сущность стратегии

заклучена в составляющих ее мероприятиях: в решении осуществлять их по-другому или в решении осуществлять другие мероприятия, нежели у конкурентов.

По мнению М. Портера, доля рынка и уровень прибыли фирмы определяется тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам (рис. 2) [8, с. 204]:

- проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- воздействию продавцов (поставщиков);
- силе воздействия покупателей (клиентов).

Поставщик

Новые конкуренты

Покупатели

Конкуренция в отрасли

Борьба между существующими фирмами

Товары-заменители

Рис. 2. Пять сил конкуренции по М. Портеру

Появлению новых конкурентов, по М. Портеру, могут мешать следующие факторы:

- низкие издержки уже обосновавшихся в отрасли фирм;
- дифференциация продуктов и услуг, уникальность товара и его торговой марки (появление товаров-подделок подчеркивает непревзойденность этих товаров);
- необходимость крупных начальных инвестиций;
- издержки переориентации/связанные со сменой поставщиков, переобучением персонала, научными и проектными разработками нового товара;
- необходимость создания новых каналов распределения товаров;

- политика государства (правительства), не способствующая проникновению товаров на рынок через установление высоких таможенных пошлин или отсутствие льготных государственных субсидий для новичков в бизнесе [15, с. 67].

Препятствиями для проникновения товаров-заменителей (субститутов) может стать:

- проведение ценовой конкуренции, которая переключает внимание покупателя с проблемы качества на снижение цены;
- рекламные атаки на потребителей.

На интенсивность внутриотраслевой конкуренции влияют следующие факторы:

- количество конкурентов;
- однородность выпускаемых товаров;
- наличие барьеров снижения издержек, например, стабильно высокие постоянные затраты;
- способность фирмы выйти из отрасли, не понеся при этом значительных убытков;
- насыщенность (зрелость) рынков.

Одним из способов уменьшить давление внутриотраслевой конкуренции является использование сравнительных преимуществ, которыми обладает фирма.

М. Портер выделил три основные стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это — преимущество в издержках, дифференциация и фокусирование [13, с. 173].

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий, как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности продукта. Стратегия снижения издержек широко применялась в конце XIX-начале XX вв. Сегодня она приобретает новую популярность в связи с тем, что развитые рыночные экономики вступили в так называемую «эпоху дефляции» (из-за насыщения рынков), которые означают общее снижение цен и доходов населения. Основным недостатком стратегии: из-за снижения издержек очень часто происходит неоправданное снижение качества производимого продукта.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают, закреплены торговой маркой. Когда

уникальность товара закрепляется простой лицензией, тогда говорят о мнимой дифференциации. Эта стратегия получила повсеместное распространение в развитых экономиках во второй половине XX в. по причине насыщения и индивидуализации потребительского спроса. Основной недостаток стратегии: часто требуются значительные вложения средств (инвестиций) в НИОКР и инновационные процессы [14, с. 78].

Фокусирование — это уделение повышенного внимания одному из сегментов рынка: особой группе покупателей, товаров или ограниченному географическому региону их распространения. Ее основной недостаток — требование точных результатов маркетинговых исследований, что является не всегда возможным. Каждая из этих стратегий требует необходимых ресурсов, навыков и правильных управленческих действий менеджеров.

Сравнительный анализ конкурентных стратегий и риска их применения приведен в таблице 2 [5, с. 42].

Таблица 2

Сравнительный анализ конкурентных стратегий

Общие конкурентные стратегии	Необходимые ресурсы и навыки	Требования к менеджменту
Преимущество в издержках	Значительные инвестиции и наличие доступа к капиталу; необходимы инжиниринговые навыки, эффективное нормирование работ, простота и легкость изготовления, низкозатратная система распределения	Необходимы: регулярный контроль издержек, надежная организационная структура с системой распределения полномочий, стимулы для достижения высокого качества продукта

Дифференциация	Необходимы: навыки маркетинговой деятельности, особое внимание и вложения в НИОКР, творческие способности персонала, репутация фирмы, длительные традиции работы в отрасли, крепкие связи с каналами распределения	Необходимы: координация проектно-исследовательской деятельности, приоритет качества над количеством продукта, мотивационная среда для творческой работы
Фокусирование	Необходимы: дополнительные вложения в точные маркетинговые исследования, каналы распространения товара и его сбыта	Необходимы: способности выявления наиболее прибыльного сегмента рынка

После выработки конкурентной стратегии организация, как правило, формулирует общие стратегии развития. Они тоже влияют на конкурентоспособность организации и могут быть стандартными, функциональными и оригинальными.

Выбирая маркетинговую стратегию, как правило, компании приходится выбирать между двумя основными и противоположными по содержанию стратегиями - рыночной концентрацией и рыночной диверсификацией.

Первая означает быстрый выход на большое число рынков с соответствующим распределением средств между ними, тогда как вторая основывается на концентрации ресурсов на нескольких рынках и постепенном расширении на новые территории. Чрезвычайно важным является выбор рыночных сегментов внутри каждого из рынков, при этом можно использовать одну из четырех стратегий - двойной концентрации, рыночной концентрации и сегментной диверсификации, рыночной диверсификации и сегментной концентрации, двойной диверсификации [12, с. 88].

При реализации стратегии двойной концентрации компания сосредоточивается на определенных рыночных сегментах в нескольких странах и постепенно увеличивает число обслуживаемых рынков. Этот вариант целесообразен, тогда, когда товар привлекателен для определенных групп покупателей со схожими характеристиками в разных странах, при том, что издержки проникновения на каждый национальный рынок значительны. Чтобы данная стратегия принесла

успех, обслуживаемые сегменты должны быть достаточно большими и постоянными [7, с. 35].

Реализация стратегии рыночной концентрации и сегментной диверсификации требует разработки товарной линии, которая может быть привлекательна для различных сегментов. Данный подход является особенно эффективным, когда существует значительная экономия на масштабе в продвижении и распределении и когда имеется большой потенциал сбыта на местном и других национальных рынках, обслуживаемых компанией. При таких условиях фирма может добиться поставленной цели достижения определенного роста, концентрируясь на рынках внутри ограниченного числа национальных рынков.

Стратегия рыночной диверсификации и сегментной концентрации наиболее пригодна для фирм со специализированной товарной линией и потенциальными покупателями во многих странах. Реализуя данный подход, компания часто может использовать схожие товарную и коммуникационную стратегии на всех рынках. Рыночная диверсификация и сегментная концентрация является особенно эффективной, когда издержки входа на различные рынки низки.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии происходит на трех уровнях: компании, подразделения и товара. Маркетинговая стратегия нацелена на конкурентов, поставщиков, потребителей. Конкурентная стратегия - это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов. М. Портер выделяет три конкурентные стратегии: «преимущество в издержках», дифференциация и фокусирование. Каждая из этих стратегий требует необходимых ресурсов, навыков и правильных управленческих действий менеджеров [3, с. 148].

2. Анализ конкурентной стратегии предприятия ООО «Авангардстрой»

2.1. Краткая характеристика предприятия

ООО «Авангардстрой» является многопрофильным предприятием, основным видом деятельности которого является строительно-монтажные работы, торговля

электрооборудованием.

Местонахождение: г. Ульяновск, Автомобилистов, 14, строение 5.

ООО «Авангардстрой» имеет право на осуществление следующих видов деятельности:

- гражданское и промышленное строительство и ремонт зданий и сооружений;
- осуществление операций с недвижимым и иным имуществом и имущественными правами;
- изготовление и реализация строительных материалов, деревообработка;
- выполнение сметных и пусконаладочных работ.

Производственная база предприятия оснащена всеми необходимыми сооружениями (цеха, гаражи, склады) и современной обслуживающей техникой.

Инженерно-технический и рабочий персонал представлен высококвалифицированными специалистами, имеющими большой практический опыт работы в области строительно-монтажных работ. Почти все имеют квалифицированные сертификаты, действие которых распространяется на территории РФ.

Сегодня позиции ООО «Авангардстрой» достаточно прочны практически на всех сегментах строительного рынка:

- строительство промышленных объектов;
- городское жилищное строительство;
- строительство малоэтажных зданий (в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-технических систем;
- ремонт и эксплуатация объектов городского и сельского коммунального хозяйства.

2.2. Анализ конкурентов и потребителей

Как показывают исследования, основными конкурентами ООО «Авангардстрой» в сегменте промышленного строительства на данный момент можно назвать следующие предприятия, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Основные конкуренты ООО «Авангардстрой»

Название	Адрес	Приблизительная доля рынка
ООО «Базис»	ул. Гончарова, 30	2%
ООО «Авангардстрой»	ул. Автомобилистов,14	9%
ООО «Инвестсстрой М»	ул. Ипподромная, 13	5%
ЗАО «Ремстройкомплекс»	ул. Мира,14	11%
ООО «ЕвроСтрой»	ул. Варейкиса, 26	3%
ООО «Истоки»	ул. Урицкого, 355	21%
ООО «ДСК»	Московское шоссе, 64	18%
ЗАО «Кедр»	Инженерный 6-проезд, 3	2%
ООО «Нисан»	ул. Шевченко, 106	3%
ООО «Интер-Строй»	ул. Маяковского, 38	8%
ООО «Иргуль и К»	ул. Врача Михайлова, 34	2%
Прочие		16%
ИТОГО:		100%

Анализируя полученные данные, необходимо отметить, что на рынке промышленного строительства Ульяновска на данный момент существует большая конкуренция, что большинство фирм предпочитают не специализироваться на предоставлении какого-либо рода услуг, а оказывать практически весь спектр услуг в строительстве, начиная от разрушительных работ и разборки стен, заканчивая строительством зданий и сооружений, включая столярные работы, плотницкие, до вывоза строительного мусора и автотранспортных услуг.

Многие организации и частные лица остаются постоянными клиентами ООО «Авангардстрой» с момента основания фирмы по нынешний день.

Поиск «рыночной ниши» очень важная проблема для предприятия сегодня, так как трудно определить тот сегмент рынка, для которого услуги и опыт именно ООО «Авангардстрой» подходил бы в наибольшей степени.

Руководство предприятия пока не смогло определить "рыночную нишу" для своей организации, тем самым пока не обеспечило себе долговременного и прочного успеха.

Таким образом, оценка потенциальной емкости рынка и учет рыночного сегмента должны дать возможность руководству ООО «Авангардстрой» принять решение о сосредоточении активности и ресурсов организации на тех или иных выигрышных направлениях, то есть, осуществить выбор целевых рыночных сегментов. Это решение должно дать ответ на два вопроса: сколько рыночных сегментов следует охватить своей активностью; как определить и отобрать наиболее выгодные рыночные сегменты.

Проведем анализ основных конкурентов (таб. 4).

Анализ сильных и слабых стороны бизнеса приведен в приложении 2.

Согласно матрице групп фирм, конкурирующих на рынке организацию можно отнести к группе конкурентов, занявших свою нишу. Нишей предприятия является универсальность услуг оказываемых как населению, так и предприятиям.

Таблица 4

Анализ конкурентов ООО «Авангардстрой»*

№ п/п (критерии оценки)	Показатели	ООО «Авангардстрой»	ЗАО «Твой дом»	ЗАО «СтройДом»	ЗАО «Ремстройкомплекс»
1	Месторасположение	О	О	У	У
2	Имидж	Х	О	Х	У
3	Дополнительные услуги	Х	Х	У	Х
4	Качество продукта	Х	Х	Х	Х
5	Известность	Х	Х	Х	У
6	Режим работы	Х	У	Х	Х
7	Квалификация персонала	Х	Х	У	У

* О – отличный уровень; Х – хороший уровень; У – удовлетворительный уровень.

Как показала практика, основными клиентами предприятия являются, в основном, следующие:

- ○ крупные, средние и мелкие производственные предприятия;
- непроизводственные предприятия (приобретают оборудование для офисов);
- частные лица.

Таблица 5

Профиль клиента ООО «Авангардстрой»

Сегмент	Особенности	Число потенциальных клиентов
Крупные, средние и мелкие производственные предприятия	Строительство «под ключ производственных объектов», изготовление отверстий под водопровод и коммуникации и др. Наиболее перспективен для инвестиций.	150-200
Непроизводственные предприятия	Капитальный ремонт зданий и сооружений, комплексный ремонт, проектные работы и др.	300-400
Частные лица	Проектирование жилых домов, монтаж систем отопления строительство «под ключ» жилых зданий, дизайн помещений и др. Дополнительные инвестиции в этот сегмент не требуется, рынок относительно стабилен, компания занимает на нем ведущее и стабильное положение.	Не определен, большие возможности для охвата рынка

Проанализируем целевой сегмент потребителей более подробно.

Для изучения покупателей ООО «Авангардстрой» проводила интервьюирование клиентов. Были получены результаты, которые приведены в таблице 6 – 9.

По уровню предпочтительности услуг фирмы опрошено 40 клиентов фирмы, воспользовавшихся услугами ООО «Авангардстрой» в мае-июне 2015 г.

Таблица 6

Предпочтительность услуг ООО «Авангардстрой»

Октябрь-декабрь	Были знакомы с деятельностью фирмы до обращения	Не были знакомы с деятельностью фирмы до обращения	Обращались более 1 раза	Еще раз планируют воспользоваться услугами фирмы
Клиентов (%)	28 (70%)	12 (30%)	32 (80%)	16 (40%)

Таблица 7

Отношение потребителей к качеству предоставляемых услуг

Октябрь-декабрь	Устраивает качество услуг	Качество услуг не достаточно высокого уровня	Качество не устроило вовсе
Клиентов (%)	29 (72,5%)	10 (25%)	1 (0,25%)

Таблица 8

Уровень бизнеса и профиль покупателей услуг ООО «Авангардстрой»

	Крупные, средние и мелкие производственные предприятия	Непроизводственные предприятия	Частные лица
Кол-во фирм, воспользовавшихся услугами	69%	26 %	5%

Таблица 9

Зависимости покупки услуг от количества обратившихся

	Всего	Отказались от услуг	Воспользовались услугами	Не решили, будут ли покупать услугу
Зарегистрировано звонков в октябре-декабре	237 (100%)	39 (16,5%)	134 (56,5%)	64 (27%)

Исходя из проведенных исследований, профиль покупателя услуг сложился следующий:

- - узнают в большинстве случаев об услугах фирмы из газет и журналов (34%) и обращают внимание на щитовую рекламу (35%);
 - услугами пользуются в основном крупные, средние и мелкие производственные предприятия (69%);
 - качество услуг предприятия устраивает около 74 % потребителей;
 - более 30% обращаются вторично.

Так же, для более полного определения степени конкурентоспособности предприятия, необходимо провести SWOT-анализ.

Таблица 10

SWOT-анализ

Сильные стороны предприятия

Ориентация на значительное количество рыночных сегментов облегчает поиск заказчиков и делает предприятие универсальным

Уровень издержек на предприятии при данном уровне спроса на рынке позволяет получать прибыль выше нормы прибыли, при методе ценообразования ориентированном на издержки

Использование рекламы и мероприятий по связям с общественностью

Внешние возможности

Ориентация на значительное количество рыночных сегментов позволяет выходить на региональные рынки

Возможности привлечь покупателей ценами ниже рыночных, т.к. уровень издержек позволяет это сделать.

Возможность проведения комплексных работ от строительства до отделки

Слабые стороны предприятия

Ориентация на значительное количество рыночных сегментов не позволяет максимально учесть требования каждого из них.

Неравномерное распределение усилий на рекламу по оказываемым услугам.

Низкие финансовые показатели

Внешние угрозы

Конкуренция со стороны узкоспециализированных организаций, которые смогут оказывать более целенаправленный комплекс услуг

Сокращение доходов населения, что приведет к сокращению платежеспособного спроса со стороны населения до таких объемов, которые будут невыгодны предприятию с точки зрения издержек

Рост потребностей строительства выше производственных мощностей предприятия

Предприятие может устранить свои слабые стороны и компенсировать влияния существующих угроз путем проведения следующих мероприятий:

- более узкая специализация позволит более полно учитывать интересы заказчиков и применять узкоспециализированные технологии;

- разработка рекламной политики в соответствии со стратегическими и тактическими целями и задачами предприятия;
- постоянный маркетинг и мониторинг существующих и потенциальных конкурентов с точки зрения оказываемых ими услуг и цен;
- своевременно проводить модернизацию и наращивать производственные мощности в соответствии с требованиями рынка.

Использование сильных сторон предприятия:

- работа в большом количестве сегментов позволяет проводить ширококомасштабную рекламную политику, повышает известность предприятия на рынке.
- низкий уровень издержек увеличивает конкурентоспособность предприятия по цене, позволяет разрабатывать системы скидок для стимулирования сбыта.
- ориентация услуг на городских и сельских жителей позволяет выходить на региональный уровень, где уровень конкуренции значительно ниже.
- комплексная реализация строительных проектов от проектирования до отделки.

2.3. Анализ стратегического положения предприятия на рынке

Для разработки комплексной стратегии для предприятия необходимо провести ряд процедур портфельного анализа; при этом используем наиболее распространенные формы портфельных стратегий - матрицы БКГ.

Так, во-первых, необходимо разбить деятельность фирмы на отдельные бизнес-единицы (СБЕ).

Задача идентификации бизнес единиц сложна, поскольку бизнес-единица должна обслуживать рынок, а не работать на другие подразделения компании, иметь своих потребителей и конкурентов. В нашем случае бизнес единицами будут являться следующие группы товаров:

СБЕ 1 – сегмент рынка строительства промышленных объектов;

СБЕ 2 – сегмент рынка городского жилищного строительства;

СБЕ 3- сегмент рынка строительства малоэтажных зданий (в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-технических систем;

СБЕ 4 – сегмент рынка ремонта и эксплуатации объектов городского и сельского коммунального хозяйства.

Это основные группы, на которые можно разбить все услуги ООО «Авангардстрой».

Анализ с помощью матрицы БКГ.

Поскольку в основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции предприятия.

Для этого классифицируем виды продукции по показателям относительной доли рынка и темпов роста отраслевого рынка.

Положение к доли компании-лидера имеет три степени оценки: доминирующее, равное и слабое, привлекательность и темпы роста рынка разделим на высокие, средние и низкие.

Таким образом, матрица БКГ для предприятия ООО «Авангардстрой» будет выглядеть следующим образом (рис. 3).

Таким образом, мы оценили позиции предприятия по основным группам услуг предприятия.

Каждая из групп предоставляемых услуг попадает в определенный сегмент матрицы в соответствии с темпом роста отрасли и относительной долей рынка.

Так, данное распределение было получено путем маркетинговых экспертных оценок, из бесед со специалистами предприятия.

При этом отрасль и границы рынка определялись по каждому конкретной услуге, как и доля рынка.

Положение к доле компании
лидера

Доминирующее Равное Слабое

Привлекательность, темп роста рынка

Коровы

Высокая

Звезды

Проблемные дети

Собаки

Средняя

Городское

жилищное

Ремонт и эксплуатация объектов
городского и сельского коммунального
хозяйства

строительство

Строительство малоэтажных зданий

Строительство промышленных
объектов

Низкая

Рис. 3. Положение основных видов продукции предприятия на матрице БКГ

Новые товары и услуги, появляющиеся на рынке в растущих его сегментах, носят статус «проблемные дети». Они могут оказаться очень перспективными, но будут нуждаться в существенной финансовой поддержке.

Эти продукты определяются большими отрицательными финансовыми потоками и поэтому есть опасность того, что они не смогут стать товарами – звездами.

В нашей ситуации к таким группам услуг ООО «Авангардстрой» относятся городское жилое строительство и строительство малоэтажных зданий (в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-технических систем.

При этом тренд позитивен у сегмента рынка строительства малоэтажных зданий (они направляются в сторону товаров-звезд) и негативен в группе строительства промышленных объектов (они приближаются к собакам).

В сфере товаров-звезд компания занимает доминирующее положение на растущем и привлекательном рынке. «Авангардстрой» оказывает услуги ремонта и эксплуатации объектов городского и сельского коммунального хозяйства, которые как раз и являются «звездами».

Компания занимает доминирующее положение на растущем и привлекательном рынке.

Однако такой рынок непременно станет ареной конкурентной борьбы, тем не менее, предприятию желательно сфокусироваться на данном рынке, увеличивать свою долю, усиливать продвижение данных услуг.

Строительство малоэтажных зданий (в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-технических систем также претендует на роль товара-звезды, и несмотря на их малый вес в доле продукции предприятия, следует предпринять повышенные усилия по дальнейшему наступательному характеру этих услуг – рекламные компании, активное позиционирование и другие подобные меры.

Основная продукция ООО «Авангардстрой» – промышленное строительство – попала в пограничный между «дойными коровами» и «собаками» сегмент. В целом рынок этого продукта достаточно ограничен и относительное положение компании на этом рынке нелидирующее.

На таком рынке компании важно не терять свою долю, сфокусировать свое внимание на уже существующих клиентах.

Данные услуги не требуют больших инвестиций в производство и продвижение, рекламу.

Окупаемость продукта – средняя. Вместе с тем, по данному сегменту у предприятия намечаются проблемы – этот товар уходит с сегмента «дойных коров» и занимает сегмент «собаки». Перспективы «собак» незавидные – их доля рынка снижается, рентабельность очень низка или отрицательна, зачастую они приносят отрицательные денежные потоки.

Процесс выработки стратегии управления развитием сегмента промышленного строительства должен быть проработан особо внимательно, поскольку данная группа товаров составляет половину продукции предприятия.

В таких условиях ООО «Авангардстрой» можно порекомендовать следующие альтернативные стратегии относительно данного сегмента продукции:

Первый вариант стандартен – он предусматривает вывод нерентабельных товаров «собак» с рынка и закрытие этого направления деятельности.

ООО «Авангардстрой» этот вариант не подходит категорически: без услуг городского жилищного строительства предприятие не будет восприниматься как крупный участник строительного рынка. В принципе, что также повлияет на объем продаж и заказов и по другим ассортиментным группам – заказы на строительство промышленных объектов, строительство малоэтажных зданий, ремонт и эксплуатацию объектов городского и сельского коммунального хозяйства является нерентабельной для крупно и мелкооптовых покупателей.

Поэтому предприятию необходимо предусмотреть иную стратегию в рамках портфельного анализа.

Второй вариант предусматривает дополнительные усилия по переводу товаров – «собак» в группу «дойных коров». Эта альтернатива реальна для предприятия, поскольку такой перевод возможен путем проведения более интенсивной работы с дилерами, крупными магазинами и универмагами города путем проведения мероприятий по снижению затрат.

Вместе с тем, данные меры приведут к отсрочке заката жизненного цикла товара, что означает повторное продвижение в сторону товаров – «собак». Наиболее перспективной стратегией для этой основополагающей группы услуг предприятия являются мероприятия по переводу сегмента рынка городского жилищного строительства в группу «звезд». Это наиболее сложный путь и он потребует напряжения всех сил и ресурсов предприятия, однако с точки зрения стратегического маркетинга этот путь является самым оптимальным.

Для перевода городского жилищного строительства в группу «звезд» ООО «Авангардстрой» необходимо качественно изменить подход и концепцию предприятия к формированию спроса на данную продукцию.

На сегодняшний день спрос на данный товар принимается как заданный показатель, не поддающийся изменению со стороны производителей. Отчасти это верно, так как сегмент городского жилищного строительства являются самым традиционным товаром на рынке строительных услуг.

Вместе с тем, концепция жизненного цикла говорит о том, что жизненный цикл городского жилищного строительства у ООО «Авангардстрой» подходит к концу.

Чтобы сделать из него товар – «звезду», необходимо предпринять колоссальные усилия по изменению самого товара. Оценим положение предприятия ООО «Авангардстрой» с позиций подхода Маккинзи.

Для экспертных оценок используем такие показатели привлекательности рынка, как общий объем, темп роста рынка в год, динамика маржи прибыли, интенсивность конкуренции, технологические требования к продукции, влияние инфляции, энергоемкость, воздействие окружающей среды.

Для оценки эффективности бизнеса применим такие факторы, как доля рынка, качество продукции, темпы роста доли рынка, репутация марки, эффективность распределения продукции, продвижение, возможности производства и его эффективность, поставка сырья, расходы предприятия эффективность новых разработок, оценка управления.

Таким образом, для ООО «Авангардстрой» оценка положения предприятия на рынке выглядит следующим образом (табл. 11 и 12):

Таблица 11

Оценка привлекательности рынка

Показатель	Вес	Оценка	Ценность
Общий объем рынка	0,2	3	0,6
Показатель темпов роста в год	0,2	1	0,2
Маржа прибыли (в динамике)	0,15	1	0,15
Интенсивность конкуренции	0,15	1	0,15
Технологические требования	0,15	4	0,6
Влияние инфляции	0,05	5	0,25
Энергоемкость	0,05	3	0,15
Воздействие окружающей среды	0,05	5	0,25

Итого	1	2,35
-------	---	------

Таблица 12

Оценка эффективности бизнеса

Показатель	Вес	Оценка	Ценность
Доля рынка	0,1	3	0,3
Темпы роста доли рынка	0,15	3	0,45
Качество продукции	0,1	4	0,4
Репутация марки	0,1	4	0,4
Распределение продукции	0,05	4	0,2
Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
Возможность производства	0,05	3	0,15
Эффективность производства	0,05	4	0,2
Расходы предприятия	0,15	3	0,45
Поставка сырья	0,05	4	0,2
Эффективность новых разработок	0,1	3	0,3

Управленческий аппарат	0,053	0,15
Итого	1	3,35

Таким образом, оценки привлекательности бизнеса и его эффективности получены, и необходимо отразить их в матрице Маккинзи (рис. 4).

3,5

1,5

1,5

3,5

5

5

0

Конкуренто

способность рынка

Привлекательность рынка

2,35

3,35

ООО «Авангардстрой»

3,5

1,5

1,5

3,5

5

5

0

Конкуренто

способность рынка

Привлекательность рынка

2,35

3,35

ООО «Авангардстрой»

Рис.4. Матрица Маккинзи

Положение предприятия согласно матрице Маккинзи – центральный квадрант, т.е. средний уровень конкурентоспособности и привлекательности отрасли.

Стандартная стратегия в этом случае - выборочное управление для получения прибыли, которое включает поддержку уже существующих программ выпуска и концентрацию инвестиций в те сегменты, где прибыль высока, а риск минимален.

В целом такое положение означает, что для предприятия возможны все варианты развития, и при этом целью стратегического управления является анализ будущих направлений изменения положения компании.

Для этого необходимо оценить изменение факторов внешней среды предприятия, и затем дать оценку наиболее возможным изменениям внутренних факторов.

Наибольшему изменению подвергнутся следующие параметры оценки привлекательности рынка: возрастет маржа прибыли, интенсивность конкуренции, а также технологические требования. При этом ухудшатся показатели энергоемкости и воздействия окружающей среды (табл. 13).

Таблица 13

Оценка будущего состояния факторов привлекательности рынка

Показатель	Вес	Оценка	Ценность
Общий объем рынка	0,2	3	0,6
Показатель темпов роста в год	0,2	2	0,4
Маржа прибыли (в динамике)	0,15	3	0,45
Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,3
Технологические требования	0,15	5	0,75
Влияние инфляции	0,05	5	0,25
Энергоемкость	0,05	2	0,1
Воздействие окружающей среды	0,05	3	0,15
Итого	1		3

В целом же привлекательность рынка для предприятия увеличится с 2,35 до 3.

Что же касается показателей оценки конкурентоспособности или эффективности бизнеса, то позитивные изменения коснутся практически всего, за исключением расходов предприятия, которые возрастут, вследствие роста технологических требований и требований к качеству, кроме того, неизменными останутся условия поставки сырья и эффективности новых разработок (табл. 14)

Таблица 14

Оценка будущего состояния факторов конкурентоспособности рынка

Показатель	Вес	Оценка	Ценность
------------	-----	--------	----------

1	2	3	4
Доля рынка	0,1	4	0,4
Темпы роста доли рынка	0,15	4	0,6
Качество продукции	0,1	5	0,5
Репутация марки	0,1	5	0,5
Распределение продукции	0,05	5	0,25

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4
Эффективность продвижения	0,05	5	0,25
Возможность производства	0,05	4	0,2
Эффективность производства	0,05	5	0,25
Расходы предприятия	0,15	1	0,15
Поставка сырья	0,05	4	0,2
Эффективность новых разработок	0,1	3	0,3
Управленческий аппарат	0,05	4	0,2

Итого 1 3,8

В целом конкурентоспособность товаров фирмы должна возрасти с сегодняшних 3,35 до 3,8.

Таким образом, предприятие перейдет в другой сегмент матрицы Маккинзи (рис. 5).

3,5

1,5

1,5

3,5

5

5

0

Конкуренто

способность рынка

Привлекательность рынка

3

3,8

ООО «Авангардстрой»

Рис. 5. Положение предприятия в матрице Маккинзи в будущем

В соответствии с этим положением стратегией развития предприятия уже будет осуществление инвестиций в производство. А именно: подкрепление уязвимых место (это городское жилищное строительство) и устойчивое выборочное финансирование в необходимых направлениях (строительство малоэтажных зданий, в том числе дач, усадеб, коттеджей) на базе автономных санитарно-

технических систем, ремонт и эксплуатация объектов городского и сельского коммунального хозяйства, использование НИОКР в сегменте городского жилищного строительства.

Анализ внутренней и внешней среды предприятия ООО «Авангардстрой» показал, что:

- необходимо разработать стратегию для основных групп продукции предприятия;
- необходимо внести изменение в организационную структуру фирмы - создать маркетинговую службу, которая возьмет на себя функции изучения конкурентной среды и разработку четкой маркетинговой политики;
- необходимо изменить отношение к формированию имиджа фирмы, сделать фирму узнаваемой. Фирма с устойчивой репутацией обеспечивает постоянный объем производства и доходы, растущие из года в год. Устойчивая марка необычайно живуча, и это свойство со временем дает огромную экономию средств. Фирмы с устойчивой репутацией обеспечивают более высокие цены на рынке и хороший сбыт. В конкурентной борьбе цен они выживают гораздо легче, чем неустойчивые марки. Они мало что теряют с появлением новой «звезды» и быстро восстанавливают свой авторитет, как только элемент новизны появившегося товара начинает слабеть;
- ввести новые формы стимулирования сбыта через личные продажи;
- разработав бюджет маркетинга, провести интенсивную рекламную кампанию.

3. Мероприятия по совершенствованию конкурентной стратегии ООО «Авангардстрой» для получения конкурентных преимуществ

В соответствии с анализом на основе использования матрицы Бостонской консультационной группы были выделены основные группы продукции, по которым предложены различные стратегии для разных сегментов.

Для сегмента СБЕ 3 и СБЕ 4 - строительства малоэтажных зданий и ремонта и эксплуатации объектов городского и сельского коммунального хозяйства (товаров «звезд») предприятие должно использовать стратегию активных продаж, увеличение сбыта, роста производства, вложения в продвижение. Несмотря на то, что эти товары пока еще не приносят значительной отдачи (доля прибыли,

полученная от сегмента строительства малоэтажных зданий и ремонта и эксплуатации объектов городского и сельского коммунального хозяйства в общем объеме прибыли предприятия незначительна), рынок этой продукции имеет значительный потенциал и будущее для предприятия.

Основным стратегическим решением фирмы в сфере товарного планирования может стать расширение номенклатуры и ассортимента продукции, предлагаемой клиенту.

Если в 2013 г. ООО «Авангардстрой» в данном сегменте предлагал от 4-5 типов работ, то стратегией на 2014-2015гг. станет предложение на рынке 18 типов строительно-монтажных работ в данном сегменте. В настоящее время ООО «Авангардстрой» еще более широко рассматривает вопросы расширения номенклатуры продукции. Основные направления – это изготовление и монтаж павильонов «под ключ», изготовление нестандартных металлоконструкций, и другое ноу-хау предприятия.

Солнечный коллектор применяется в системах с естественной и принудительной циркуляцией тег горячего водоснабжения и отопления коммунально-бытовых, производственных и сельскохозяйственных объектов. Солнечный коллектор предназначен для прямого преобразования солнечной энергии в тепловую энергию от теплоносителя. Солнечный коллектор хорошо интегрируется в традиционные системы отопления, как альтернативный параллельный источник энергии.

При создании солнечного коллектора были использованы передовые достижения российской космической и оборонной промышленности. Эти достижения обеспечивают производимой ООО «Авангардстрой» в сотрудничестве с ЗАО «ЭкоДом» продукции уникальные потребительские качества.

Необходимо отметить, что солнечный коллектор можно использовать как при отоплении промышленных зданий и сооружений, так и жилых домов, современных офисов, коттеджей.

В 2016 г. на выставке «НЕВА-2014» ООО «Авангардстрой» планирует показать первые образцы своей новой продукции. Необходимо заключить ряд предварительных договоров на поставку данного товара и услуг.

Стратегия для сегмента СБЕ 2 – городское жилищное строительство, находящейся на границе области «собак» и «проблемных детей», должна быть тщательно продумана. В целом это достаточно новый товар, и его движение в сторону упадка может быть объяснено недостаточным вниманием предприятия к этой продукции.

Тем временем, данная продукция занимает пятую часть реализации и поэтому отказ от ее производства может серьезно пошатнуть позиции ООО «Авангардстрой». Поэтому относительно этой группы товаров предприятию можно порекомендовать тщательный анализ рынка, для того, чтобы выявить возможности пере позиционирования или сворачивания производства.

Важным стратегическим решением для номенклатурной стратегии предприятия в данном сегменте может стать решение о передаче производства низкорентабельной продукции на зависимое предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит ООО «Авангардстрой». Номенклатура продукции ООО «Авангардстрой» включает изделия с уровнем рентабельности 5-20%. Учитывая разницу в размере заработной платы персонала и накладных расходах предприятий, ООО «Авангардстрой» возможно освоить выпуск ряда низкорентабельных для производства в Ульяновске товаров и услуг на подконтрольном предприятии, находящемся на периферии (в средней полосе России), решив одновременно две задачи:

- получение своей доли прибыли от продажи вышеуказанных изделий, значительно превышающей по размеру прибыль от производства продукции производилась на ООО «Авангардстрой»;
- обеспечение заказами, а значит работой и зарплатой работников подконтрольного предприятия.

Наибольшую долю продукции предприятия занимает сегмент СБЕ 1 – строительство промышленных объектов. Услуги предприятия в данном сегменте обладают самым высоким качеством из предложенных услуг на рынке, и, соответственно самой высокой ценой. На данный момент спрос ограничен сравнительно небольшим контингентом потребителей, доля рынка «Авангардстрой» в настоящее время невелика и в будущем предположительно упадет еще.

Предприятию крайне не рекомендуется сворачивать оказание услуг в данном сегменте. ООО «Авангардстрой» стоит отказаться от пассивной позиции в сфере продаж услуг по промышленному строительству и сосредоточить усилия по продвижению этого товара из области «коровы-собаки» в сферу «звезды», поскольку лишь такая стратегия позволит предприятию сохранить свой статус одного из ведущих игроков на данном рынке. Этого можно достигнуть путем модификации ассортимента ряда данных услуг, работы над качеством, использование новейших технологий, достижений НИОКР, создание имиджа «здорового», экологичного продукта.

Альтернативной стратегией ООО «Авангардстрой» может стать внедрение в эту часть рынка посредством изготовления аналогичного оборудования по «отверточной» технологии на основе стройматериалов других заводов-производителей в России и за рубежом.

В 2015-2016 гг. ООО «Авангардстрой» нужно активизировать работы по предоставлению комплекса услуг клиентам для обеспечения полного комплектования объектов в сегменте городского жилищного строительства. Для этого возможно заключить договора с фирмами-производителями различного оборудования и строительных материалов в части реализации их продукции через ООО «Авангардстрой», и заказчик может удовлетворить через ООО «Авангардстрой» все свои потребности по всему комплексу услуг, что в конечном итоге позволяет предприятию получить дополнительную прибыль.

Кроме того, необходимо развернуть производство и продажу сопутствующих товаров. Выполнение заказов на продукцию, не входящую в номенклатуру производимой непосредственно на предприятии, но находящуюся в пределах профессиональной специализации ООО «Авангардстрой», позволит увеличить товарооборот предприятия.

Все эти решения позволят ООО «Авангардстрой» достичь положительных результатов в работе в 2015-2016 гг.

Рекомендации по повышению эффективности маркетинговой стратегии компании ООО «Авангардстрой».

1. При работе с потребителями.

Необходимо изменить отношение к подаче рекламы, чтобы реклама не просто констатировала, сколько стоит и куда обращаться, а давала и другие представления о фирме. При проведении рекламной кампании в СМИ с целью формирования позитивного имиджа предприятия, подача рекламной информации должна вестись с учетом представления потребителей о возможностях и качестве, ассортименте предоставляемых услуг и отличии ООО «Авангардстрой» от других строительного-монтажных предприятий Ульяновска.

Фирма ООО «Авангардстрой» должна разместить в рекламной продукции информацию о заявленной миссии и стратегических целях предприятия (отражающих интересы потребителей), подчеркивающей общественный статус потребителей, а также информации о дизайне выпускаемой продукции, технологичности, разнообразии.

«Невидимость» и «удаленность» многих фирм являются их основным недостатком. Люди, которым кажется, что они знают фирму достаточно хорошо, в пять раз чаще делают о ней положительные отзывы, чем о фирме, о которой они ничего не знают.

Для деловой репутации фирмы очень важна личность руководителя, чем он более известен, тем более известна фирма. Может быть рекомендовано участие руководителя в различных конкурсах, шоу, выступления в прессе и на телевидении, посещение мероприятий различного уровня.

2. Работа с общественностью.

Для укрепления имиджа ООО «Авангардстрой» в глазах общественности следует принять участие в социальных мероприятиях, таких например, как:

- стать спонсором детского дома или приюта;
- провести благотворительную акцию для ветеранов к Дню Победы;
- организовывать благотворительные обеды для малоимущих людей;
- стать организатором праздника для детей-инвалидов и др.

Затем регулярно давать информационный материал в СМИ о проделанной работе. Публикации укрепят деловую репутацию предприятия и его руководителя.

3. Работа с партнерами.

Направить усилия на обязательное исполнение взятых на себя договорных обязательств.

Для контроля за строгим соблюдением договоров и отношением партнеров в результате работы ООО «Авангардстрой» вести Книгу отзывов, записи в которую, методом ответов на вопросы, будут производить те, кто воспользовались услугами фирмы.

Образ фирмы как достойного члена общества обязательно должен включать в себя проявление гостеприимства. Для этого устраиваются так называемые приемы. Прием является одной из форм внешней и внутренней жизни организации, заранее подготовленная, разработанная и обеспеченная руководством и специалистами PR для совместного проведения времени представителей фирмы, хозяина и гостей.

Внутренний имидж предприятия формируют представления персонала о своем предприятии. Персонал при этом рассматривается не только как фактор конкурентоспособности предприятия, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации о предприятии для внешних аудиторий.

Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура предприятия: система оценки работы персонала на основании принятых на предприятии критериев, система подбора и обучения персонала, система отношений руководства и подчинения, система вознаграждений, система социальных льгот, фирменный стиль предприятия. И, конечно же, социально-психологический климат, а это настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

4. Стимулирование сбыта.

Стимулирование сбыта через мотивацию персонала.

Решение задач стимулирования сбыта достигается с помощью разнообразных средств. В основе довольно широко распространенных, особенно в непромышленной сфере, систем стимулирования работников лежит простой принцип: установление прямой зависимости между размером оплаты и объемом реализации. Такая система известна под названием «комиссионные» или «комиссионные вознаграждения». Комиссионные в виде фиксированного процента от объема реализации устанавливаются, как правило, в ситуации, когда предприятие стремится к максимальному увеличению общего объема продаж. Ориентируя продавца на увеличение объема продаж, метод фиксированного процента делает его абсолютно безразличным к другим аспектам реализации – цене за единицу, марже (разница между продажной ценой и издержками) за единицу и марже по всему контракту, условиям платежа и т.д.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Разработка маркетинговой стратегии происходит на трех уровнях: компании, подразделения и товара. Маркетинговая стратегия нацелена на конкурентов, потребителей, поставщиков. Конкурентная стратегия - это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов.

В работе были рассмотрены стратегии поведения фирмы относительно конкурентов, предложенные М. Портером. Рассмотрены три конкурентные стратегии: «преимущество в издержках», дифференциация и фокусирование.

Каждая из этих стратегий требует необходимых ресурсов, навыков и правильных управленческих действий менеджеров

Объект исследования – ООО «Авангардстрой» достаточно крупное предприятие, которое работает в строительной отрасли города Ульяновска. Персонал ООО «Авангардстрой» предприятия имеет высокий уровень квалификации и потенциал для дальнейшего ее повышения.

В настоящее время происходит развитие предприятия, расширение объемов деятельности, увеличения персонала, в этих условиях актуальность для компании приобретает собственная маркетинговая служба, т.к. маркетинговые исследования могут существенно усилить позиции компании на рынке Ульяновска, улучшить основные экономические показатели, за счет оптимизации деятельности предприятия.

В результате анализа маркетинговой деятельности предприятия установлено, что на данном этапе развития ООО «Авангардстрой» управляющее звено маркетинговой системы представлено одним из заместителей руководителя предприятия - начальником отдела снабжения. Отдела маркетинга, как такового, на предприятии нет.

В соответствии с анализом на основе использования матрицы Бостонской консультационной группы были выделены основные группы продукции, по которым предложены различные стратегии.

Для сегмента СБЕ 3 и СБЕ 4 - строительства малоэтажных зданий и ремонта и эксплуатации объектов городского и сельского коммунального хозяйства (товаров «звезд») предприятие должно использовать стратегию активных продаж, вложения в продвижение, роста производства, увеличение сбыта. Основным стратегическим решением фирмы в сфере товарного планирования может стать расширение номенклатуры и ассортимента продукции, предлагаемой клиенту.

Стратегия для сегмента СБЕ 2 – городского строительства, находящейся на границе области «собак» и «проблемных детей». Важным стратегическим решением для номенклатурной стратегии предприятия в данном сегменте может стать решение о передаче производства низкорентабельной продукции на зависимое предприятие, контрольный пакет акций которого принадлежит ООО «Авангардстрой».

Наибольшую долю продукции предприятия занимает сегмент СБЕ 1 – промышленное строительство. На российском рынке это направление

представлено в основном импортным оборудованием, которое имеет высокие цены. Альтернативной стратегией ООО «Авангардстрой» может стать внедрение в эту часть рынка посредством изготовления аналогичного оборудования по «отверточной» технологии на основе стройматериалов других заводов-производителей в России и за рубежом.

Таким образом, конкурентную стратегию ООО «Авангардстрой» можно охарактеризовать как стратегия фокусирования.

основные рекомендации по данному предприятию сводятся к следующим положениям:

- разработать стратегию для основных групп продукции предприятия;
- необходимо внести изменение в организационную структуру фирмы - создать маркетинговую службу, которая возьмет на себя функции изучения конкурентной среды и разработку четкой маркетинговой политики;
- необходимо изменить отношение к формированию имиджа фирмы, сделать фирму узнаваемой. Фирма с устойчивой репутацией обеспечивает постоянный объем производства и доходы, которые растут из года в год. Устойчивая марка необычайно живуча, и это свойство со временем дает огромную экономию средств. Фирмы с устойчивой репутацией обеспечивают более высокие цены на рынке и хороший сбыт. В конкурентной борьбе цен они выживают гораздо легче, чем неустойчивые марки. Они мало что теряют с появлением новой «звезды» и быстро восстанавливают свой авторитет, как только элемент новизны появившегося товара начинает слабеть;
- активизация работы с партнерами;
- ввести новые формы стимулирования сбыта через личные продажи;
- разработав бюджет маркетинга, провести интенсивную рекламную кампанию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 205 с.
2. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 320 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М.: Гардарики, 2014. - 388 с.

4. Гайденко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайденко. – М.: Эксмо, 2013. - 388 с.
5. Герчикова И.Н. Маркетинг: организационная технология. – М.: МГИМО, 2014. - 280 с.
6. Котлер Филипп. Маркетинг менеджмент, 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2014. - 522 с.
7. Мак-Куэрри Э.Ф. Методы маркетингового исследования: Перевод с английского. – СПб.: Питер, 2013. – 176 с.
8. Маркетинг: Учебник/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2010. - 455 с.
9. Портер М.Э. Конкуренция. – М.: Вильямс, 2013. – 187 с.
10. Салий В.В., Бакаева В.В. Искусство продажи: Практикум. – М.: Издательский дом «Дашков и Ко», 2015. - 289 с.
11. Сафиуллин А. Стратегия маркетинга: сравнительный анализ основных подходов // Маркетинг. №4 (107), 2015. – С. 60-68
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 325 с.
13. Трикер Боб Карманный справочник директора. Основы корпоративного управления: от А до Я. 2014. - 544 с.
14. Управление современной компанией: Учебник / Под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2014. - 344 с.
15. Уткина Э.А. Маркетинг. - М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ» Изд-во ЭКМОС, 2014. - 328 с.

Приложение 1

Организационная структура ООО «Авангардстрой»

Генеральный директор

Коммерческий директор

Главный бухгалтер

Бухгалтерия

Касса

Начальник отдела кадров

Сметно-договорной отдел

Отдел

кадров

Главный экономист

Плановый отдел

Главный инженер

Заместитель по производству

Начальник сметно-договорного отдела

Начальник планового отдела

Снабжение

Операционно-производственный отдел

Отдел координации субподрядчиков

Диспетчерский отдел

Отдел труда и заработной платы

Технолог

Главный энергетик

Главный механик

Производственный отдел

Отдел

главного механика

Отдел

главного энергетика

Линейные связи управления

Функциональные связи управления

Технический отдел

Приложение 2

Сильные и слабые стороны бизнеса

	Сильные стороны			Слабые стороны	
Постановка вопроса	ООО «Авангардстрой»	ООО «Истоки»	ООО «ЕвроСтрой»	ЗАО «Ремстрой- комплекс»	ООО «Авангардст
Режим работы	+		+		
Месторасположение	+	+			
Имидж	+	+			
Дополнительные услуги	+		+	+	
Качество продукта	+		+	+	
Известность на рынке	+	+	+		
Цели и формируемые стратегии	+		+		
Степень проработанности каналов сбыта		+	+		+

Финансовое состояние
фирмы +

+

+

Конкурентоспособность
услуги в отношении
цен +

+

+

Качество планирования
и управления

+

+

+

+