**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. Место и роль стратегии маркетинга в структуре стратегий предприятия

1.1 Экономическая сущность маркетинговой стратегии

1.2 Виды маркетинговых стратегий

1.3 Модели формирования стратегий

ГЛАВА 2. Анализ стратегического управления маркетингом ООО «Сервис-СБ»

2.1 Анализ внутренней среды предприятия

2.2 Анализ конкурентной среды организации

2.3 Анализ маркетинговой стратегии ООО «Сервис-СБ»

ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «Сервис-Сб»

3.1 Направления совершенствования существующей стратегии маркетинга ООО «Сервис-СБ»

3.2 Мероприятия по формированию имиджа фирмы

3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию стратегии маркетинга

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ПРИЛОЖЕНИЯ

**ВВЕДЕНИЕ**

Актуальность темы. В современных условиях каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий.

В России реализация задач стратегического маркетинга усложнена тем обстоятельством, что опыт реального применения стратегического маркетинга весьма небольшой, во многих, даже крупных компаниях, не осознается необходимость организации службы маркетинга как самостоятельного подразделения. Мало внимания уделяется вопросам стратегического планирования, как правило, о стратегических целях организации персонал имеет лишь общее представление.

Но все же динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Таким образом, суть стратегического маркетинга заключается в опирающемся на современный инструментарий поиске решений, направленных на удовлетворение потребностей потребителей и на получение у них преимуществ по сравнению с конкурентами с помощью специальных рыночных мероприятий. Грамотное, обоснованное маркетинговое решение поможет предприятию выжить в неблагоприятной внешней среде.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие, поэтому маркетинговые программы как краткосрочные, так и долгосрочные требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях максимально отвечала бы государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро- и макроэкономического подходов к развитию экономики, что в конечном итоге способствует снижению риска банкротства. Поэтому тема данной работы является актуальной.

Целью написания данной дипломной работы является изучение теоретических основ стратегии маркетинга, анализ эффективности конкурентных преимуществ и факторов успеха ООО «Сервис-СБ», разработка направлений совершенствования маркетинговой стратегии ООО «Сервис-СБ».

Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

* изучить содержание маркетинговых стратегий, их виды, подходы к их формированию;
* проанализировать эффективность применяемой стратегии на предприятии ООО «Сервис-СБ»;
* выявить направления совершенствования маркетинговой стратегии на предприятии;

- провести мероприятия по формированию имиджа ООО «Сервис-СБ».

Объектом исследования является маркетинговая деятельность компании ООО «Сервис-СБ».

Предмет исследования – стратегическое управление маркетинговой деятельностью.

Теоретическую и методологическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов, таких, как О.С. Виханский, Питер Дойл, Ф. Котлер, О.Д. Андреева, В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Ф.Г. Панкратов, Т.К. Серегина, В.Р. Веснин и публикации в периодической печати.

Информационная база исследования - данные, предоставленные предприятием ООО «Сервис-СБ».

Актуальность, цель, задачи, предмет, объект исследования определили структуру выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы стратегии маркетинга; во второй главе проводится анализ эффективности применяемых стратегий, выявляются конкурентные преимущества предприятия; в третьей главе рассмотрены проблемы и направления совершенствования стратегии маркетинга на предприятии.

**ГЛАВА 1. Место и роль стратегии маркетинга в структуре стратегий предприятия**

**1.1 Экономическая сущность маркетинговой стратегии**

Четкого разграничения между некоторыми аспектами стратегического менеджмента и маркетинговой стратегии не существует. Но последняя все-таки больше относится к изучению потребностей потребителей, приспособлению к ним и влиянию на них с целью достижения организационных целей.

Котлер Ф. определяет маркетинговую стратегию как «логическую схему маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса и уровней затрат на маркетинговые мероприятия» [7. С. 14].

Согласно Веснину В.Р., «стратегия маркетинга - формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период». Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия [20. С. 33].

Чернявский А.Г. трактует маркетинговую стратегию как «рациональное логическое построение, руководствуясь которым фирма рассчитывает решить свои маркетинговые задачи» [8. С. 22]. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором фирма сосредоточит свои основные усилия. После разработки стратегии маркетинга, разрабатывается детальная программа мероприятий по производству и реализации товара с закреплением ответственных исполнителей, установлением сроков и определением затрат. Эта программа позволит составить бюджет на текущий год.

Стратегическое планирование - управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированную программу фирмы и включает следующие этапы, отображенные на рисунке 1.1.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Программа фирмы |  | Задачи и цели фирмы |  | Планы развития хозяйственного портфеля |  | Стратегии роста фирмы |

Рис. 1.1. Этапы стратегического планирования

Маркетинговые стратегии разрабатываются с целью увеличения продаж и разделения рынка для увеличения долгосрочных прибылей.

Но при этом разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами [1. С. 78].

В зависимости от маркетинговой стратегии формируются маркетинговые программы. Маркетинговые программы могут быть ориентированы:

* на максимум эффекта независимо от риска;
* на минимум риска без ожидания большого эффекта;
* на различные комбинации этих двух подходов.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов:

* тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах);
* состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;
* управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;
* основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Тактика маркетинга - формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов: например, изменение индекса цен, обострение конкурентной борьбы, сезонное падение спроса, уменьшение интересов покупателей к товару и другое [2. С. 86]. Примерами постановки тактических задач могут быть следующие:

* провести усиленную рекламную кампанию в связи с падением спроса;
* расширить номенклатуру товара на основе уточненных данных о потребностях потребителей;
* расширить ассортимент услуг, предоставляемых сервисными службами для привлечения новых покупателей;
* увеличить долю рынка в связи с сокращением объема продаж конкурентами;
* конструктивно улучшить товар в соответствии с требованиями конкретного рынка;
* провести мероприятия по стимулированию персонала.

Отправной точкой формирования управленческой и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро- и микросегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке.

Далее непосредственно разрабатываются стратегии в зависимости от организационного уровня разработки. На уровне предприятия в целом формируется общая стратегия, которая отражает общую стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий и возможностей фирмы. На ней основываются планы и программы маркетинговой деятельности. На уровне отдельных направлений деятельности или товарных подразделений предприятия разрабатывается стратегия развития данного направления, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам [3. С. 102]. На уровне отдельных товаров формируются функциональные стратегии, основанные на определении целевого сегмента и позиционирования конкретного товара на рынке, с использованием различных маркетинговых средств (цена, коммуникации).

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешний среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешний среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга [4. С. 146]. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является SWOT-анализ. Кроме того, SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие [5. С. 56].

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны - это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы -факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT, общий вид которой представлен на рисунке 1.2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности | Угрозы |
| Сильные стороны | ПОЛЕ "СИВ" | ПОЛЕ "СИУ" |
| Слабые стороны | ПОЛЕ "СЛВ" | ПОЛЕ "СЛУ" |

Рис. 1.2. Матрица SWOT

Затем следует ответить на вопросы:

* имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
* делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
* какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
* каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий - стратегию фирмы [7. С. 267].

Комбинацию «слабые стороны - возможности» предлагается применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Комбинацию «сильные стороны - угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

Комбинацию «слабые стороны - угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для оценки конкурентной позиции компании используется методический инструментарий под названием бенчмаркинг. Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы [8. С. 275]. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

* рыночная доля;
* качество и цена продукции;
* технология производства;
* себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции;
* уровень производительности труда;
* объем продаж;
* каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;
* качество менеджерской команды;
* новые продукты;
* соотношение внутренних и мировых цен;
* репутация фирмы;
* стратегии конкурентов и планы;
* исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности.

Данное сравнение необходимо для определения того, к чему фирме надо стремиться и что нужно изменять. Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель - товар», то есть изучение потребительского поведения.

Направлениями изучения потребителей является:

* отношение потребителей к компании;
* отношения к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов) [9. С. 34];
* уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий);
* намерения потребителей;
* принятия решения о покупке;
* поведение потребителей в процессе и после покупки;
* мотивация потребителей (какие характеристики товара для покупки для них являются наиболее важными: качество, цена, вкус и так далее).

Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов.

**1.2 Виды маркетинговых стратегий**

Наиболее распространенными стратегиями являются стратегии роста, которые отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Матрица возможностей представлена на рисунке 1.3.

Рынок

Старый Новый

Имеющийся

Товар

Новый

|  |  |
| --- | --- |
| Проникновение  на рынок, глубокое  внедрение | Развитие рынка, расширение границ рынка |
| Разработка товара | Диверсификация, активная экспансия |

Рис. 1.3. Матрица возможностей по товарам и рынкам

Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний - существующем или новом [10. С. 102]. К данному типу стратегий относятся следующие группы:

а) стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и (или) рынка, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, или ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок [11. С. 18]. К стратегиям данного типа относятся:

1. стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
2. стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта за счет освоения новых сегментов, проникновения на новые географические рынки и освоение каналов сбыта;
3. стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет которых действует фирма. Это возможно за счет добавления характеристик (увеличить число функций), улучшения качества, обновления однородной группы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

б) стратегии итерированного роста - связаны с расширением компании путем добавления новых структур. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли [11. С. 19]. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1. стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, или расширения изнутри;
2. стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем — системами распределения и продажи.

в) стратегии диверсифицированного роста - реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. К ним относятся:

1. стратегия концентрической диверсификации - базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы, при этом существующее производство остается в центре бизнеса [12. С. 101];
2. стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
3. стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

г) стратегии целенаправленного сокращения - реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка [13. С. 94]. К данному типу стратегий относятся следующие:

1. стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
2. стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу;
3. стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнес для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия может осуществляться диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективного либо начала нового бизнеса, более соответствующих долгосрочным целям фирмы;
4. стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат [14. С. 235-236].

М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (стратегии конкурентного преимущества). Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные фирмы.

Второй тип стратегии - стратегия дифференциации. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке с одним товаром, а работает на его четко определенном сегменте, и она должна в своих намерениях исходить из потребностей не рынка в целом, а вполне определенных клиентов. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо проводит политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. При использовании данной стратегии должен быть хорошо развит маркетинг [15. С. 31].

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

Третья область выработки стратегии связана со специализаций в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга. Цель данной стратегии - лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты [16. С. 56].

Важным критерием, по которому могут быть классифицированы стратегии, является доля рынка. Исходя их этого, выделяют четыре типа конкурентных стратегий:

а) стратегии лидера. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий:

1. расширение первичного спроса. Цель - обнаружить новых потребителей товара, пропагандировать новые применения существующих товаров или увеличить разовое потребление товара;
2. оборонительная стратегия. Цель - защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам;
3. наступательная стратегия. Цель - повысить рентабельность за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках;
4. стратегия демаркетинга предполагает сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме.

б) стратегии «бросающего вызов» - характерны для фирм, не занимающих доминирующей позиции. Эта стратегия дает тем больший эффект, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, «бросающая вызов», потеряет значительно меньше, особенно если она невелика [17. С. 18]. Возможны два варианта:

1. фронтальная атака. Предполагает использование против конкурента тех же средств, которые тот применяет, не утруждая себя поиском его слабых мест;
2. фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

в) стратегии «следующего за лидером». «Следующий за лидером» — это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов;

г) стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа [18. С. 24-25].

Характеристика и анализ различных типов стратегий маркетинга позволяют делать вывод, что они во многом дополняют и повторяют друг друга. Причем в реальной практике, как правило, предприятия разрабатывают и применяют определенную комбинацию стратегий из большого множества возможных. Выбор же наиболее приемлемых из них осуществляется с помощью различных методов на основе факторов, оказывающих воздействие на функционирование и развитие фирмы.

Логическим продолжением стратегического маркетинга является комплексное маркетинговое давление (классическое «4р» - товар, сбыт, цена, продвижение), реализация и контроль.

Таким образом, подлинная стратегия маркетинга основана на сегментации, дифференциации и позиционировании. Она направлена на поиск конкурентного преимущества фирмы на рынке и разработку такого комплекса маркетинга (marketing-mix), который позволил бы реализовать это конкурентное преимущество. Этапы разработки комплекса маркетинга рассмотрим на рисунке 1.4.

Анализ внутренней и внешней среды (сильные и слабые стороны, возможности и угрозы)

Анализ потребностей

Выбор целевого сегмента

Позиционирование

Выбор целевого сегмента

Сегментация рынка: макро- и микросегментация

Оценка эффективности стратегий маркетинга

Комплекс marketing-mix (товар, сбыт, цена, коммуникации)

Бюджет маркетинга

Реализация плана и контроль

Рис. 1.4. Этапы разработки стратегии маркетинга

Сегментация позволяет осуществлять систематический анализ потребностей и разрабатывать эффективные ассортиментные концепции товаров и услуг, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятия на рынке. Сегментация - это процесс разделения рынка на группы потребителей со сходными потребностями [19. С. 22]. Выделяют макросегментацию, задача, которой заключается в идентификации рынка товаров, то есть определении товарных и территориальных границ; и микросегментацию, цель, которой состоит в выявлении внутри каждого сегмента потребителей для более детального анализа разнообразия их потребностей.

**1.3 Модели формирования стратегий**

Эффективная стратегия маркетинга начинается с исследований. По оценкам западных экспертов бюджеты маркетинговых исследований за последние годы выросли в среднем в 3-4 раза. Это объективное требование, поскольку без точной, полной информации невозможно превращать имеющиеся в компании знания в экономические ценности. Маркетинговые исследования должны дать ответ на вопросы: «Кто покупает?», «Где покупают этот товар?», «Для чего покупается этот товар?» Это единственный способ достичь точного понимания, кого и как может обслуживать фирма, и какие потребности она удовлетворяет.

Фирма должны изучать, прежде всего, потребителей. Необходимо понимать, что потребитель хочет, почему он это хочет, как часто он это хочет и как он это использует. В качестве примера можно привести недавние исследования потребления напитков в металлических банках. В последние годы в РФ стало резко падать потребление напитков в жестяных банках. При всех неоспоримых, казалось бы, преимуществах жестяной банки, потребители предпочитают напитки в стеклянных бутылках. Причиной явления было устойчивое убеждение, что напитки в банках имеют примеси металлов, из которых банка состоит, а это приводит к изменению вкуса напитков и вредно для здоровья. В результате производители жестяных банок в РФ объединили свои усилия и разработали программу мероприятий, призванную изменить настроения потребителей и активизировать спрос на напитки в жестяных банках [20. С. 48-49].

Необходимо исследовать также:

* конкурентов для того, чтобы вовремя отреагировать на их планы захватить долю рынка;
* поставщиков, чтобы найти наиболее дешевые и качественные комплектующие изделия;
* посредников, чтобы большая доля рыночной маржи оставалась в вашем «кармане».

Если перейти к глобальным, с точки зрения любого предпринимателя и директора, факторам, то среди того, что необходимо изучать, прежде всего, стоит выделить политические и юридические факторы. Это важно, поскольку в любой момент нужно быть готовым к изменению политической обстановки, к изменению законов, к адекватным ответным шагам по отношению к чиновникам.

Согласно М. Портеру существует три модели формирования стратегии [21. С. 28-29]:

* первая модель получила название плановой. Она рассматривает выработку стратегии как полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются варианты стратегий, нацеленные на достижение определенного положения организации в окружающей ее среде, например, слияний, поглощений, диверсификации и тому подобное. Такие стратегии разрабатываются специалистами плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы;
* вторая модель формирования стратегии характеризуется как предпринимательская. В соответствии с ней этот процесс осуществляется полусознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации.

Это дает ему возможность сформировать свое видение проблемы и путей ее решения и продвижения к будущему. При этом личный и неформальный характер видения будущего придает ему гибкость и плодотворность;

* третья модель формирования стратегии - модель обучения на опыте. Она исходит из развивающегося и одновременно повторяющегося характера этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе реализации стратегии, которая буквально вылепливается своими созидателями, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения.

Стратегия вырастает из динамизма организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны администрации.

В любом случае процесс формирования стратегии состоит из трех стадий. На стадии разработки создается общая концепция стратегии и в ее рамках набор вариантов; на стадии доводки варианты дорабатываются до уровня, при котором наиболее адекватно отражают поставленную цель во всем многообразии ее проявлений.

Наконец, на стадии стратегического выбора происходит анализ и оценка вариантов, в результате чего лучший из них принимается в качестве базового, который служит основой создания специальных и функциональных стратегий [22. С. 98-99].

Зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет И-образную форму. Стратегическая модель Портера представлена на рисунке 1.5.

Доход от инвестиций

Концентри Дифферен- Ценовое

-рованная цированная лидерство

стратегия стратегия

Доля на рынке

Рис. 1.5. Стратегическая модель Портера

Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам.

Матрица «Бостон консалтинг групп» позволяет предприятию классифицировать каждое из своих стратегических хозяйственных подразделений по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее стратегических хозяйственных подразделений играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются [23. С. 74-75].

В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля стратегического хозяйственного подразделения (СХП) на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции при заключении сделок.

СХП - самостоятельные отделения или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарных отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП - это основные элементы построения стратегического плана маркетинга. Каждое из них имеет следующие общие характеристики: конкретную ориентацию; точный целевой рынок; одного из руководителей маркетинга фирмы во главе; контроль над своими ресурсами; собственную стратегию; четко обозначенных конкурентов; явное отличительное преимущество.

Матрица выделяет четыре типа стратегических хозяйственных подразделений: «звезды», «дойные коровы», «трудные дети» и «собаки» и предполагает стратегию для каждого из них. Пример матрицы БКГ приведен на рисунке 1.6.

Относительная доля на рынке

|  |  |
| --- | --- |
| «Собака»  высокие  Темпы  роста отрасли  низкие | «Дойная корова» |
| Маркетинговая стратегия:  уменьшение усилий или продажа | Маркетинговая стратегия:  использование прибыли для помощи растущим стратегическим хозяйственным подразделениям, поддержка существующего положения |
| «Трудный ребенок»  Маркетинговая стратегия:  интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка | «Звезда»  Маркетинговая стратегия: интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке |

Рис. 1.6. Матрица БКГ

«Звезда» занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Основная цель - поддержать отличительное преимущество предприятия в условиях растущей конкуренции. «Звезда» дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать через снижение цены, большой объем рекламы, изменение продукции или более обширное распределение.

По мере того, как развитие отрасли замедляется «звезда» превращается в «дойную корову». «Дойная корова» занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это стратегического хозяйственное подразделение обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки «дойная корова» дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, прибыли (наличных денег). Эти деньки поддерживают рост других стратегических хозяйственных подразделений предприятия. Маркетинговая стратегия фирмы ориентируется на «напоминающую рекламу», периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

«Трудный ребенок», незначительно воздействует на рынок (маленькая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, изучить характеристики и снизить цены и уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

«Собака» - это стратегическое хозяйственное подразделение с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек. Для него характерны чрезмерные издержки и незначительные возможности роста [24. С. 18]. Предприятие, имеющее такое подразделение может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающегося обслуживания или уйти с рынка.

**ГЛАВА 2. Анализ стратегического управления маркетингом ООО «Сервис-СБ»**

**2.1 Анализ внутренней среды предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Сервис-СБ» было организовано в 2000 году с целью своевременного и качественного обеспечения предприятий нефтегазодобывающей отрасли необходимыми материально-техническими ресурсами. Постоянными клиентами данной организации являются такие компании, как ОАО «Новосибирскнефтегаз», филиал ОАО ТНК ВР Менеджмент» Региональный центр МТО г. Нягань, а также такие предприятия, как ФГУП «Почта России», ГУПНСО Куйбышевская ПМК Мелиоводстрой», ООО «А.Д.Д. Сервис». Основные группы продукции:

* буровое и нефтегазопромысловое оборудование;
* кабельно-проводниковая продукция;
* сварочное оборудование;
* электроматериалы, электроинструмент;
* противопожарное оборудование (мотопомпы, огнетушители, пожарный инвентарь).

Полный перечень продукции представлен в приложении 1.

Несомненным преимуществом компании является широкий ассортимент и качество поставляемой продукции, ступенчатая система скидок для постоянных клиентов и высокий уровень обслуживания.

Доставку продукции до Верх-Тарского нефтяного месторождения и в Новосибирской области предприятие осуществляет своим автотранспортом.

ООО «Сервис-СБ» работает как по заявкам компаний, так и посредством участия в тендерах.

С целью выявления эффективности стратегии и целей, реализуемых ООО «Сервис-СБ», проанализируем финансово-экономические результаты деятельности данного предприятия, приведенные в таблице 2.1.

Таблица 2.1 Финансово-экономические показатели ООО «Сервис-СБ» за 2004, 2005, 2006 года (в тысячах рублей)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | 2006 | 2007 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 16788 | 21573 | 26448 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 9066 | 12728 | 17720 |
| Валовая прибыль | 7722 | 8845 | 8728 |
| Коммерческие расходы | 168 | 216 | 529 |
| Управленческие расходы | 2182 | 2804 | 2909 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 5372 | 5825 | 5290 |
| налог на прибыль | 1880 | 2039 | 1852 |
| Чистая прибыль (убыток) | 3492 | 3786 | 3438 |

Из таблицы видно, что объем продаж в 2007 году по сравнению с 2006 и 2004 годами увеличился. Рассчитаем рентабельность продаж предприятия по годам. Рентабельность продаж определяется по формуле (2.1).

(2.1)



где Пр - прибыль;

В - выручка от реализации.



Анализируя финансово-экономические показатели ООО «Сервис-СБ» в разрезе динамики можно заметить, что коэффициент рентабельности продаж достигает наибольшего значения в 2005 году и составляет 21 % , но с каждым годом происходит его снижение. Так к концу 2007 года рентабельность упала на 8 %. Данное падение рентабельности, а соответственно и чистой прибыли, было связано с увеличением себестоимости проданных товаров, увеличением коммерческих и управленческих расходов, так как фирма была вынуждена пойти на уступки и заняться выполнением заявок на поставки с небольшим числом позиций и небольшой стоимостью, чтобы не потерять своих постоянных клиентов.

Кроме того, падение рентабельности связано с неоптимизированными издержками и большой себестоимостью проданных товаров. Предприятию необходимо провести анализ издержек и возможности их снижения. И поскольку предприятия является посредником, необходимо найти поставщиков, предоставляющих качественную продукцию по наименьшим ценам. Также необходимо рассмотреть возможность выхода на новый сегмент рынка.

Проведем SNW-анализ предприятия (см. табл. 2.2).

Таблица 2.2 SNW-анализ ООО «Сервис-СБ»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | | Качественная оценка позиции | | | |
|  | | Сильная | | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| 1 | | 2 | | 3 | 4 |
| Стратегия организации | | V | | – | – |
| Бизнес-стратегии (в целом), в том числе | | – | | – | – |
| Бизнес 1 | | V | | – | – |
| Бизнес 2 | | V | | – | – |
| Бизнес 3 | | V | | – | – |
| Бизнес 4 | | V | | – | – |
| Бизнес 5 | | V | | – | – |
| Оргструктура | | V | | – | – |
| Финансы, как общее финансовое положение | | V | | – | – |
| Финансы как состояние текущего баланса | | – | | V | – |
| Финансы как уровень бух. учета | | V | | – | – |
| Финансы как фин. структура | | – | | V | – |
| Финансы как доступность инвестиционных ресурсов | | – | | – | V |
| Финансы как уровень финансового менеджмента | | – | | V | – |
| Продукт как конкурентоспособность в целом | | V | | – | – |
| Продукт 1 | | V | | – | – |
| Продукт 2 | | V | | – | – |
| Продукт 3 | | V | | – | – |
| Продукт 4 | | V | | – | – |
| Продукт 5 | | V | | – | – |
| Структура затрат (в целом), в том числе | | – | | – | V |
| Бизнес 1 | | – | | – | V |
| Бизнес 2 | | – | | – | V |
| Бизнес 3 | | – | | – | V |
| Бизнес 4 | | – | | – | V |
| Бизнес 5 | | – | | – | V |
| дистрибуция как система реализации продукции в целом), в том числе | | V | | – | – |
| Как материальная структура | | – | | V | – |
| Как умение торговать | | V | | – | – |
| информационная технология | | V | | – | – |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов | | – | | V | – |
| Способность к лидерству в целом, в том числе | | V | | – | – |
| Способность к лидерству 1 ого лица | | V | | – | – |
| Способность к лидерству всего персонала | | – | | – | V |
| Способность к лидерству как совокупность объективных факторов | | V | | – | – |
| Уровень производства в целом, в том числе | | – | | – | – |
| Качество материальной базы | | – | | – | – |
| Как качество инженеров | | – | | – | – |
| Как качество рабочих | | – | | – | – |
| Уровень маркетинга | | – | | V | – |
| Уровень менеджмента | | – | | V | – |
| Качество торговой марки | | V | | – | – |
| Качество персонала | V | | – | | – |
| Репутация на рынке | V | | – | | – |
| Репутация как работодателя | V | | – | | – |
| Отношения с органами власти (в целом), в том числе | V | | – | | – |
| С федеральным правительством | V | | – | | – |
| С правительством субъекта федерации | V | | – | | – |
| С органами местного самоуправления | V | | – | | – |
| С системой налогового контроля | V | | – | | – |
| Отношения с профсоюзами (в целом), в том числе | – | | – | | – |
| с корпоративными | – | | – | | – |
| с отраслевыми | – | | – | | – |
| Отношение со смежниками | V | | – | | – |
| Инновации как исследования и разработки | – | | – | | V |
| Послепродажное обслуживание | V | | – | | – |
| Степень вертикальной интегрированности | – | | V | | – |
| Корпоративная культура | – | | – | | V |
| Стратегические альянсы | – | | – | | V |

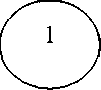
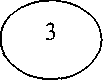
Сильные стороны предприятия: полная компетентность в ключевых вопросах; хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей; умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов; большой опыт, четкая стратегия на данном сегменте.

Нейтральные стороны: адекватные финансовые ресурсы, хорошо проработанная функциональная стратегия.

Слабые стороны: недостаточный имидж на рынке; слабая корпоративная культура, ограниченное количество постоянных клиентов, большие издержки.

Влияние возможностей и угроз на наше предприятие изображено на рисунках 2.2, 2.3.

Вероятность использования возможностей



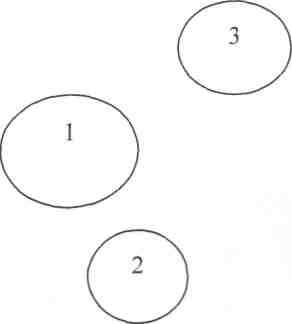
Низкая средняя высокая

Влияние на организацию возможностей

1 - снижение торговых барьеров; 2 - ослабление позиций фирм - конкурентов; 3 - расширение ассортимента продукции

Рис. 2.2. Влияние возможностей на ООО «Сервис-СБ»

Вероятность реализации угроз



высокая

средняя

Последствие

Разрушительная критическая тяжелая лёгкие ушибы

1 - повышение цен на МТР; 2- снижение спроса; 3 - медленный рост рынка

Рис. 2.3. Влияние угроз на ООО «Сервис-СБ»

Стратегия предприятия оптимальна на выбранном сегменте. Поскольку фирма имеет постоянную клиентскую базу, хорошую репутацию у клиентов, большие объемы заказов к поставке.

Для успешной борьбы с конкурентами необходимо отрегулировать цены на продукцию и систему скидок, оптимальные для фирмы и для клиентов сроки поставки продукции.

Затраты предприятия - это слабая сторона. Необходимо оптимизировать издержки, проанализировать причины из возрастания и уменьшить их долю.

Предприятие не является производителем продукции, поэтому не ведет инновационных разработок, но четко следит за изменениями в качестве товара и новшествами на рынке. Недостаточное внимание уделяется корпоративной культуре.

**2.2 Анализ конкурентной среды организации**

Для того чтобы выжить и успешно развиваться в условиях конкуренции, компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, конкуренцией, а также за созданием новых изделий, введением новых элементов в дистрибьюторскую сеть.

Развитие нефтегазовой отрасли России определяет маркетинговую стратегию компании - поиск все новых и новых возможностей для удовлетворения растущих запросов клиентов и подтверждения высокого статуса компании.

Компанию отличает постоянная нацеленность на предложение клиенту наиболее перспективных и конкурентоспособных видов сырья.

ООО «Сервис-СБ» - компания, строящая свою деятельность на условиях уважения, равноправия и взаимовыгодного сотрудничества с любым предприятием, осуществляющим свою деятельность с учетом принципов цивилизованного рынка.

Так как внешняя и внутренняя среда постоянно изменяется под воздействием деятельности, как самого предприятия, так и других факторов, то необходимо выявить ограничения, возможности, слабые и сильные стороны предприятия в изменяющейся среде. И на основе полученных результатов предприятие должно внести изменения в выбранную стратегию. Выявить и соотнести между собой ограничения и возможности, слабые и сильные стороны предприятия поможет SWOT-анализ (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 SWOT-анализ ООО «Сервис-СБ»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1 | 2 |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области | Затягивание сроков партнерами при поставках оборудования |
| Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов и комплектующих | Задержка оплаты за поставленную продукцию (как следствие - дебиторская задолженность) |
| Удобное месторасположение предприятия относительно поставщиков и Верх-Тарского нефтяного месторождения. | Отсутствие источников финансирования |
| Высокое качество поставляемой продукции | Небольшое количество постоянных клиентов |
| Наличие лидера проекта и управленческой команды. | Отсутствие собственного производства (посредники) |
| Наличие деловых контактов со структурами, способными поддерживать продвижение проекта на всех этапах его реализации. | Влияние цен поставщиков материалов на собственные цены |
| Сравнительно быстрая окупаемость и высокая эффективность проекта. | Недостаточно внимания уделяется корпоративной культуре |
| Завоеванная доля - 28 % сегмента рынка | Недостаточно разработанный имидж компании |
| Быстрота обработки заказов | – |
| Наличие своего автотранспорта | – |
| Хорошая репутация у клиентов | – |
| Внешние благоприятные возможности | Внешние угрозы предприятию |
| Из-за введения правительственных ограничений заметно увеличение интереса покупателей к отечественной продукции | Влияние погодных условий при доставке продукции на Верх-Тарское нефтяное месторождение |
| Положительные тенденции роста спроса | Желание покупателей работать с большой отсрочкой платежа - риск инфляционных потерь |
| Возможность получения товарного кредита от поставщиков сырья | Повышение цен на бензин |
| Снижение кредитной процентной ставки. | Давление со стороны конкурентов |
| Разработка нефтяных кустов на ВТНМ | – |

**Выводы:**

* практически все слабые стороны фирмы связаны с финансированием, однако, вследствие того, что для фирмы открыт товарный кредит у поставщиков материалов (до 30 дней) и при продолжительности оборота в 20-30 дней по отдельным сделкам, некоторые негативные факторы вполне возможно нейтрализовать;
* успешная борьба с конкурентами возможна при создании для потребителей более выгодных условий в плане доставки, ассортимента и цен;
* поскольку компания сама ничего не производит, цены на продукцию за счет экономии на масштабах производства не могут быть снижены. Но ООО «Сервис-СБ» за время своего существования наработало довольно большую базу поставщиков, которые отпускают продукцию по оптовым ценам и с большими скидками в зависимости от размера партии, что позволяет корректировать цены на товар;
* в собственности компании есть автотранспорт, который насчитывает две ГАЗели и один КАМАЗ, что позволяет быть независимыми от транспортных компаний, поставлять продукцию в удобные сроки для клиента.
* большой процент выигрышей (70 %) в тендерах ОАО «Новосибирскнефтегаз», филиал РЦ МТО г. Нягань, ТНК-ВР «Снабжение» г. Куйбышев и большой процент работы со спецификациями под лимит ответственности говорит о том, что довольно часто коммерческие предложения от ООО «Сервис-СБ» наиболее выгодные, нежели у остальных конкурентов;
* недостаточно разработанный имидж предприятия может создать затруднения при выходе на новый рынок или при возникновении возможности обслуживать дополнительные группы клиентов;
* снижение торговых барьеров и проведения лучшей рекламной компании позволит выйти на новые рынки или сегменты рынка и даст возможность обслуживать дополнительные группы клиентов;
* чёткая стратегия позволит использовать все возможности.
* увеличение ассортимента, большая удовлетворенность продукцией у потребителей позволит ослабить позиции конкурентов и даст возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке;
* дорогостоящие законодательные требования не сильно повлияют на себестоимость по сравнению с конкурентами, поскольку себестоимость продукции конкурентов также увеличится;

У компании есть три основных конкурента, род деятельности которых аналогичен роду деятельности исследуемого объекта: ООО «Нефтегаз-Комплект», ООО «Новосибирскнефтегаз-Сервис» и ООО «Нефтесервис».

ООО «Нефтегаз-Комплект» существует с 2004 года. Офис компании находится в г. Куйбышев. Компания осуществляет свою деятельность посредством участия в тендерах ОАО «Новосибирскнефтегаз» и ТНК-ВР Снабжение». Просрочек в поставках продукции не было. Цены, предлагаемые фирмой несколько выше, чем у предприятий-конкурентов. Фирма работает с ограниченным количеством поставщиков. Довольно часто обращается с заявкам на продукцию в компанию ООО «Сервис-СБ». Близость к Верх-Тарскому месторождению обеспечивает фирму объективной необходимой информацией, но затрудняет работу с поставщиками. Реклама предприятия ограничивается рекламой в «Оптовом справочнике Сибири».

ООО «Новосибирскнефтегаз-Сервис» осуществляет свою деятельность с 2001 года. Принимает участие в тендерах ОАО «Новосибирскнефтегаз», ТНК-ВР Снабжение» и филиал РЦ МТО г. Нягань. Фирма обладает репутацией надежного партнера. Предлагает продукцию по средним ценам по сравнению с конкурентами. Основные группы продукции - это крепежные материалы, трубопроводная арматура, кабельно-проводниковая продукция. ООО «Новосибирскнефтегаз-Сервис» является основным поставщиком ОАО «Новосибирскнефтегаз» крепежа и трубопроводной арматуры, так как цены и качество на данный товар предлагает самые оптимальные. Фирма работает с постоянным кругом клиентов и рекламу в СМИ не дает. ООО «Нефтесервис» осуществляет поставки хозяйственных материалов и продуктов питания на Верх-Тарское нефтяное месторождение. А также производит поставки различного оборудования. Фирма находится в г.Новосибирске.

По данным «Трэйд.су» на конец 2007 года доля рынка ООО «Сервис-СБ» на данном сегменте составляет 28 %. Доля «Новосибирскнефтегаз-Сервис» - 21 %, доля «Нефтегаз-Комплект» - 15 % и доля ООО «Нефтесервис» - 18 %. Остальные 18 % приходятся на долю предприятий-производителей отдельных видов продукции. Данная структура рынка отображена на рисунке 2.4.



1 - Предприятия-производители; 2 - ООО «Сервис-СБ»; 3 - ООО " Новосибирскнефтегаз-Сервис"; 4 - ООО "Нефтегаз-Комплект"; 5 - ООО "Нефтесервис"

Рис. 2.4. Доля компаний в общей структуре рынка на 2007 год

Для выявления преимуществ и слабых сторон организации ООО «Сервис-СБ» используем матрицу конкурентов. Сравнение предприятий по критериям цена - качество и доставка до клиента — специализация представлено на рисунках 2.5, 2.6.

Цена

низкое среднее высокое качество

Рис. 2.5. Матрица конкурентов ООО «Сервис-СБ» по критерию **цена-качество**

Доставка до клиента

Специализация

низкая средняя высокая

Рис. 2.6. Матрица конкурентов ООО «Сервис-СБ» по критерию доставка до клиента – специализация

Анализируя данные матрицы конкурентов ООО «Сервис-СБ» можно заметить, что предприятия-производители отдельных видов продукции предлагают более выгодные цены за счет отсутствия посреднических наценок, экономии на масштабах производства. Но, как правило, для предприятий-заказчиков более выгодно сотрудничать с компаниями, осуществляющими комплексные поставки материалов, экономя время, усилия и деньги. Основные предприятия-производители, являющиеся поставщиками продукции, находятся в г. Новосибирске и других городах Российской Федерации. Расстояние от Новосибирска до Верх-Тарского нефтяного месторождения составляет 550 км. Не все производители могут осуществить доставку продукции до ВТНМ. Транспортные компании осуществляют перевозки грузов только по крупным городам. Следовательно высок спрос на фирмы, не только предлагающие комплексные поставки материально-технических ресурсов, но и осуществляющие доставку груза до потребителя. Таковой и является ООО «Сервис-СБ».

**2.3 Анализ маркетинговой стратегии ООО «Сервис-СБ»**

Модель развития ООО «Сервис-СБ» представляет собой логическую последовательность, состоящую из семи этапов, разработка которых определяет тенденцию развития компании и дает возможность очертить круг проблем и способы и методы их решения.

Данная модель разрабатывалась в июне 2006 г. В концепции были разработаны те конструктивные элементы, которые должны были быть обязательно трансформированы исходя из изменений внешней и внутренней среды, с которыми взаимодействует предприятие.

Большинство этапов данной модели развития ООО «Сервис-СБ» на сегодняшний день уже успешно разработано, внедрено, реализуется и, конечно же, совершенствуется (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 Стратегия развития ООО «Сервис-СБ»

|  |  |
| --- | --- |
| Цели | Направления |
| Глобальные (миссия) | Своевременное и качественное обеспечение предприятий нефтегазодобывающей отрасли необходимыми материально-техническими ресурсами |
| Стратегические | - Завоевать лидирующее положение на данном сегменте;  - Увеличить объем продаж за счет качества производимой продукции и скидок, и привлечь новых потребителей;  - закупить автотранспорт;  - провести эффективные маркетинговые мероприятия. |
| Тактические | - Привлечь новых потребителей;  - Изменить и расширить ассортимент продукции.  - Проводить усиленный прием на работу требуемых рабочих и специалистов.  - Привлечь специалиста по маркетингу. |

В таблице 2.5 приведены этапы формирования концепции развития ООО «Сервис-СБ».

Таблица 2.5 Формирование концепции развития ООО «Сервис-СБ»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Последовательность реализации | Элементы стратегии | Виды документов |
| Разработать, осмыслить и принять логическую последовательность развития компании | Стратегия | Стратегия развития ООО «Сервис-СБ» |
| Спроектировать соответствующую стратегии эффективную организационную форму | Структура | Структура и состав ООО «Сервис-СБ» Структура управления:  - открытая;  -линейно-функциональная. |
| Внедрить соответствующую систему и технологию управления | Система управления | Стандарт управления ООО «Сервис-СБ» (нормы, правила, технология) |
| Создать единую систему телекоммуникационных отношений | Единая  информационная  система | Локальная сеть:  единое техническое, программное, методическое обеспечение |
| Заинтересовать сознание и отношение персонала к деятельности компании | Обучение | Комплексный план подготовки и продвижения персонала |
| Ввести новые нормы, ценности и традиции | Культура | Кодекс поведения ООО «Сервис-СБ», система стимулирования и социальной защиты |
| Разработать план действий | План развития | Перспективный план развития ООО «Сервис-СБ» |

Основными конкурентными преимуществами данного предприятия является:

* проводится комплексная стратегия по снижению цен, предоставлению системы скидок;
* повышение качества и уровня обслуживания, расширение спектра услуг;
* четкое позиционирование компании на рынке и предложение профессионального сервиса и индивидуального подхода для каждого клиента;

- значительные объемы закупок и партнерские отношения с ведущимипроизводителями и поставщиками продукции, а также постоянная работа над снижением издержек позволяют ООО «Сервис-СБ» по многим позициям предлагать клиентам оптимальные цены на рынке;

- наличие постоянной сети продаж и обеспечение широкого ассортимента МТР на складах компании, а также доставка до потребителя дают клиенту возможность в полном объеме воспользоваться сервисом компании, начиная с организации крупных контейнерных перевозок и заканчиваядоставкой мелкооптовых партий продукции.

Обучению персонала в компании уделяется большое внимание. ООО «Сервис-СБ» может быть представлена как организация, которая находится в процессе оформления организационной культуры.

Максимальная эффективность маркетинговых мероприятий может быть достигнута при минимальных затратах и максимальной отдаче. Здесь важно сопоставлять свои затраты с намеченными результатами. Но нужно осознать, что есть четкая взаимосвязь между объемом сбыта и затратами на реализацию комплекса маркетинга, описываемая функцией реакции сбыта. Эта функция показывает, что чем больше компания тратит на маркетинг в рамках определенного отрезка времени, тем выше вероятный объем сбыта. Поскольку на том этапе развития, когда разрабатывалась стратегия ООО «Сервис-СБ», перед компанией стоял вопрос укрепления позиций на уже освоенном сегменте рынка, широкой рекламной кампании предприятие не проводило.

Реклама - это неличная форма коммуникации, осуществляемая через посредничество средств распространения информации с четким указанием источником финансирования. Реклама компании ООО «Сервис-СБ» ограничивалась рекламой в специализированном издании - «Оптовом справочникеСибири*».*

Реклама подразделяется на следующие виды:

* реклама на индивидуального потребителя;
* реклама на производителей и торговлю;
* реклама, направленная на формирование общественного мнения;
* реклама на специалиста.

В данном случае реклама была направлена на индивидуального потребителя и предназначалась для решения следующих задач:

* повышение узнаваемости ООО «Сервис-СБ» в своем сегменте;
* противоборство с конкурентами;
* привлечение новых клиентов.

Для того чтобы определить результат от предпринятых компанией мер рассчитаем темп роста предприятия и абсолютное отклонение прибыли. Темп роста определяется по формуле (2.2).

(2.2)



Абсолютное отклонение определяется по формуле (2.3).

(2.3)



где П1 - прибыль отчетного периода; П0 - прибыль базисного периода.



DП = 3438000 - 3786000 = -348000.

Таким образом, темп роста в 2007 году составил 90,8 %, то есть чистая прибыль компании уменьшилась на 9,2 % или 348000 рублей. А, следовательно, и проведенная предприятием реклама оказалась на данный момент неэффективной. Несмотря на то, что наибольший объем продаж приходится на 2007 год, чистая прибыль в этом году наименьшая.

В 2007 году по сравнению с 2006 годом коммерческие расходы увеличились в 2,44 раза, причем данное повышение на 26,8 % было обусловлено затратами на рекламу, что в денежном выражении составляет 84000 рублей в год. Однако, как уже было сказано ранее, на этом этапе реклама ожидаемого воздействия не возымела, вследствие чего рентабельность упала на 4,5 % и составила 13 %.

**Глава 3. Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «Сервис-Сб»**

**3.1 Направления совершенствования существующей стратегии маркетинга ООО «Сервис-СБ»**

ООО «Сервис-СБ» работает на рынке оптово-розничной торговли с 2000 г. Постоянными клиентами фирмы являются такие компании, как ОАО «Новосибирскнефтегаз», филиал ОАО «ТНК-ВР Менеджмент» Региональный центр МТО г. Нягань, а также ФГУП «Почта России», ГУП НСО Куйбышевская ПМК «Мелиоводстрой». Работа с этими компаниями обеспечивает до 80 % оборота фирмы. Остальные 20 % - это удовлетворение разовой потребности предприятий в сырье и материалах, а также участие в тендерах других компаний.

В начале 2008 года перед ООО «Сервис-СБ» была поставлена задача в привлечении новых клиентов, расширении клиентской базы, расширении регионов поставки. Реклама услуг, предоставляемых предприятием, ограничивалась рекламой в «Оптовом справочнике «Сибири».

Стратегией фирмы на данный момент является стратегия развития за счет проникновения на новые географические рынки и освоения каналов сбыта, а также стратегия усиления позиций на уже освоенном рынке.

Компания ООО «Сервис-СБ» заключила договор с информационным агенством «Трэйд.су» с целью проведения маркетинговых исследований, а также разработки и проведения рекламной кампании в сети Интернет. Поскольку деятельность компании специфична, то наиболее оптимальным каналом для привлечения новых клиентов будет Интернет-реклама и специализированные рекламные издания, например, «Оптовый справочник Сибири».

Интернет как средство рекламы завоевывает все более значимые позиции. По последним данным Yandex.ru Барнаул стоит на 19 месте среди 39 крупнейших городов России по активности в Интернете. На первом месте стоит Новосибирск. Интернет как средство рекламы обладает несколькими уникальными преимуществами:

* дешевизна контакта. Стоимость одного контакта потребителя информацией ниже в разы, чем при использовании любых других средств рекламы;
* возможность охватить федеральную аудиторию;
* возможность воздействовать на аудиторию, заинтересованную в вашем продукте;
* возможность предоставлять любые объемы информации в любом интересном для компании ключе.

Интернет-аудитория это уже далеко не только студенты и продвинутая молодежь, как было принято считать еще недавно. Сегодня Интернетом пользуются активно менеджеры высшего и среднего звена, специалисты. В бизнес-коммуникациях Интернет становится фактически незаменимым инструментом. Сегодня уже трудно представить более-менее серьезную организацию, не имеющую корпоративного доступа в Интернет и электронного ящика.

Торговая система Тrade.su охватывает Россию, Украину, Беларусь и Казахстан и предоставляет маркетинговую информацию о рынках, становящихся зоной свободной торговли.

Благодаря сотрудничеству более чем с 50 региональными и федеральными информационными агентствами удалось создать уникальное информационное наполнение торговой системы. В Тrade.su содержатся предложения и спрос на товары и услуги на территории четырёх стран во всех отраслях деятельности -от научных исследований до поставок расходных материалов. Государственные организации и крупные предприятия получили возможность оптимизировать свои закупки, малый и средний бизнес - найти новых партнёров на международном рынке, не ограниченном таможенными барьерами.

Регистрация и сотрудничество с «Трэйд.су» дает следующие возможности:

* размещение и просмотр информации о проводимых государственных тендерах и конкурсных закупках предприятий на территории четырех стран;
* размещение и просмотр информации об инвестиционных проектах, планируемых к реализации на территории четырех стран;
* проведение маркетинговых исследований рынков и предоставление уже проведенных исследований;
* размещение расширенной справочной информации в специализированном многоотраслевом каталоге.

Для ООО «Сервис-СБ» был разработан медиаплан рекламной кампании, приведенный в таблице 3.1.

Таблица 3.1 **Медиаплан рекламной кампании ООО «Сервис-СБ»**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Площадка | Формат рекламы и место размещения | | Количество |
| Баннерная реклама | | | |
| ОптЭлектро (www.optelektro.ru) В2В торговый портал по электротехнике | | Баннер 468x60 на внутренних страницах, верх | 1 месяц |
| Trade.su (www. trade.su) Крупнейший портал по тендерам и закупкам | | Баннер 468x60 в рубрике "Нефтепромысловое оборудование", верх | 1 месяц |
| Контекстная (поисковая) реклама | | | |
| Яндекс (www.yandex.ru), Маil.гu (www. mаil.гu). Ведущие интернет-порталы | Рекламное объявление справа в результатах поиска | | 120 целевых переходов на сайт |
| Реклама на популярных русскоязычных поисковых системах: Rambler.ru  (www. rambler.ru), Aport.ru (www. Aport.ru) | Рекламное объявление в результатах поиска под поисковой строкой | | 90 целевых переходов на сайт |
| Реклама в Е-mail рассылках по корпоративным подписчикам | | | |
| Крупнейшая корпоративная рассылка по тендерам и закупкам на промышленном рынке портала Trade.su (www. trade.su) | Коммерческое предложение объемом до 400 знаков в тексте рассылки | | 2 выпуска (более 20 000 писем) |

Реальное количество переходов на сайт может отличаться от прогнозируемого, поскольку расчет количества переходов подсчитан на основе анализа ставок конкурентов и СТR (соотношения числа переходов и числа показов) их рекламных кампаний, а эти параметры могут изменяться в процессе проведения рекламной кампании.

Прогноз результатов проведенной рекламной кампании представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Прогноз результатов рекламной кампании

|  |  |
| --- | --- |
| Планируемый охват аудитории (количество показов рекламных баннеров и объявлений) | 34 000 показов |
| Планируемое количество привлеченных потенциальных клиентов (количество посетителей сайта) | 290 человек |

Контекстная (поисковая) реклама - это вид рекламы в Интернете, при котором рекламное объявление показывается в результатах поиска по определенным ключевым словам. Это один из наиболее эффективных способов продвижения на «В2В» рынке, так как позволяет показывать рекламу только тем, кто ищет информацию по определенной тематике.

План рекламной кампании включает контекстную рекламу на площадках:

* Яндекс (www.yandex.ru) - Лидирующая поисковая система русскоязычного интернета. Ежемесячно сайтом пользуется более 2,5 миллионов посетителей Сети. В Яндексе рекламные объявления демонстрируются в результатах поиска под ключевые слова. Место размещения рекламы - справа под рубрикой «рекламные объявления», на всех страницах результатов поиска;
* Rambler.ru (www. rambler.ru) - Вторая по охвату аудитории поисковая система. Рекламные объявления в ней демонстрируются в результатах поиска по ключевым словам сразу под поисковой строкой. Объявления в Рамблере размещаются с помощью системы размещения рекламы «Бегун»;
* Маil.гu (www. mаil.гu) - Поисковая система крупнейшего почтового проекта. Рекламные объявления в ней демонстрируются в результатах поиска по ключевым словам справа. Объявления на Маil.гu транслируются с помощью системы размещения рекламы «Яндекс.Директ»;
* Aport.ru (www. Aport.ru) - Поисковая система одного из крупнейших интернет-провайдеров «РОЛ». Рекламные объявления в ней демонстрируются в результатах поиска по ключевым словам сразу под поисковой строкой. Объявления на Aport.ru транслируются с помощью системы размещения рекламы «Бегун».

В рамках рекламной кампании ваше объявление будет разослано более, чем в 40 000 организаций. Рекламные объявления размещаются в крупнейшей рассылке по тендерам и закупкам Trade.su Рассылка содержит актуальную и интересную для подписчиков информацию - предложения потенциальных покупателей. Поэтому рассылка прочитывается, как правило, очень внимательно и до конца. Общая аудитория рассылки - более 130 000 компаний. 80 % подписчиков составляет высший управленческий состав, более 30 % -представители служб снабжения. Это самая массовая, ожидаемая и читаемая корпоративная рассылка в Рунете, что обеспечивает высокую эффективность рекламы в ней.

Также в рамках выбранного тарифа для ООО «Сервис-СБ» была создана Система Электронной Торговли - СЭЛТ, главная страница которой приведена в приложении 2. СЭЛТ представляет собой корпоративный сайт, где содержится информация о компании, продуктах, партнерах. Через СЭЛТ можно оформить заказ на продукцию, отправить сообщение, после чего менеджер компании свяжется с клиентом.

Кроме привлечения новых клиентов перед предприятием были поставлены другие важные стратегические цели.

Цели, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности фирмы. Важность их определения связана с тем, что они являются фундаментом для процесса менеджмента в целом: планирования, организации, мотивации, контроля; определяют способы повышения эффективности организации, лежат в основе принятия любого делового решения. Все цели обычно делятся на два вида: цели развития и цели стабилизации.

Исходя из миссии организации ООО «Сервис-СБ», стратегические цели были поставлены следующим образом:

* повышение рентабельности до 30 %;
* увеличение доли рынка до 35 %;
* вытеснение основных конкурентов за счет качественных поставок материалов и сырья в более короткие сроки;
* повышение престижа и улучшение имиджа организации;
* улучшение социальных условий для персонала предприятия, в том числе улучшение мотивации творческого труда;
* финансовая стабильность.

Далее была определена стратегическая цель маркетинга ООО «Сервис-СБ».

Общей стратегической целью маркетинга ООО «Сервис-СБ» является расширение существующей целевой аудитории, проникновение на новые сегменты рынка, а также усиление конкурентных позиций на рынке посреднических организаций, осуществляющих комплексные поставки материально-технических ресурсов на Верх-Тарское нефтяное месторождение.

**3.2 Мероприятия по формированию имиджа фирмы**

Самые преуспевающие компании США создавали свой имидж в соответствии с определенным планом, Барбара Джи в своей книге «Имидж фирмы» называет это мастер-планом. Мастер-планирование делового имиджа -самый важный шаг, который поможет компании обойти конкурентов.

Строительные блоки мастер-плана ООО «Сервис-СБ».

Мастер-план имиджа состоит из 4 основных частей: создания фундамента, внешнего имиджа, внутреннего имиджа и неосязаемого имиджа. Каждая из частей направлена на достижение трех главных задач [25. С. 141-142]:

* достижение высокого уровня компетенции и эффективная работа с клиентами;
* поддержание имиджа успешной компании;
* установление эмоциональной связи с потребителями продукции и услуг.

Внешний имидж фирмы - это то, как ее воспринимает общество, средства массовой информации и инвесторы. А внутренний - это отношение ее персонала и руководителей. Внутренний имидж также влияет на восприятие компании обществом. При разработке имидж-программ внутренние, связанные с персоналом компании аспекты делового имиджа часто упускаются из виду. Традиционные программы сосредоточены исключительно на внешних и визуальных аспектах имиджа [26. С. 184]. Неосязаемые аспекты имиджа -отношение персонала к работе и его эмоциональный настрой - влияют на репутацию предприятия так же, как и более осязаемые, видимые элементы имиджа. Именно сотрудники фирмы представляют ее перед покупателем, создают важнейшую эмоциональную связь компании с клиентами. Соответственно, развитию персонала и психологическому климату в коллективе необходимо уделять должное внимание.

Атмосфера притягательности, окружающая многие компании с положительным имиджем, и сам процесс его создания, с трудом поддающиеся определению, совсем не обязательно должны нести отпечаток таинственности. Существуют следующие ключевые моменты любого плана по созданию эффективного, всестороннего имиджа.

Некоторые из элементов плана достаточно очевидны - например, осязаемый имидж фирмы, новый логотип, яркий слоган. Дизайнерами для ООО «Сервис-СБ» был разработан новый логотип, который олицетворяет новый этап развития компании. Логотип приведен на рисунке 3.1.

СЕРВИС-СБ



Рис. 3.1 Логотип ООО «Сервис-СБ»

Однако не менее важны другие факторы, которые часто упускаются из виду. К примеру, разработка философии компании. Философия и девиз, который рождается из нее, служат основой построения плана формирования имиджа.

К другим важным частям плана по имиджу, которыми часто пренебрегают, относятся элементы внутреннего имиджа, и, прежде всего, поведение персонала и его отношение к работе. Выполнение этой части плана должно предусматривать повышение морального настроя сотрудников. При создании внутреннего имиджа компании нет мелочей, существенно важно все, начиная от возможностей карьерного роста сотрудников и заканчивая программами их поощрения.

Таким образом, осязаемый имидж - это то, что потребители могут увидеть, услышать, потрогать (первое впечатление).

Неосязаемый имидж - ответная реакция потребителей на осязаемое, на отношение к ней персонала фирмы.

Внутренний имидж - атмосфера внутри компании, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании (преданность сотрудника своей фирме).

На внешний имидж оказывают воздействие первых три фактора плюс общественное мнение о фирме, формируемое рекламной кампанией, качеством творческой продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой (восприятие компании обществом).

Создание положительного имиджа - нечто большее, чем просто хорошая рекламная кампания, это - сложный и многосторонний план, все части которого взаимосвязаны и взаимозависимы. План наиболее эффективен тогда, когда все его разделы работают вместе. Таким образом, Мастер-план поможет оценить ситуацию, сложившуюся в компании.

Фундамент обеспечивает создание, развитие и сохранение положительного имиджа компании. Для постройки фундамента имиджа и репутации необходимо предпринять 5 шагов.

Первым шагом должна стать тщательная ревизия деловых принципов ООО «Сервис-СБ», которые можно разработать в целях улучшения положения бизнеса. А цели могут быть рыночными, финансовыми и товарными.

Затем необходимо отразить принципы и цели в простом и коротком рабочем варианте философии компании. Необходимо четко осознавать, в какую сторону двигается фирма.

Затем нужно решить, каким стандартам должны следовать сотрудники. Эти правила или стандарты, необходимые для достижения целей, лучше всего сформулировать письменно. Они должны вытекать из результатов ревизии принципов и определения целей. Качественное обслуживание, ориентация на потребителя, индивидуальный подход, разнообразие предоставляемых услуг - это неотъемлемая часть успешной работы ООО «Сервис-СБ»», как и любой компании.

Программа формирования внешнего имиджа состоит из 6 элементов. Качество продукта — наиболее важный элемент создания хорошей деловой репутации. Реклама может привлечь новых клиентов, но степень удовлетворения потребителей зависит от качества продукта. Ни одна, даже хорошо профинансированная программа создания имиджа не спасет продукт низкого качества [27. С. 84].

Компания «Сервис-СБ» очень дорожит мнением клиентов, поэтому сотрудничает только с проверенными поставщиками, производящими только качественную продукцию. К продукции обязательно должны прилагаться сертификаты качества и другая сопутствующая документация.

Общественная деятельность - неотъемлемая часть программы по созданию внешнего имиджа.

И, наконец, для многих руководителей компаний необходимой частью программы по формированию корпоративного имиджа стали отношения с инвесторами. Включение инвесторов в программу создания имиджа значительно облегчится, если удалось заложить прочный фундамент в других ее разделах.

Внутренний имидж.

В процессе разработки бюджета компании его составителям необходимо глубокое понимание целей и задач планирования затрат на формирование имиджа. Программы по созданию внутреннего имиджа укрепляют моральный настрой сотрудников и их преданность компании. К программам, влияющим на внутренний имидж, относятся:

* кадровая политика ООО «Сервис-СБ»»;
* ориентация и тренинги сотрудников;
* программы их поощрения.

Кадровая политика компании включает в себя следующее: уровень заработной платы, полномочия сотрудника в той или иной должности, возможность продвижения по служебной лестнице, премии и внутренние коммуникации.

Ориентация и тренинги персонала - ключевое звено создания у сотрудников представления о фирме и ее стандартах. Тренинги дают персоналу знания и мотивацию, необходимые для представления компании перед покупателями. Ориентация и тренинги персонала определяют, насколько компетентно, профессионально и творчески они будут выполнять свои обязанности.

И, наконец, программы поощрения сотрудников. Затраты на этот самый эффективный способ создания высокой мотивации и морального настроя окупают себя с лихвой. Эти программы затрагивают основную эмоциональную потребность человека - стремление к ощущению своей значимости и потребность в одобрении со стороны окружающих.

Трудно переоценить значение корпоративной культуры. Поэтому большое внимание следует уделять корпоративным мероприятиям.

Неосязаемый имидж.

Приятный, добрый, понимающий, симпатичный, создающий хорошее настроение. Расстройство, раздражение, гнев, неприятие. Все эти слова описывают ощущения. Чувства далеко не всегда верно отражают реальность, но, тем не менее, они обязательно влияют на суждения. Таким образом, неосязаемый имидж целиком строится на ощущениях.

Каждая компания стремится к формированию положительного имиджа. Будучи осведомлены о механизме взаимодействия отдельных элементов плана по созданию имиджа, можно вести компанию к формированию или укреплению её положительного имиджа. После формирования имиджа и довольно масштабной рекламной кампании объемы продаж продукции ООО «Сервис-СБ» возросли, спрос на продукцию постепенно увеличивается, как и увеличивается число клиентов, заключающих договора с компанией на поставку различных материально-технических ресурсов. Следовательно, ООО «Сервис-СБ» движется в правильном направлении, выбранная стратегия на данном этапе развития оптимальна.

**3.3 Оценка эффективности мероприятий по совершенствованию стратегии маркетинга**

Рекламная кампания ООО «Сервис-СБ» в сети Интернет была проведена в январе 2008 года с целью привлечения новых клиентов и расширения регионов поставки, то есть с целью выхода на новые сегменты рынка.

Основные потребители компании - это снабженческие организации, а также предприятия нефтегазовой отрасли.

Уже с февраля 2008 г. в «Сервис-СБ» стали поступать предложения и заявки на поставку различного оборудования.

К концу 1-го квартала 2008 года у ООО «Сервис-СБ» появилось 5 новых клиентов. Один из них - это «Оренбургский завод РТО», который находится в Оренбургской области. Уже было произведено 3 поставки материалов на сумму 1142000 рублей. Основные группы продукции - это буровые рукава, заслонки и различная трубопроводная арматура.

Организация ООО «Сервис трубопроводного транспорта» из г. Перми выиграла тендер на строительство трубопровода на Верх - Тарском нефтяном месторождении для ОАО «Новосибирскнефтегаз». Предприятие выполняло работы по обустройству кустов скважин № 10 и № 11. С ООО «Сервис-СБ» был заключен договор на поставку металлопроката и различных металлоизделий общей суммой более 5 000 000 рублей.

Пермское предприятие ООО «Приоритет» осуществляло работы по строительству трубопровода на Верх-Тарском нефтяном месторождении на субподряде у ООО «Сервис трубопроводного транспорта». Для ООО «Приоритет» также осуществлялись поставки металлопроката.

ОАО «Респект Надым-нефть», которое находится в г. Надым, заключило договор с ООО «Сервис-СБ» на поставку рукавов буровых, фланцев, отводов и другой трубопроводной арматуры. Пока осуществлено только 2 поставки общей суммой 584 000 рублей. Но уже отрабатываются новые заявки, и 2 спецификации находится на рассмотрении.

В данный момент ООО «Сервис-СБ» начинает работу с республикой Казахстан, предприятием ОАО «Казснабторг К2». Уже отправлен первый контейнер с почтовым оборудованием.

Для выявления эффективности выбранной стратегии проанализируем показатели хозяйственной деятельности ООО «Сервис-СБ», приведенные в таблице 3.3.

Таблица 3.3 Финансово-экономические показатели деятельности ООО «Сервис-СБ» за 4-ый квартал 2007г*.* и 1-ый квартал 2008г*.*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 4 квартал 2007 года | 1 квартал 2008 года |
| Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей) | 5290 | 8600 |
| Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг | 3438 | 4902 |
| Валовая прибыль | 1852 | 3698 |
| Коммерческие расходы | 106 | 258 |
| Управленческие расходы | 529 | 860 |
| Прибыль (убыток) до налогообложения | 1217 | 2580 |
| налог на прибыль | 426 | 903 |
| Чистая прибыль (убыток) | 791 | 1677 |

Анализ данной таблицы показал, что выручка от продаж в 1-ом квартале 2008 года увеличилась на 62,57 %, что в денежном выражении составляет 3 310 000 рублей, тогда как средний процент прироста объема продаж за предыдущие годы в среднем составил 25 %.

Объемы продаж возросли вследствие появления новых клиентов, а соответственно и объема заказов на продукцию.

Однако для выявления эффективности работы предприятия необходимо рассчитать рентабельность продаж и темп роста предприятия.

Рентабельность продаж в 4-ом квартале 2007 года составила:



В 1-ом квартале 2008 года этот показатель составил:



Таким образом, рентабельность увеличилась на 4,5 %. Определим темп роста предприятия:



Темп роста предприятия в 1-ом квартале 2008 года составил 212 %, что, несомненно, указывает на то, что выбранная ООО «Сервис-СБ» стратегия маркетинга является эффективной. Доля коммерческих расходов в общей выручке от продаж в 1-ом квартале 2008 года составила 3 %, это больше на 1 %, чем в 4-ом квартале 2007 г. Увеличение коммерческих расходов связано с рядом причин. Во-первых, затраты на рекламу и создание Системы Электронной Торговли, а также на разработку логотипа и фирменного стиля. Остальное - это затраты на транспортировку, упаковку груза, которые возросли в связи с увеличением объема поставок продукции, в том числе и в другие регионы. Для подтверждения эффективности рекламной кампании, а также всех предложенных изменений рассчитаем экономический эффект проекта. Экономический эффект любого проекта заключается в дополнительно получаемой прибыли. Дополнительно получаемая прибыль, в свою очередь, определяется тем, насколько изменится выручка, производственные затраты, налоговые платежи компании в связи с реализацией конкретной идеи [29. С. 109]. Таким образом, ключевой подход к расчету эффекта любого проекта (в том числе сокращения затрат) заключается в определении того, насколько больше компания будет получать и насколько больше будет платить в связи с осуществлением проекта. Используем методику определения дополнительной прибыли руководителя направления экономического анализа ИКФ «АЛЬТ» Васиной А.А.

Дополнительная прибыль = изменение выручки - изменение текущих (производственных затрат) - изменение налогов + (-) изменение прочих операционных и внереализационных доходов (расходов).

Дополнительная прибыль = 3310-1464-152-331-477=886 (тысяч рублей).

В целом, анализ данных показывает, что предприятие движется в правильном направлении. Поскольку наблюдается положительная динамика всех основных показателей, характеризующих успешную работу организации. Следовательно ООО «Сервис-СБ» вовремя осознало необходимость

перемен в политике фирмы, стратегическом развитии. Потому что не только крупные предприятия нуждаются в стратегическом планировании, формировании целей, разработке маркетинга. По мнению Ф. Котлера, «всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка». Каждой фирме необходимо найти свой стиль работы, который наилучшим образом учитывал бы специфику работы, а также специфику ресурсов, целей, возможностей.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Маркетинговая стратегия и общая стратегия компании во многом совпадают. Маркетинг заботится о потребностях потребителей, о способности компании их удовлетворять. Эти же факторы определяются миссией и задачами компании. Многие компании на практике называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешний среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешний среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга [35. С. 22].

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Конечно, какой бы низкой ни была цена на продукцию, какие бы ни проводились рекламные или РR-компании, дальнейшее успешное развитие будет определяться немаловажными факторами: привлеченные характеристики должны соответствовать реальным достоинствам, ожидаемое качество не должно подвести.

Организация маркетинга на предприятии - это рыночная переориентация в его деятельности, переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на требования рынка.

Ориентация на производство и ориентация на рынок тесно связаны между собой. Однако ориентация на рынок - более высокая ступень в деятельности предприятия, когда оно основываясь на передовой технологии, не замыкается на решении внутренних задач, а выходит на конечную цель - удовлетворение спроса покупателей.

На поведение покупателя оказывает влияние четыре основные группы факторов: факторы культурного уровня (культура, субкультура, и социальное положение), факторы личного порядка (реферативные группы, семья, роли и статусы), факторы личного порядка (возраст и этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, тип личности и представление о самом себе) и факторы психологического порядка (мотивация, восприятие, усвоение, убеждения и отношения). Все они дают представления о том, как эффективнее охватить и обслужить покупателя.

Компания ООО «Сервис-СБ» постоянно работала с ограниченным количеством клиентов. Несмотря на то, что на своем сегменте предприятие являлось лидером с долей рынка в 28 %, рентабельность продаж стала снижаться. Для повышения эффективности работы перед фирмой были поставлены следующие цели:

* повышение рентабельности до 30 %;
* увеличение доли рынка до 35 %;
* вытеснение основных конкурентов за счет качественных поставок материалов и сырья в более короткие сроки;
* повышение престижа и улучшение имиджа организации;
* улучшение социальных условий для персонала предприятия, в том числе улучшение мотивации труда;
* финансовая стабильность;
* проведение рекламной кампании в сети Интернет.

На данный момент общей стратегией маркетинга ООО «Сервис-СБ» является расширение существующей целевой аудитории, проникновение на новые сегменты рынка, а также усиление конкурентных позиций на рынке посреднических организаций, осуществляющих комплексные поставки материально-технических ресурсов на Верх-Тарское нефтяное месторождение.

Рекламная кампания ООО «Сервис-СБ» в сети Интернет была проведена в январе 2008 г. Уже в первом квартале 2008 г. у компании появилось 5 новых клиентов, объем продаж увеличился, увеличилась и чистая прибыль.

Руководство компании вовремя осознало необходимость перемен. Поскольку каждый день приносит что-то новое, каждую минуту происходят социальные, рыночные, финансовые и технические изменения. Причем никто не знает, что будет дальше, поэтому первый шаг к лидерству - это обретение способности адекватно реагировать на перемены, которые влияют на работу. И здесь именно исследования позволяют наладить постоянную связь с целевой аудиторией, вовремя среагировать на изменение ее вкусов и потребностей и, следовательно, скорректировать стратегию.

Не только крупные предприятия нуждаются в стратегическом планировании, формировании целей, разработке маркетинга. По мнению Ф. Котлера, всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка. Каждой фирме необходимо найти свой стиль работы, который наилучшим образом учитывал бы специфику работы, а также специфику ресурсов, целей, возможностей.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. ГОСТ Р 12.0.006-2002. Система стандартов безопасности труда. Общие требования к системе управления охраной труда в организации . - Введ. 2002 - 29 - 05. - М.: Издательство стандартов, 2002. - 18 с.

2. Акимова И. М. Промышленное производство: рыночная ориентация и стратегии развития / И. М. Акимова. - М.: БИНОМ, 2005. - 249 с.

3. Бронникова Т. С. Маркетинг : учебное пособие / Т. С. Бронникова, А. Г. Чернявский. - Таганрог.: Изд-во ТРТУ, 1999. - 472 с.

4. Ноздрева Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 304 с.

5. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2000. - 480 с.

6. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. - М.: Издательство «Финпресс», 2003. -416 с.

7. Котлер Ф Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс. - М.: Издательский дом «Вильяме», 2002. - 421 с.

8. Виханский О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. - М.: Издательство «Гардарики», 2000. - 389 с.

9. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг / О. Д. Андреева. - М.: Издательская группа ИНФРА-М-НОРМА, 2000. - 219 с.

10. Эванс Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. - М.: Экономика, 2003. - 335 с.

11. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Э. Автухова. - М.: Финансы и статистика, 2000. - 256 с.

12. Попов А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Попов. - М.: Юнити-Дана, 2002. - 257 с.

13. Белов А.А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы / А. А. Белов // Тор-Маnаgег. 2002. -№ 21.-С. 82.

14. Веснин В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. - М.: Гардарики, 2002. -364 с.

15. Панкратов Ф. Г. Рекламная деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина, В. Г. Шахурин. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2002. - 244 с.

16. Крылова Г. Д. Маркетинг: теория и 86 ситуаций / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. - М.: Юнити-Дана, 2003. - 362 с.

17. Дойл П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойл. -Издательство «ПИТЕР», 2002. - 275 с.

18. Кеворков В. В. Политика и практика маркетинга : учебно-методическое пособие / В. В. Кеворков, С. В. Леонтьев. - М.: ИСАРП, 2001. -320 с.

19. Гольдштейн Г. Я. Маркетинг / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. - Таганрог: ТГРУ, 2000. - 293 с.

20. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Гардарики, 2002. - 344 с.

21. Роджерс Л. Маркетинг в малом бизнесе / Л. Роджерс. - М.: ЮНИТИ, 2003.-240 с.

22. Девисилов, В. А. Охрана труда / В.А. Девисилов. - М.: Форум: ИНФРА, 2004. - 400 с.

23. Светалкова И. Н. Проектирование электрического освещения / И. Н. Светлакова. - УдГУ, 2002. - 124 с.

24. Егоров А. Г. Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие для ВУЗов / А. Г. Егоров. - Тольятти: ТГУ, 2003. - 620 с.

25. Назаров А. К. Теоретические основы безопасности жизнедеятельности / А. К. Назаров. - М.: ДЭФА, 2000. - 120 с.

26. Токарев В. А. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. А. Токарев // Управление компанией. - 2002. - № 10. -С. 56-58.

27. Нищев, С. К. Анализ конкурентного положения / С. К. Нищев // Маркетинг. - 2003. - № 4. - С. 67-70.

28. Цлаф, В. М. Стратегии в маркетинге / В. М. Цлаф // Маркетинг в России и за рубежом. - 2002. - № 8. - С. 54-58.

29. Новиков, С. А. Потребительский рынок России: стратегия и тактика маркетинга для завоевания рынка / С. А. Новиков // Рекламный мир. - 2000. -№ 11.-С. 62-63.

30. Серпилин, А. С. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. С. Серпилин // Управление компанией. -2001. - № 3. - С. 68-71.

31. Рыжкова, Т. И. Практика маркетингового анализа / Т. И. Рыжкова // Управление компанией. - 2002. - № 6. - С. 43-46.

32. Розниченко, Б. А. Критический анализ критериев сегментирования / Б. А. Розниченко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2001. - № 4. -С. 32-33.

33. Лекомцев, С. И. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии / С. И. Лекомцев // Тор-Manager. - 2003. - № 14. - С. 74-76.

34. Муромкина, И. И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И. И. Муромкина // Маркетинг. - 2001. - № 1. -С. 22-29.

35. Бардасова, СВ. SWOT -анализ в разработке маркетинговой стратегии / С В. Бардасова // Управление компанией. - 2004. - № 10. - С. 34-37.

**Приложение 1**

**ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ ПРОДУКЦИИ ООО «СЕРВИС-СБ»**

Продукция, предлагаемая компанией «Сервис-СБ», разнообразна.

Основные группы продукции:

а) оборудование для нефтегазодобывающей промышленности:

1) рукава резиновые с нитяным усилением для промывки буровых скважин;

1. рукава буровые оплёточные;
2. быстроразъемныесоединения;
3. насосное оборудование и зап. части к ним;
4. буровые установки УРБ 2,5, УРБ 2А2, УРБ 2А2Д и запасные части к ним;
5. буровой инструмент (шнеки, долота (шарошечные, лопастные), коронки (буровые, твердосплавные, ребристые, алмазные, самозатачивающиеся, резцовые), буры (шнековые, ковшевые, летающие), штанги бурильные, трубы бурильные, пневмоударники;
6. оборудование для капитального ремонта скважин (элеваторы, пакеры механические, ключи трубные цепные типа КЦН, КЦО, ключи стопорные КСМ, ключи для НКТ, ключ для подземного ремонта скважин АПР2-ВБМ, ключ штанговый КШР19-22, вертлюг буровой БУ-50Бр-16С6, метчики ловильные, колокола ловильные, ловители штанг плунжерного типа, замки, хомуты, муфты, переходники)
7. изделия из фторопласта.

б) почтовое оборудование;

в) сварочное оборудование;

г) электроматериалы, электроинструмент;

д) щебень разных фракций:

1) фракции 5-20; 20-40; 40-70; 20-70;

1. отсев (0-10);
2. диабаз;
3. доломиты;
4. песок карьерный и речной.

е) противопожарное оборудование (мотопомпы, огнетушители, пож. инвентарь и другое);

ж) хозяйственные материалы.

**Приложение 2**



**Приложение 3**

**ПРИМЕРЫ РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ**

ОптЭлектро (www.optelektro.ru) Trade.ru (www.trade.ru) все внутренние страницы, баннер 468x60 Раздел «Электротехника», баннер 468x60

