РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СОЦИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Филиал государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российский государственный социальный университет» в г. Тольятти Самарской области

Кафедра экономических дисциплин

Специальность: Финансы и кредит

Форма обучения очная

КУРСОВАЯ РАБОТА

Дисциплина: Маркетинг

Тема: «Маркетинговая стратегия предприятия»

Студента 3 курса группы Фд-08

Барышникова О.С

Научный руководитель

Воробьев П.В

Тольятти 2010г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение

Глава 1. Формирование, разработка и оценка эффективности маркетинговой стратегии

* 1. Факторы формирования маркетинговой стратегии
  2. Система разработки маркетинговой стратегии и оценка её эффективности

1.3 Этапы разработки маркетинговой стратегии

Глава 2. Анализ маркетинговой стратегии ОАО «Автоваз»

2.1 Общая характеристика ОАО «Автоваз»

2.2 Анализ существующей маркетинговой стратегии ОАО «Автоваз»

Глава 3. Пути совершенствования

3.1 Разработка путей совершенствования маркетинговой стратегии ОАО «Автоваз»

Заключение

Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

Сегодня многие специалисты осознали принципиально важную роль маркетинга. Причём это актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии.

Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

**Маркетинговая стратегия** - это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе. Это стратегия предприятий, ориентированных на рыночные ценности. Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира - рынок и продукт. Для многих предприятий маркетинговая стратегия является важнейшей стратегией, поскольку она обеспечивает обоснованность рыночной направленности предприятия.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. В то же время есть ряд основополагающих моментов, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах осуществления стратегического управления. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией.

Целью работы является рассмотрение маркетинговой стратегии на примере ОАО «АВТОВАЗ». Осуществление цели будет осуществляться путем решения следующих задач:

1) рассмотрение теоретических основ проведения маркетинговой стратегии;

2) рассмотрение системы разработки стратегии;

3) изучение этапов проведения стратегии;

4) анализ стратегии ОАО «АВТОВАЗ»;

5) разработка путей совершенствования ОАО «АВТОВАЗ».

маркетинговый стратегия позиционирование

ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ, РАЗРАБОТКА И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

1.1 Факторы формирования маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия компании на современном рынке формируется под влиянием множества факторов и на основе огромного количества маркетинговой информации (исследованиях промышленных покупателей и их предпочтений, экспертизе ситуации в отрасли и т.д.). При формировании маркетинговой стратегии фирмы прежде всего учитывают следующие четыре группы основных факторов:

1. Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, система товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах, условия территориального размещения).
2. Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегические направления их деятельности.
3. Управленческие ресурсы и возможности самой фирмы (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные), определение своих сильных сторон в конкурентной борьбе.
4. Основная концепция развития фирмы, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

На выбор маркетинговой стратегии влияют как внутренние резервы (способности) компании (ее внутренняя среда, включая имеющиеся ресурсы и компетенции), так и состояние внешней среды (особенности спроса, конкуренции, институциональные факторы и т.п.) (рис. 1).



Рис. 1. Факторы формирования маркетинговой стратегии

К внутренним факторам, оказывающим влияние на формирование маркетинговой стратегии позиционирования (в том числе ценового), относятся технологические, ресурсные и организационные возможности компании (рис. 2).

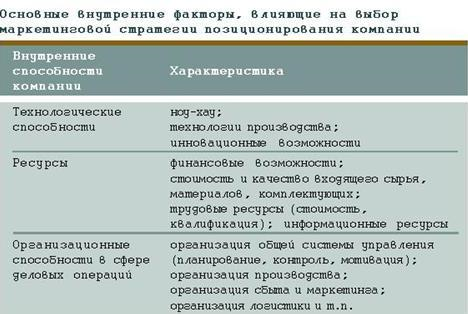


Рис. 2 Основные внутренние факторы, влияющие на выбор маркетинговой стратегии позиционирования компании

Дополнительным фактором, влияющим на выбор маркетинговой стратегии, является способность фирмы к адаптации своего решения к требованиям индивидуальных промышленных покупателей. Если фирма производит только стандартные продукты, то степень адаптации низкая, требуется массовое производство и конкурентоспособность зависит от объемов производства и цен. Если же фирма имеет гибкую производственную технологию и способна перенастраивать производственный процесс и персонал на производство широкого спектра нестандартных продуктов, то степень адаптации такой компании можно охарактеризовать как высокую.

Таким образом, уровень качества и адаптивные способности фирмы по удовлетворению спроса отдельных промышленных покупателей определяют выбор компанией маркетинговой стратегии позиционирования (рис. 3).

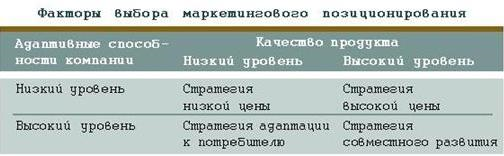


Рис. 3. Факторы выбора маркетингового позиционирования

Так же на выбор маркетинговой стратегии фирмы оказывают влияние инструменты маркетинговых исследований. Из них можно выделить SWOT анализ (на основе анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей фирмы) и анализ на основе матрицы БКГ (бостонской консультативной группы). Результаты исследований благодаря этим видам анализа помогают фирме определить необходимую маркетинговую стратегию, которая бы полностью отражала возможности и потребности фирмы, а также учитывала изменяющиеся рыночные условия и конкурентную среду.

1.2 Система разработки маркетинговой стратегии и оценка её эффективности

Важную роль играют системы оценки эффективности реализации разработанной стратегии и контроля за надлежащим достижением запланированных целей. Общую систему разработки маркетинговой стратегии можно представить в следующей логической цепочке.

В разработке и реализации стратегического маркетингового плана выделяются четыре уровня:

1) Определение концептуальных целей;

2) Разработка рыночной стратегии;

3) Реализация и осуществление стратегического маркетингового плана;

4) Оценка.

Если стратегия реализуется согласно плану, руководство фирмы выносит ей высокую оценку и рекомендует дальнейшее развитие; в противном случае стратегия подлежит корректировке, а иногда следует полный отказ от нее. Фирма обычно идет на изменение стратегии в определенных случаях, а именно:

* стратегия не обеспечивает удовлетворительных показателей объема реализации и прибылей в течение нескольких последних лет;
* фирмы-конкуренты резко изменили свою стратегию, что оказывает существенное влияние на характеристику рынка;
* произошли изменения других внешних факторов, которые влияют на деятельность фирмы;
* открылись перспективы для принятия мер, которые в состоянии значительно увеличить прибыль;
* изменились или возникли новые предпочтения покупателей или наметились тенденции к возможным изменениям в этой области;
* поставленные в стратегии задачи уже решены. [4. с. 213-214]

Элементы организации стратегического маркетинга требуют четкого согласования. Чаще всего неудачи в области реализации стратегии связаны с тем, что при стратегии, составленной в точном соответствии с рыночной средой, либо организационная структура не учитывала требований избранного курса и была сохранена в прежнем виде, либо система управления или система оценки отражали его. То есть чем выше уровень согласованности и соответствия между каждым элементом стратегического маркетинга, тем выше вероятность успеха.

1.3 Этапы разработки маркетинговой стратегии

Любая компания, целью которой является успешное развитие или сохранение устойчивого положения в своей профессиональной нише, должна быть в курсе того, что происходит на рынке товаров и услуг: предпочтения потребителей, ценовая политика, конкуренция и прочие факторы, влияющие на деятельность компании. Все это входит в компетенцию маркетинга.

От адекватной маркетинговой стратегии зависит успешность и прибыльность компании. [9]

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает следующие основные этапы:

1) Проведение маркетингового анализа. Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании. Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено. Анализ внутренней среды – это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

2) Разработка миссии фирмы. Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании. Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей. Определение миссии – это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании. Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития. На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

3) Определение целей фирмы. Цели фирмы – это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия. Компания может выбрать одну из целей или попытаться достичь сразу всех. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми.

4) Разработка общей стратегии. Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга. Она направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы. Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений.

5) Определение механизма контроля. Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику ее поведения на рынке. Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Маркетинговый аудит – систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании. [8]

В случае выявления несоответствия производится корректировка стратегий и планов. При разработке маркетинговой стратегии фирмы необходимо тщательно подходить к каждому из вышеперечисленных пунктов, чтобы создать качественную маркетинговую стратегию, которая бы полностью отражала специфику бизнеса, индивидуальность предприятия и рыночные условия.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ОАО «АВТОВАЗ»

2.1 Общая характеристика организации

ВАЗ проектировался отечественными проектными институтами при самом тесном сотрудничестве со специалистами ФИАТа, заложившего в его базис систему управления и организации производства, способную работать в рыночных условиях. За короткие сроки АВТОВАЗ стал лидером российского автопрома, крупнейшим предприятием автомобильной отрасли Восточной Европы. В настоящий момент время завод производит более 700 тысяч автомобилей, из которых около 100 тысяч отправляются на экспорт. Несмотря на обостряющуюся конкуренцию, предприятие остается крупнейшим производителем автомобилей в России и главным действующим лицом на внутреннем рынке. По данным экономистов, проект «ВАЗ-ФИАТ» активизировал экономический климат стран Европы на протяжении пятнадцати лет, а в СССР - фактически до момента начала реформ 90-х годов. С этой точки зрения, ВАЗ всегда, даже в условиях фактически закрытого государства, являлся полигоном для новаций как в области технологий, так и в сфере организации производства. Одновременно состоялась его интеграция в мировой рынок и в структуру мирового автомобилестроения как в производственном отношении, так и в сфере консалтинговых, инжиниринговых услуг. [2. с. 138-139]

По объему производства АВТОВАЗ входит в двадцатку ведущих мировых автомобильных компаний. Он входит в десятку крупнейших корпораций России по объемам продаж. Его годовой оборот колеблется ежегодно вокруг отметки 3 млрд. долларов. В системе дочерних производств АВТОВАЗа - 250 предприятий. В целом. С учетом смежных предприятий, на АВТОВАЗ работает около 2 млн. человек. Совместно с АВТОВАЗом и за счет его заказов на территории Самарской области работает 262 предприятия. В отличие от многих других предприятий, которые сбросили на муниципальные власти всю социальную политику, на балансе АВТОВАЗа еще состоит значительная часть детских садов, объектов культуры и спорта, оздоровительных лагерей и баз отдыха. Учитывая, что потенциал устойчивого развития ОАО «АВТОВАЗ» зависит от притока квалифицированных и компетентных молодых работников, акционерное общество постоянно проводит политику, направленную на создание рабочих мест для молодых работников. Проводится работа, направленная на сочетание трудовых обязанностей молодых работников с возможностью продолжения образования, повышения квалификации и профессионального развития. Проводятся конкурсы по профессиональному мастерству среди молодых работников. [5. с. 8-9]

Руководство

За два года (2005-2006 гг.) на предприятии сменилось два руководителя, третий - Борис Алешин, ставленник "Рособоронэкспорта", пытался найти инвесторов, чтобы реанимировать автохолдинг. В 2006 году провалилась его идея привлечь государственные инвестиции в сумме $5 млрд. В конце 2007 года представители предприятия заявили, что "прорабатывают вопрос" о "раскольцевании" своей структуры собственности. Завод, как известно, принадлежал самому себе. Три структуры, в которых был контрольный пакет, - AVVA, ЦО АФК и Инвестиционно-финансовая компания - в сумме владели 66,5% его голосующих акций. Объявленная цель "раскольцевания" - привлечь сторонних инвесторов. Стороннего инвестора удалось привлечь уже в феврале 2008 года, владельцем блокирующего пакета АВТОВАЗа стала Renault. А полностью ликвидировать схему перекрестного владения акциями АВТОВАЗа, созданную почти два десятилетия назад Борисом Березовским, удалось в мае 2008. В ноябре 2009 года председателем совета директоров АВТОВАЗа переизбран гендиректор "Ростехнологий" Чемезов, а экс-президент АВТОВАЗа Борис Алешин не вошел в состав нового совета директоров компании.

**Господдержка**

В марте 2009 г. АВТОВАЗ остановил производство и решил уволить 3200 работников. Но тут премьер Владимир Путин пообещал АВТОВАЗу беспрецедентную господдержку — 115 млрд. руб., или почти $3,5 млрд. Это, может, и немного по сравнению с $13,4 млрд., которые получила GM от американского правительства.

Но для российского автопрома сумма неслыханная. Особенно учитывая, что всем остальным автопроизводителям — ГАЗу, ТагАЗу, Соллерс и другим — правительство выделило в сумме 10 млрд. руб. Хотя вместе они производят столько же автомобилей, сколько АВТОВАЗ.

**Кризис**

Финансовый кризис подкосил и без того неважное положение компании, несмотря на значительную господдержку. В мае 2009 г. АВТОВАЗ публиковал ежеквартальный отчет за первые три месяца 2009 года. Судя по нему, ситуация в компании отчаянная. Она находится в тяжелом финансовом положении и к тому же начинает обнаруживать пропажи товара. "В феврале 2009 года в ходе проверки наличия и условий хранения автомобилей на складах управления региональных поставок обнаружена недостача в Центральном УРП в количестве 4530 автомобилей в сумме 853 млн. рублей", - говорится в отчете компании. Однако в отчете говорится, что по этому поводу "проводятся мероприятия по усовершенствованию организации поставок автомобилей в регионы и усилению контроля за деятельностью управления региональных поставок и складов исполнителей". 4530 автомобилей - это более 5% от сильно упавшего объема продаж в первом квартале этого года. По данным Ассоциации европейского бизнеса, продажи упали по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года на 39%. [13]

В 2009 году АВТОВАЗ принес своему акционеру Renault еще 370 млн. евро убытков. Renault получила в 2009 году 3,1 млрд. евро убытков против 599 млн. евро прибыли годом ранее, говорится в отчетности компании. Половину убытка - 1,56 млрд евро - Renault принесли ассоциированные компании, из них 370 млн. евро убытка приходится на АВТОВАЗ, в котором Renault владеет 25% акций. АВТОВАЗ пока не принес Renault пользы. В 2008 году тольяттинский автогигант также принес убыток французам, правда, размер его был в два раза меньше - 117 млн. евро. Причем, тогда наибольший вклад в убытки Renault - 902 млн. евро - внес Nissan, еще 301 млн. евро - группа Volvo (французы владеют 20%). [11]

В середине июля акционеры АВТОВАЗа - Renault, госкорпорация Ростехнологии и инвесткомпания "Тройка Диалог" - подписали соглашение об увеличении уставного капитала автозавода. Renault внесет в уставной капитал АВТОВАЗа технологии и оборудование на 240 млн. евро, Ростехнологии - в три раза больше - 770 млн. евро. В результате допэмиссии французы сохранят свою долю в АВТОВАЗе, доля "Ростехнологии" вырастет в общей сложности до 44%, а доля "Тройки Диалог" снизится до 17,5%.

2.2 Анализ существующей маркетинговой стратегии ОАО «Автоваз»

На сегодняшний день АВТОВАЗ работает по совершенно новой стратегии развития. Стратегия рассчитана на период 2010-2020 гг. Основными её элементами являются:

1. Продукция
2. Техническое развитие
3. Производство
4. Закупки
5. Продажи
6. Персонал
7. Качество
8. Инвестиции и прибыль

1) Продукция. Предполагается трехэтапное обновление модельного ряда: "Выживание и улучшение качества для сохранения лидирующих позиций" (2010-2013 годы), "Экспансия в новые сегменты" (2014-2017 годы) и "Поддержание лидирующих позиций" (2018-2020 годы).

**На первой фазе** есть два приоритета - бюджетный автомобиль "Лада-2190" и автомобиль RF-90 - первый автомобиль АВТОВАЗа на платформе В0. **На фазе "Экспансия"** появится 6 моделей, среди них автомобиль BM-Hatch, кроссовер B-Cross на базе платформы B0, замена "Приоры" с использованием платформы В0, модели 4х4 и кроссовер класса С. **"Поддержание лидирующих позиций"** – это фаза, в течение которой появятся машины, которые придут на рынок после 2020 года.

2) Техническое развитие. В соответствии с лучшими мировыми практиками АВТОВАЗ  останется разработчиком 9 из 30 функциональных модулей; в разработке остальных 21 модулей АВТОВАЗ  будет играть роль интегратора / координатора и проводить НИОКР совместно с поставщиками. К 2020 г затраты служб технического развития удвоятся и составят 2,8% от выручки в связи с расширением портфеля проектов с более высоким уровнем сложности и качества, увеличением объема работ по поддержанию действующего производства (количество моделей вырастет с 5 до 9) и

разработкой инновационных технологий. Рост затрат частично компенсируется повышением эффективности процессов путем проведения

НИОКР совместно с поставщикам и использования унифицированной платформы на базе B0 для 5-7 моделей. Основные области для партнерства АВТОВАЗ-Renault включают:

* АВТОВАЗ и Renault совместно: разработка двигателя и коробки передач;
* АВТОВАЗ для Renault: проведение тестов, производство прототипов и разработка компонентов;
* Renault для АВТОВАЗ: обучение персонала и имплементация единых стандартов, кодов и номенклатуры.

3) Производство. АВТОВАЗ планирует сохранить в основном периметре ОАО АВТОВАЗ стратегически важные виды деятельности, обеспечивающие долгосрочные конкурентные преимущества OEM.

Производство:

* сварка, окраска и сборка готового автомобиля, крупная штамповка лицевых деталей и сборка двигателей, коробок передач и шасси.

Техразвитие: научно-технический центр и опытно-промышленное производство.

Другие функции:

* цеховые ремонты, закупка сырья и компонентов, управление продажами, дистрибуция запчастей, управление интегрированной логистикой и складское хозяйство.

С целью реорганизации и повышения эффективности деятельности АВТОВАЗ планирует выделить часть видов деятельности из

ОАО «АВТОВАЗ» в группу АВТОВАЗ и сохранить над ними контроль.

Производство:

* Металлургическое производство, инструментальное производство (частично) и производство промышленных штампов.

Промышленные сервисы:

* Общезаводские ремонты, производство по переработке промышленных отходов и энергетическое производство.

В соответствие со стратегией развития автопрома РФ АВТОВАЗ планирует привлечь стратегических партнеров для повышения

эффективности следующих бизнесов:

* Закупка сырья и компонентов для новых моделей в сотрудничестве с Renault-Nissan в рамках RNPO;
* Производство пластмассовых изделий, Инструментальное производство (частично) и производство автокомпонентов.

будут выведены средняя штамповка, производство технологического оборудования, транспортные компании, социальные объекты и непрофильные активы.

В дополнении к реорганизации АВТОВАЗ планирует увеличить мощность завода и повысить продуктивность и качество.

4) Закупки. Реформирование системы закупок позволит АВТОВАЗу оптимизировать затраты на закупки. Затраты на закупки на а/м снизятся в среднем на 2.6% для новых моделей и на 0.6% для существующих моделей за первые 5 лет жизненного цикла. Сокращение затрат на закупки должно быть реализовано с помощью следующих мер:

* создание новой панели поставщиков совместно с Renault, создание иерархии поставщиков и выявление стратегических поставщиков (~70 OES-интеграторов первого порядка, на которые приходится свыше 80% поставок), переход от закупок компонентов к модульным закупкам.
* Объединение объемов закупок с Renault-Nissan, совместные переговоры по ценам и условиям.

Оптимизация затрат на закупки невозможна при существующей базе поставщиков АВТОВАЗа. Существующая база поставщиков обладает низкой концентрацией и не соответствует требованиям АВТОВАЗа к качеству новых моделей. Уже определен конкретный перечень глобальных поставщиков, которых необходимо привлечь в России.

Локализация глобальных поставщиков - важное условие для успешной организации закупок АВТОВАЗа. Российская автомобильная отрасль обеспечит достаточные объемы для того, чтобы привлечь иностранных поставщиков в Россию. АВТОВАЗ уже разработал подход для привлечения поставщиков в парк автокомпонентов в Тольятти.

5) Продажи. АВТОВАЗ намерен реформировать систему продаж, опирающуюся на крупнейшую в России товаропроводящую сеть.

* Собственная сеть АВТОВАЗа к 2014 г. должна быть реструктурирована с целью повышения ее контролируемости и эффективности. На 2020 г. собственная сеть составит ~10% всех торговых точек, и будет обеспечивать ~20% общих продаж.
* Внедрение переменной маржи для дилеров стимулирует продажи и повысит уровень сервиса в среднесрочной перспективе.
* Увеличение в 3 раза бюджетов на маркетинг (до 3 900 руб/а/м или 1,5% продаж) и гарантию (до 5200 руб/а/м или 2% от продаж) позволит АВТОВАЗу укрепить имидж ЛАДА и свои рыночные позиции в долгосрочной перспективе.
* АВТОВАЗ разовьет систему продаж ключевым клиентам, что составит ~16% общих продаж а/м в 2020 году (~160 тыс. а/м).
* Будут развиты дополнительные источники дохода - комиссионный финансовый бизнес (~4% общей прибыли компании) и продажа запасных частей (~10% общей прибыли).

6) Персонал. Объем производства АВТОВАЗа возрастет втрое - с ~400 тыс. в 2009 г. до ~1.2 млн. в 2020 г. Для достижения данных амбициозных целей, наряду с запуском современных моделей на новых платформах и улучшением качества, АВТОВАЗ должен увеличивать производительность труда и квалификацию рабочего и административного персонала.

* До 2020 г. предполагается снижение персонала на 3% до численности 69 тыс. (в сопоставимом периметре).
* Повышение производительности на 39% в 2020 году по сравнению с 2010 годом до уровня производительности текущих международных автопроизводителей.
* Предусмотрена компенсация покупательской способности, потерянную в период финансового кризиса и постепенное отражение увеличения производительности и квалификаций персонала в уровне оплаты труда.
* Дополнительно предусмотрено увеличение затрат на развитие персонала в 4 раза до 0.3 млрд.руб. в год к 2020 году для осуществления модернизации.
* Значительный рост производительности персонала требует глубокое реформирование организации и процессов и инвестиции в оборудование и совершенствование производственных процессов в размере 16 млрд. руб.

7) Качество. Качество продукта состоит из двух элементов: качество концепции и качество реализации. Значительное повышение качества обоих аспектов включено в бизнес-стратегию развития АВТОВАЗа до 2020г.

Качество концепции: Восприятие качества потребителями должно быть учтено при разработке новых моделей АВТОВАЗа.

Качество реализации: Значительное повышение основных показателей качества реализации АВТОВАЗа.

Явный и косвенный экономический эффект повышения качества

* Косвенный эффект повышения качества подкрепляет допущения бизнес-кейса АВТОВАЗа относительно роста объема и прибыльности
* Явный эффект повышения качества с 2010 по 2020г. составит как минимум 5,3 млрд. руб. за счет возможности избежать затрат (за счет сокращения гарантийных затрат, снижения объемов переделки на производстве и минимизации контроля компонентов)

АВТОВАЗ будет осуществлять повышение качества в рамках Программы качества Lada (LQP), которая:

* охватывает все функциональные и кросс-функциональные сферы повышения качества;
* использует инструменты, эффективность которых доказана партнерами АВТОВАЗа по альянсу (передача ноу-хау);
* уже осуществляется и предполагает достижение большинства целей в сфере повышения качества к 2014 году.

8) Инвестиции и эффективность.

* Выручка АВТОВАЗа в 2020 году составит ~330 млрд. руб. В структуре выручки преобладают продажи новых а/м под брендом LADA. Продажи на внутренний рынок составляют 71.6% от выручки, экспорт - 9.4%, контрактная сборка для RN - 10.1%, з/ч -5.8%, прочее -3.1%;
* В выручке от продажи а/м 3 модели (Low-Cost, Priora иС-Class) составляют ~60%, что соответствует международным бенчмаркам;
* Уровень EBIT маржи достигает 11.2% к 2020 (10.3% - EBIT от основного бизнеса, 0.9% - EBIT от финансовых сервисов и собственной дилерской сети), что соответствует аналогичным показателям автопроизводителей быстрорастущих рынков;
* Начиная с 2011 года, АВТОВАЗ вышел на положительную операционную прибыль, и в период с 2012 по 2020 г.г. способен частично финансировать программу инвестиций за счет собственных средств.
* Для достижения высоких операционных показателей необходимо инвестировать ~183,5 млрд. руб., из которых 13.5 млрд. руб. инвестирует Альянс Renault-Nissan
* АВТОВАЗ будет осуществлять инвестиции в 5 основных направлений: модельный ряд до 2020 (58,4 млрд. руб.), модельный ряд после 2020 (24,6 млрд. руб.), двигатели (9,8 млрд. руб.), производственные мощности (68,2 млрд. руб.) и модернизацию процессов (22,5 млрд. руб.);
* К 2018 году АВТОВАЗ полностью освободится от долгового бремени, связанного с финансированием инвестиционной программы.

Следуя этой стратегии в 2020 году АВТОВАЗ должен остаться крупнейшим производителем и продавцом легковых автомобилей в России с долей рынка на уровне 25%. Он должен продавать в первую очередь доступные автомобили стоимостью 210–280 тыс. руб., на которые будет приходиться до 60% сбыта. АВТОВАЗ станет единственной площадкой в России, способной выпускать более 1 млн. машин в год, и оставит за собой только ключевые компетенции — сварку, окраску и сборку автомобилей, крупную штамповку деталей кузова и производство двигателей, выделив все остальное в самостоятельные бизнес-единицы.

Производительность труда на заводе будет в среднем 25 автомобилей на рабочего сборочного производства, что соответствует мировой практике; целевая численность персонала — около 69 тыс. человек. АВТОВАЗ интегрируется в единую систему закупок альянса Renault-Nissan, повысит требования к качеству закупаемых компонентов и снизит количество брака. Научно-технический центр завода будет участвовать в разработке новых моделей и узлов автомобилей для всех членов альянса Renault-Nissan-АвтоВАЗ.

ГЛАВА 3: ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

3.1 Разработка путей совершенствования маркетинговой стратегии ОАО «Автоваз»

Анализ маркетинговой стратегии ОАО «Автоваз» показал, что она состоит из восьми основных элементов. По каждому из них можно провести некоторые улучшения, чтобы стратегия оказалась более успешной.

1) Продукция. Выпускаемые модели автомобилей нужно делать на более современной платформе.

2) Техническое развитие. Необходима разработка более совершенных функциональных модулей, повышение их качества. Совместно с Renault нужно разрабатывать больше запчастей для автомобилей. Также необходимо успешное и эффективное проведение научно-исследовательских и опытно конструктивных работ.

3) Производство. Увеличение затрат на производство, с целью повышения эффективности и качества производственной деятельности. Практическое внедрение методик качества на производстве.

4) Закупки. Поиск наиболее подходящих поставщиков, разработка и осуществление методов их привлечения. Проведение мероприятий по снижению дефектности закупаемых компонентов.

5) Продажи. Улучшение и развитие товарной сети и системы продаж, увеличение торговых точек, эффективное стимулирование продаж. Поиск других источников дополнительного дохода.

6) Персонал. Повышение квалификации работников, увеличение производительности труда, профессиональный отбор. Внедрение современных методов обучения персонала.

7) Качество. Повышение качества, полное удовлетворение запросов потребителей, увеличение показателей качества труда и продукции.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день роль маркетинга в деятельности любой коммерческой организации чрезвычайно велика. От правильности ведения маркетинговой деятельности зависят такие важные показатели как уровень продаж, рентабельность, прибыльность и другие.

Определяющую роль в ведении маркетинга играет стратегия предприятия. Наиболее четкое определение стратегии фирмы, а также следование и контроль над её исполнением помогает организации показывать хорошие результаты.

Выбрав для себя приоритетные цели деятельности, фирма формирует стратегию в зависимости от конкретной рыночной ситуации. Выбор комбинации стратегий зависит от позиции товара фирмы на рынке, уровня затрат на маркетинг, в том числе и в их распределении по целевым рынкам, а также от комплекса маркетинговых мероприятий для реализации стратегии.

До начала планирования маркетинговой стратегии фирме необходимо выявить всех целевых потребителей и определить, как протекает у них процесс принятия решения о покупке, состоящий из следующих этапов: осознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке, реакция на покупку. Задача деятеля рынка – понять различных участников процесса покупки и разобраться в основных факторах влияние на покупательское поведение. Подобное внимание позволяет деятелю рынка создать для своего целевого рынка значащую и эффективную программу маркетинга.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Джон Иган. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений. М.: ЮНИТИ, 2008.- 363 с.

2. АВТОВАЗ на рубеже эпох. Монография под ред. Абалкина Л. И. - Москва, Институт экономики РАН, 2006, 270с.

3. Н. М. Мурахтанова, Е. И. Еремина. Маркетинг. Учебник. 3-е издание.- Академия, 2008.- 208 с.

4. Т.П. Прошкина, Маркетинг. Учебник.- Феникс, 2008.- 320 с.

5. Эксперт № 44 (585) 2009

6. Авторевю № 4 2008