**Содержание.**

**Введение**………………………………………….…………………………….с.3.

**Разработка маркетинговой стратегии предприятия ООО «Масса»**…..с.5.

1. Краткая характеристика предприятия «Масса»…………………….....с.5.
2. Анализ маркетинговых сред ООО «Масса»…………………………...с.7.
   1. Анализ макросреды………………………………………..……...с.7.
   2. Анализ микросреды………………………………………….…..с.14.
3. Анализ бизнес-портфеля………………………………………….........с.22.
4. Формирование целей……………………………………………….......с.27.
5. Выбор стратегии…………………………………………………..…….с.29.
6. Финансовое обоснование проекта…………………………………….с.33.

**Заключение.** …………………………………………………………….…с.36.

**Список литературы……………………….**………………………………с.39.

**Введение.**

Свободный рынок предлагает покупателям широкое разнооб­разие товаров и услуг. Успех предприятия зависит от того, что выберут покупатели: вашу продукцию или продукцию ваших конкурентов. Предприятиям нужно выявить и понять потреб­ности своих потенциальных клиентов. Затем нужно найти способ удовлетворить эти потребности лучше, чем это может сделать конкурент. Чтобы работать успешно, перспективному предприятию необходимо быть такой организацией, вся дея­тельность которой ориентируется на покупателя. Все рабо­тающие в компании должны понимать, *что покупает клиент, почему он покупает именно это*, *что ему предлагают конку­ренты и каким образом компания может наилучшим образом предугадать* *и удовлетворить его запросы.*

Маркетинг — это больше, чем набор правил и организацион­ных процессов. Это также и образ мышления. Успеха добьют­ся компании, разработавшие такую стратегию маркетинга, которая на первое место поставит желания покупателей и создаст правила, процессы и отделы (то, что в мировой прак­тике организации маркетинга называется структурами), обес­печивающие лучшее, чем у конкурентов, удовлетворение этих желаний.

Не существует стратегии, единой для всех компаний. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс разработки стратегии каждой фирмы имеет свои особенности, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимых ею товаров (или оказываемых услуг), политической и экономической обстановки и еще многих факторов.

Тема данного дипломного проекта является на сегодняшний день актуальной, поскольку хорошо продуманная стратегия готовит компанию к будущему, устанавливает направление развития и определяет ее намерение занять конкретные деловые позиции.

***Целью*** *курсовой работы является разработка маркетинговой стратегии предприятия «Масса», оказывающего услуги по ремонту и обслуживанию весоизмерительного оборудования.*

Для реализации цели мы выполнили следующие, поставленные перед нами ***задачи***:

* во-первых, рассмотрели основополагающие моменты формирования стратегии развития предприятия;
* во-вторых, изучили основные принципы разработки маркетинговой стратегии предприятия на основе общей стратегии развития предприятия;
* указанные принципы были применены при разработке маркетинговой стратегии предприятия «Масса», с учетом особенностей маркетинга в сфере услуг.

В целом разработка маркетинговой стратегии включает:

* изложение миссии;
* анализ макросреды (социальные, политические, экономические, технологические факторы);
* анализ микросреды – конкурентоспособности (потребители, поставщики, конкуренты);
* формирование целей;
* выбор стратегии.

**Разработка маркетинговой стратегии развития предприятия «Масса».**

**1. Краткая характеристика предприятия «Масса».**

ООО «Масса» было образовано 1991 году.

*Учредитель:* физические лица.

*Форма организации:* малое предприятие.

*Численность персонала:* 15 человек.

*Услуги:*

* обслуживание весоизмерительных систем (ремонтные монтажные, проверочные и ревизионные осмотры);
* ремонт средств измерения:
* ремонт вагонных весов;
* ремонт автомобильных весов;
* ремонт крановых весов;
* ремонт настольных весов;
* ремонт тензометрических весов.
* наладка весоизмерительного оборудования.

*Конкуренты:* ООО «Команда», ООО «Арретир», ЗАО «Стелс», ЗАО «Витэкс», ООО «Торгтехника», ООО «Призма».

*Потребители:* основные потребители услуг – это малые, средние и крупные предприятия г. Череповца и Вологодской области. На начало 2001 г. их число составляет 40 предприятий.

*Характеристика продукта.*

Специфика маркетинга для ООО «Масса» определяется тем, что предприятия работают в сфере *услуг.* Следует подчеркнуть, что *рынки услуг совершенно не похожи на другие рынки,* т.е. существенно отличаются от рынков потребительских товаров или рынков товаров производственного назначения. Существуют две главные причины такого отличия.

* Услуга не существует до ее предоставления, т.е. продукт создается в процессе предоставления услуги.
* Часто предоставление услуг требует *специальных знаний и мастерства****,*** которые покупателю трудно оценить, а зачастую и понять. Высокая степень неопределенности при предоставлении услуг ставит клиента в крайне невыгодное положение и может вызвать негативные чувства (обида, настороженность, подозрение и т.п.).

Таблица 2.1.

**Характеристика услуг.**

* Высокая степень неопределенности предлагаемых услуг ставит покупателя в невыгодное положение.
* Совместность процесса производства предоставления услуг делает невозможным оценку отдельного предложения или прямое сравнение конкурирующих предложений.
* Выбор подходящего продавца и оценка качества его услуг – большая трудность для покупателя.
* Инерция – главный фактор в обеспечении повторяемости контактов.
* Приверженность покупателей делает возможным повышение цен и другие действия продавцов.
* Контроль качества до и после предоставления услуг – серьезная проблема для продавца.
* Во всех сферах услуг гарантии или их отсутствие могут быть более важными для покупательского удовлетворения, чем качество услуг.

Эти общие черты присущи практически всем рынкам услуг: страховым фирмам, ремонтным, финансовым, медицинским и т.д.

Продажа услуг в области весоизмерительной техники является продажей комплексного продукта, который определяется наличием у производителя набора технических средств, решений и опыта. Услуга по внедрению такого рода систем начинается с актов обследования и подготовки технического задания, затем производится монтаж и наладка оборудования, сдача под государственное клеймо и обслуживание системы. Для повышения конкурентоспособности предлагаемого продукта ООО «Масса» освоены все стадии его продажи: сдача «под ключ». Предприятие имеет лицензии для проведения всех этих операций. Наш продукт может быть продан и по частям (например, только установка или обслуживание весоизмерительных систем).

1. **Анализ маркетинговых сред ООО «Масса».**

Внешняя среда или окружение предприятия распадается на:

* Макросреду или отдаленное окружение;
* Микросреду (рыночную среду).

Анализ внешнего окружения, по сути, сводится к наблюдениям за изменениями макросреды и исследованиям микросреды. Исследования рынка, на котором работает ООО «Масса» (как впрочем, и любая другая организация сферы услуг) требуют много усилий, времени и средств, поэтому они доступны далеко не каждой организации, особенно в полном объеме. Однако, только поняв, каково положение (позиции) организации на рынке, кто основные потребители и конкуренты, можно обоснованно сформулировать цели деятельности и методы их достижения.

**2.1. Анализ факторов макросреды.**

Анализ макросреды представляет собой процесс, посредством которого выявляются внешние по отношению к организации факторы, для определения благоприятных возможностей и потенциальных угроз. Целью такого анализа является получение информации, которая помогает понять, что нас ожидает в обозримом будущем. Это необходимо для принятия эффективных управленческих решений по адаптации предприятия к меняющимся условиям внешней среды.

***Социально-демографические факторы.***

В России в последние годы наблюдаются негативные демографические перемены: сокращение рождаемости, средней продолжительности жизни населения, рост смертности.

Общие демографические тенденции, характерные в настоящее время для России, проявляются и в Вологодской области.

В Вологодской области на начало 2010 г. проживало 1324 тысячи человек. Это составляет 0,9% от всего населения России. Средняя плотность населения невелика и составляет лишь 9,3 человека на квадратный километр. 68% населения проживают в городах, а 32% — в сельских районах. Наиболее плотно заселены районы, прилегающие к крупным промышленным центрам области — Вологде и Череповцу.

Численность трудоспособного населения составляет 769,2 тыс. человек (мужчин 52%, женщин - 48%), всего занято в отраслях экономики - 583 тыс. человек.

По показателям уровня жизни область занимает одно из первых мест среди соседних регионов.

Таблица 2.2.

**Население г. Череповца, 2008 -2010 гг.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Численность постоянного населения  (на начало года), тыс. человек | 320,0 | 320,5 | 321 |
| По полу:  Мужчин  Женщин | 152,3  167,7 | 152,4  168,1 | 152,5  168,5 |
| По возрасту:  Моложе трудоспособного  Трудоспособном  Старше трудоспособного | 78,4  193,9  47,7 | 70,5  194,9  55,1 | 70,6  195,1  55,3 |
| Прирост населения за счет миграции,  Всего, человек | 2243 | 3068 | 1976 |

***Политическая/законодательная среда.***

Маркетинговые решения находятся под значительным влиянием событий, происходящих в политической и законодательной областях. Политическая сфера состоит из законов, государственных учреждений и влиятельных групп воздействующих и ограничивающих деятельность организаций.

Законодательство о предпринимательской деятельности выполняет такие задачи по защите: фирм от нечестной конкуренции, потребителей от нечестных методов торговли и интересы общества от некорректного поведения участников рынка. Вообще, главная цель законов - возложить на фирмы ответственность за социальные издержки, возникающие в связи с использованием их товаров или процессов производства.

В настоящее время состояние политической и законодательной среды в России достаточно стабильно, что благоприятно сказывается на работе предприятия «Масса».

### Юридической основой деятельности ООО «Масса» (изготовление, ремонт, наладка и проверка средств измерения) служит его аккредитация в органах государственной метрологической службы Госстандарта России. Аккредитация проводится на основании заявки на проведение аккредитации в государственный научный центр или орган государственной метрологической службы Госстандарта России, в которых указывают: вид проводимых работ; сведения о номенклатуре и количестве средств измерения; обеспеченность необходимым оборудованием (для ремонта, наладки и проверки средств измерения), помещением и кадрами. Предприятиям, получившим разрешение на производство услуг в области весоизмерения, выдают лицензии, а также регистрируют территориальным органом Госстандарта.

### ООО «Масса» осуществляет свою деятельность согласно полученной государственной лицензии, а также на основании различных нормативных актов, регулирующих предпринимательскую деятельность в сфере малого предпринимательства.

***Технологическая среда.***

Технологическая среда, в которой оперирует предприятие «Масса», имеет тенденцию к изменениям, создавая для него как дополнительные возможности и преимущества, так и ограничения. Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции (выполнения работ, оказания услуг), для усовершенствования и модернизации технологического процесса. На ООО «Масса» стараются приспосабливаться к технологическим изменениям и использовать их для получения преимуществ в конкурентной борьбе.

В настоящее время, в области систем весоизмерения появляются различные новейшие технологии, программные продукты и т.п. Необходимо отслеживать появление этих новшеств и по возможности осваивать и применять их при оказании услуг потребителям. Силы конкуренции стимулируют этот процесс в ООО «Масса».

***Экономическая среда.***

Подобно всем другим разновидностям сред, *экономическая среда* также не находится в состоянии покоя и усиливает влияние на сферу услуг из-за своих динамических изменений, которые могут иметь как негативные, так и позитивные последствия для оперирующих в этой среде фирм.

Общее состояние экономики очень важно для предприятия «Масса», так как от данного фактора зависит состояние предприятий-заказчиков, то есть их покупательская способность - одна из важнейших характеристик рынка. Общий уровень платежеспособного спроса зависит от текущих доходов, уровня цен, сбережений, долгов и доступности кредита. Тенденции в изменении доходов и структуре расходов имеют большое значение в маркетинговой деятельности предприятия.

Таблица 2.3.

**Распределение предприятий и организаций по основным отраслям экономики. Вологодская область, 1999 г.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Всего предприятий | В то числе по отраслям промышленности | | | |
| Промышленность | Строительство | Сельское хозяйство | Торговля |
| **Всего по Вологодской области** | **18271** | **2252** | **2198** | **2552** | **4682** |
| г. Вологда | 6313 | 947 | 1010 | 93 | 2370 |
| г. Череповец | 4473 | 452 | 715 | 23 | 1307 |

Таблица 2.4.

**Распределение зарегистрированных предприятий, учреждений, организаций по формам собственности. Вологодская область, 2009 г.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Всего предприятий | В том числе | | | |
| Государствен. собственность | Муниципальная собственность | Частная собственность | Другие формы собственность |
| **Всего по Вологодской области** | **18271** | **971** | **1668** | **13072** | **2560** |
| г. Вологда | 6313 | 349 | 228 | 4730 | 1006 |
| г. Череповец | 4473 | 79 | 142 | 3779 | 473 |

*Социально-экономическое положение города Череповца.*

Череповец по размерам сравнительно небольшой город, в нем проживает 321 тыс. жителей. Грамотная и квалифицированная рабочая сила - одно из его важнейших достоинств.

Город Череповец благодаря выгодному географическому положению, - от Москвы город отделяют 620 км, от Санкт-Петербурга – 475, - как бы оказался в центре огромного северо-западного края страны, располагая удобными выходами к основным российским рынкам. Обширная транспортная сеть включает в себя мощный железнодорожный узел, разветвленную автодорожную сеть, крупный аэропорт.

Сравнительная близость к основным российским городам, солидный экономический потенциал и кадры высокой квалификации превратили Череповец в один из развитых промышленных центров России.

Череповецкий промышленный регион имеет все характеристики, которые позволяют отнести его к категории индустриально-развитых:

* высокий уровень производства промышленной продукции в расчете на душу населения, почти в 2 раза превышающий общероссийский;
* развитая транспортная инфраструктура, в целом обеспечивающая работу промышленности г. Череповца;
* достаточно высокий уровень образования и квалификации рабочей силы.

Экономический потенциал Череповца, в котором преобладают металлургическая и химическая промышленность, превышает валовой национальный продукт многих стран мира. В Череповце имеются еще два крупных химических объединения. Именно эти предприятия составляют основу экономического потенциала Череповца. Есть здесь предприятия легкой, пищевой, деревообрабатывающей промышленности.

Все больше внимания город уделяет среднему и малому бизнесу, развитию частного сектора. Созданы совместные предприятия с участием компаний Канады, Швейцарии, Великобритании, США.

***Выводы.***

Итак, анализируя факторы макросреды, такие как государственное регулирование, социально-демографическая структура населения в стране, регионе, городе, уровень доходов населения и т.п., следует учитывать, что они неподконтрольны нашему предприятию и должны рассматриваться в качестве заданных условий деятельности, которые необходимы при разработке стратегии развития.

Анализ социально-демографических позволил нам оценить состояние на рынке труда, а, следовательно, наиболее рационально вести подбор кадров для нашего предприятия.

Проанализировав фактор политической/законодательной среды, мы установили, что ООО «Масса», как и все другие предприятия, работает в юридических рамках, которые регулируют его деятельность с точки зрения общественного блага. Ведь в бизнесе очень важно полное знание всех своих прав и обязанностей, существующих между агентами рынка.

Итог анализа технологической компоненты еще раз подтверждает правильность установок руководства ООО «Масса», т.е. если предприятие не будет технически обеспечено, оно потеряет свои потенциальные преимущества в конкурентной борьбе и, возможно, может просто проиграть соперникам.

Целью анализа экономической компоненты макросреды ООО «Масса» является определение количества потенциальных потребителей наших услуг в Вологодской области (в частности в г. Вологде и г. Череповце), т.е. определение потенциальной емкости рынка. Такими могут быть предприятия торговли и сельского хозяйства.

Подводя итог анализа макросреды предприятия «Масса», следует еще раз подчеркнуть, что цель его - получение информации о состоянии среды для принятия эффективных управленческих решений.

**2.2. Анализ микросреды.**

## *Анализ экономической деятельности ООО «Масса».*

## Организационную структуру ООО «Масса» можно представить в следующем виде:

Схема 2.

#### Директор

**Начальник по производству**

##### Бухгалтер

**Слесари по ремонту КИПиА**

## Итак, основным видом деятельности предприятия является оказание услуг по ремонту, наладке и обслуживанию систем взвешивания.

## ООО «Масса» было создано для оказания услуг в области весоизмерительной техники предприятиям г. Череповца и Вологодской области. Основные данные по предприятию даны в приложении 1. Общий объем выполненных услуг за 2009г. составил 2,3 млн. рублей.

По состоянию на 01.01.2010 г. предприятие имеет следующие финансовые результаты.

Таблица 2.5.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | За 2010 г., в рублях |
| Выручка от продажи услуг (за вычетом НДС) | 2.300.000 |
| Себестоимость услуг (том числе проданных) | 1.874.500 |
| Валовая прибыль | 425.500 |
| Прибыль до налогообложения | 414.000 |
| Налог на прибыль | 119.600 |
| Чистая прибыль | 294.400 |

*Потребители.*

Предприятием «Масса» накоплен большой опыт работы на крупных предприятиях г. Череповца и Вологодской области. Крупнейшими из них являются АО «Азот», АО ЧФМК, Шекснинский комбинат хлебопродуктов. Главным требованием их к продукту является устойчивость в работе и точность взвешивания, устойчивость работы при больших объемах взвешиваемых грузов, передача информации на ПЭВМ.

Крупные предприятия имеют свои службы эксплуатации систем взвешивания. Поэтому важнейшим критерием выбора весоизмерительных систем является их унификация и адаптивность к существующей целостной системе. В настоящее время идет техническое перевооружение средств измерения.

Ключевым моментом стало внедрение тензометрических систем взвешивания. Отсюда главной задачей для ООО «Масса» стало быстрое освоение новой технологии в полном объеме. Специалистами нашего предприятия ведется апробирование систем тензометрического взвешивания фирмы «Тензо-М», и «Метра ЛТД» (Москва) и «Петровес» (Санкт-Петербург).

В настоящее время для сельскохозяйственных предприятий стоит вопрос не только о точности взвешивания, но и о частичной реконструкции весов механических в тензометрические.

Большим разнообразием спроса на услуги предприятия «Масса» отличаются малые и средние предприятия. Главным критерием в выборе продукта для них является работоспособность системы, точность взвешивания,

перевод информации в электронный вариант и передача ее в бухгалтерию. Чтобы удовлетворить потребность этого сегмента рынка, в ООО «Масса» разработано программное обеспечение для ряда различных весоизмерительных систем. Выполнение данной программы является для нашего предприятия одной из первоочередных задач. Неотъемлемой частью продажи услуги в данном сегменте является его последующее обслуживание.

Сила покупателей заключается в том, что они определяют спрос. Здесь хотелось бы отметить сильное влияние крупных предприятий г. Череповца таких, как ЗАО ЧФМК, ОАО «Азот», «Шекснинский комбинат хлебопродуктов». Именно на этих предприятиях мы ведем большую часть работ.

Потребителями предприятия «Масса» являются различные организации. ООО «Масса» обслуживает около 40 организаций и фирм.

* *Отрасль*: в основном сельскохозяйственные предприятия и предприятия пищевой промышленности (примерно 60 %);
* *Размер*: крупные (15%), средние (46%) и малые предприятия (39%);
* *Форма собственности*: долевые и частные предприятия.
* *Местоположение*: предприятия г. Череповца и Вологодской области.

Наибольший рост спроса на предоставляемые нашим предприятием услуги наблюдался у предприятий-клиентов малого и среднего бизнеса.

*Поставщики.*

Поставщиками оборудования являются специализированные предприятия Москвы и Санкт-Петербурга. Эти города расположены в непосредственной близости от г. Череповца (от Москвы город отделяют 620 км, от Санкт-Петербурга – 475). Для работы с поставщиками на ООО «Масса» разработан целый комплекс взаимосвязей. Так, например, ведется работа с торговыми агентами, которые строятся на долгосрочных доверительных взаимоотношениях, так как они выступают гарантом своевременного денежного обеспечения при заключении договора. Со многими региональными дилерами у нашего предприятия сложились прочные связи. По многим из них мы имеем максимальную накопительную скидку.

Наши постоянные поставщики: «Тензо-М», «Метра ЛТД» (Москва) и «Петровес» (Санкт-Петербург).

В работе с постоянными поставщиками нас устраивает:

* хорошее качество поставляемой продукции;
* приемлемые цены;
* гибкая система скидок;
* стабильность;

Правда в работе с поставщиками есть и некоторые проблемы. Основной задачей организации поставок оборудования и материалов является снижение транспортных и командировочных расходов. Политика рационального управления запасами не позволяет снижать издержки за счет увеличения объемов закупки. В настоящее время приходиться делать небольшие закупки в разных местах. Поэтому стратегия в области закупок должна сводиться к поиску партнеров с достаточно большим ассортиментом поставляемого оборудования и материалов хорошего качества и по доступной цене.

*Конкуренты.*

Анализируя состояние конкуренции для ООО «Масса» можно отметить, что наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между фирмами, предоставляющими однотипные товары и услуги.

Конкурентами ООО «Масса» являются следующие организации:

ООО «Команда», ООО «Арретир», ЗАО «Стелс», ЗАО «Витэкс», ООО «Торгтехника», ООО «Призма».

Основными конкурентами для ООО «Масса» являются две организации, постоянно занимающиеся производством услуг в области весоизмерительного оборудования (установка, наладка, обслуживание). Но данные предприятия специализируются лишь на работе с определенным видом весоизмерительного оборудования – передвижные товарные весы, автомобильные весы и настольные весы для торговых предприятий в различных районах Вологодской области («Арретир» и «Призма»). Предприятия «Команда» и «Торгтехника» специализируются на ремонте торгового оборудования и торговых весов).

*ООО «Призма».*

За прошедший год у данного предприятия доля рынка увеличилась более чем в 1,3 раза. ООО «Призма» специализируется в области обслуживания передвижных и настольных весов. В работе данного предприятия можно отметить высокое качество работ, хорошую техническую оснащенность, а также и финансовую поддержку со стороны головной организации. Следует отметить, что ООО «Призма» является дочерним предприятием ЦСМ (Центр стандартизации и метрологии) и имеет приоритетный доступ к информации о пригодности, ремонте и внедрении весового оборудования.

Клиентами ООО «Призма» являются в основном малые и средние предприятия торговли и сельского хозяйства.

*ЗАО «Стелс».*

Особый интерес, с моей точки зрения, представляет ЗАО «Стелс». Основным видом деятельности данного предприятия является продажа компьютерной техники и информационных технологий. В настоящее время, когда возросло количество тензометрических систем взвешивания, здесь был создан отдел оказания услуг по внедрению данных систем. Руководство данного предприятия ставит задачу выйти на рынок услуг по установке, ремонту и эксплуатации весоизмерительных систем, т.е. разработать целый комплекс услуг по изготовлению локальных систем взвешивания, начиная с поставки оборудования, разработки программного обеспечения и сдачи весов под государственное клеймо.

Итак, проведем расчет доли рынка и темпов роста оказываемых услуг конкурентов и нашего предприятия. Для этого нам необходима следующая информация:

* объем продаж по городу в целом за 2000 г. и по каждой стратегической зоне хозяйствования (СЗХ) (передвижным, автомобильным, вагонным, тензометрическим весам);
* объем продаж по городу в целом и по каждой СЗХ за базисный год;
* объем продаж за 2009 г. по каждой СЗХ ООО «Масса» и предприятий–конкурентов.

В связи с тем, что услугами, которые оказывает наше предприятие другим субъектам хозяйствования на рынке г. Череповца, занимаются в основном предприятия по форме собственности относящиеся к малым, череповецкое отделение Госкомстата не смогло предоставить нам необходимую для расчетов информацию, поскольку, согласно утвержденным формам, по малым предприятия не предусмотрено разделения объемов выполненных работ за отчетный период в разрезе оказываемых услуг.

В получении необходимой информации оказал помощь центр стандартизации и метрологии (ЦСиМ), в который стекается вся информация по вышеуказанным работам.

Проведя все расчеты, представим их в виде таблицы (таблица 2.6.).

Таблица 2.6.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **Объем продаж по рынку в целом** | |
| **2009 г., в млн. руб.** | **2010 г., в млн. руб.** |
| **Передвижные весы** | 1,201 | 1,284 |
| **Автомобильные весы** | 2,917 | 3,161 |
| **Вагонные весы** | 3,205 | 3,301 |
| **Тензометрические весы** | 2,611 | 3,205 |
| **Крановые весы** | 0,902 | 1,061 |
| **Итого** | 10,836 | 12,012 |

Рассчитаем темпы роста рынка продаж: **Трб = ( Yi : Yo) x 100%** , где

**Трб –** тем роста рынка продаж;

**Yi** –экономический показатель в определяемом периоде (объем продаж за 2010 г.);

**Yo –** экономический показатель в базовом году (объем продаж за 2009 г.).

Теперь мы можем рассчитать темпы прироста рынка продаж:

**Тпр = Трб – 100%, где**

**Тпр –** темпы прироста рынка продаж.

Таблица 2.7.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **Темп роста рынка продаж, %** | **Темп прироста рынка продаж, %** |
| **Передвижные весы** | (1,284:1,201)х100%=106,910% | 106, 910%-100%=6,910% ≈7% |
| **Автомобильные весы** | (3,161:2,917)х100%=108,364% | 108,364%-100%=8,364% ≈8% |
| **Вагонные весы** | (3,301:3,205)х100%=102,995% | 102,995%-100%=2,995% ≈3% |
| **Тензометрические весы** | (3,205:2,611)х100%=122,749% | 122,749%-100%=22,749% ≈23% |
| **Крановые весы** | (1,061:0,902)х100%=117,627% | 117,627%-100%=17,627% ≈18% |

Теперь представим в виде таблицы долю рынка по каждой СЗХ ООО «Масса» и его предприятий-конкурентов (таблица 2.8).

Таблица 2.8.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **«Масса»** | **«Команд»** | **«Призма»** | **«Стелс»** | **«Витекс»** | **«Арретир»** | **«Торгтехника»** |
| **Передвижные весы** | 8% | 7% | 53% | - | - | 18% | 12% |
| **Автомобильные весы** | 21% | - | 46% | - | - | 26% | - |
| **Вагонные весы\*** | 26% | - | - | - | - | - | - |
| **Тензометрические весы** | 18% | 16% | - | 15% | 24% | - | - |
| **Крановые весы** | 12% | - | - | 26% | 4% | - | - |

\*Примечание: по вагонным весам 65% доли рынка занимает мастерская по ремонту вагонных весов Октябрьской ж/д.

Фирмы-новички, собирающиеся выйти на данный рынок, не могут оказать существенного влияние на уровень конкуренции, поскольку в настоящее время произошла достаточная насыщенность производимыми услугами (установка, наладка, обслуживание весоизмерительного оборудования) в регионе. В сложившейся ситуации для новичка очень трудно занять свое место на рынке, существует множество барьеров, препятствующих проникновению на рынок: экономия на масштабах производства, уровень технического оснащения, уровень подготовки и опыта персонала, приверженность потребителей к определенным предприятия и услугам ими оказываемыми, необходимый размер капитальных вложений и т.п.

В связи со спецификой деятельности и оказываемых услуг проблема товаров заменителей также не вызывает особых затруднений для нашей организации. Требования любых заказчиков удовлетворяются ООО «Масса» в полном объеме и в соответствии с современными новейшими технологиями, поэтому у наших клиентов нет необходимости обращаться к услуга других организаций.

*Персонал.*

К квалификации работников предприятия «Масса» предъявляются самые высокие требования. Средний возраст персонала 30 лет. Более половины работников имеют высшее образование, остальные – среднее-специальное. Прием на работу новых сотрудников происходит только по рекомендации и с испытательным сроком (два-три месяца).

Руководство предприятия гарантирует своим работникам стабильную заработную плату, нормальные условия труда и перспективы роста.

**3. Анализ бизнес-портфеля.**

По результатам маркетингового анализа составим матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы), что позволит нам классифицировать каждую из СЗХ в соответствии с ее долей на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли.

Предприятие «Масса» активно функционирует в 5 стратегических зонах хозяйствования (СЗХ) (таблица 10).

Таблица 2.9.

**Характеристика стратегических зон хозяйствования (СЗХ).**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **Технология** | **Рынок** | **Доля рынка** | **Перспективы роста** |
| **Передвижные весы** | «Тензо-М»  «Петровес» | промышленные предприятия, торговые предприятия | 8% | нет |
| **Автомобильные весы** | «Тензо-М»  «Петровес» | промышленные предприятия | 21% | 24% |
| **Вагонные весы** | «Тензо-М»  «Петровес»  «Метра ЛТД»  «Метлер-толедо» | промышленные предприятия | 26% | 30% |
| **Тензометрические весы** | «Тензо-М»  «Метра ЛТД»  «Метлер-толедо» | промышленные предприятия,  торговые предприятия,  предприятия пищевой промышленности. | 18% | 25% |
| **Крановые весы** | «Метра ЛТД», ISH | промышленные предприятия | 12% | 15% |

При помощи матрицы БКГ классификация СЗХ ООО «Масса» по долям рынка и темпам роста будет иметь следующий вид (рисунок 5).

Размер радиуса окружения рассчитан по формуле: **R = √ S/П**, где

S – объем продаж по СЗХ в общем виде,

П = 3,14.

Таблица 2.10.

**Расчет размера радиуса окружения.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **Объем продаж** | **R** |
| **Передвижные весы** | 0,1 | 0,18 |
| **Автомобильные весы** | 0,65 | 0,45 |
| **Вагонные весы** | 0,86 | 0,56 |
| **Тензометрические весы** | 0,57 | 0,42 |
| **Крановые весы** | 0,13 | 0,2 |

Для более точного построения матрицы границу между зонами на оси «относительная доля рынка» установим на отметке 0,25, границу между зонами на оси «темп роста рынка» соответствует средневзвешенной величине темпов роста всех видов бизнеса предприятия 12.

Далее определяем относительную долю рынка каждой СЗХ по отношению к основным конкурентам.

Таблица 2.11.

**Определение относительной доли рынка каждой СЗХ «Масса» по отношению к основным конкурентам.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **ООО «Масса»** | **Конкуренты** | **Относительная доля рынка** |
| **Передвижные весы** | 8% | 80% | 0,1 |
| **Автомобильные весы** | 21% | 72% | 0,29 |
| **Вагонные весы** | 26% | 65% | 0,4 |
| **Тензометрические весы** | 18% | 55% | 0,32 |
| **Крановые весы** | 12% | 70% | 0,17 |

**Темпы прироста**

**Относительная доля рынка**

**высокая низкая**

**В**

###### Ы

**С**

**О**

**К**

**И**

**Е**

**24**

Тензометрические весы

**20**

**Крановые весы**

**16**

**12**

**Н**

**И**

**З**

**К**

###### И

**Е**

**8**

**Автомобильные весы**

Передвижные весы

**4**

Вагонные весы

**0,4 0,3 0,2 0,1**

Рисунок 5. **Матрица БКГ для СХЗ предприятия «Масса».**

Проведя анализ уровня и характера развития каждого из стратегических подразделений с помощью модели БКГ, можно придти к заключению:

1. СЗХ «Вагонные весы» и «Автомобильные весы» находятся в стадии зрелости. Технология производства данного вида услуг уже отработана, издержки производства и сбыта минимальны. Данные СЗХ не нуждаются в дополнительных инвестициях, а полученная прибыль может быть использована для финансирования развития других СЗХ.

2. СЗХ «Тензометрические весы» характеризуются относительно высокой долей рынка и высокими темпами роста. Данный вид услуг достаточно рентабелен, однако растущий спрос требует дополнительного финансирования.

1. СЗХ «Передвижные весы» характеризуется низкими темпами роста и достаточно малой долей рынка. Данный вид услуг является дополняющим к услугам СЗХ «Вагонные весы» и «Автомобильные весы». Поэтому, несмотря на то, что по матрице БКГ данный продукт находится в невыгодном положении по издержкам и не дает надежны на увеличение доли рынка, руководство предприятия не будет избавляться от данного вида услуг.

4. СЗХ «Крановые весы» характеризуется высокими темпами роста при малой доле рынка. Данный продукт предприятия находится в менее выгодно положении, чем товары-лидеры, но имеют все шансы на успех в связи с ростом рынка. Для данного вида услуг необходимо изыскать возможности для увеличения доли рынка за счет предоставления каких либо сопутствующих услуг или других форм продвижения (продажи) данной услуги (например, лизинг). Для данного продукта требуются также значительные средства на поддержание роста. Данный вид услуг является достаточно рентабельным, не смотря на острую конкуренцию. Поэтому все силы должны быть направлены на повышение конкурентных преимуществ СЗХ «Крановые весы».

По результатам проведенных расчетов и маркетингового анализа мы можем составить SWOT-анализ по каждой СЗХ ООО «Масса». Результаты представим в виде таблицы (таблица 2.12).

Таблица 2.12.

**SWOT-анализ деятельности по СЗХ**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СЗХ | Сильные стороны | Слабые стороны | Возможности | Угрозы |
| Передвижные весы | * наличие квалифицированных специалистов; * наличие налаженных связей с потребителями. | * малая доля рынка; * низкая рентабельность | * возможность выхода на рынки других регионов. | * острая конкуренция со стороны ООО «Призма»; * замена весов на электронные. |
| Автомобильные весы | * наличие полного комплекса услуг; * большой опыт работ в данной области; * преобладающая доля рынка данных услуг в области. | * Отсутствие авоматизированн. чтения показаний веса и электронной передачи информации. | * Реконструкция вагонов – частичная и полная; * возможности сбыта в других регионах. | * внедрение т/з автомобильных весов. |
| Вагонные весы | * наличие полного комплекса услуг; * большой опыт работ в данной области; * преобладающая доля рынка данных услуг в области. | * Отсутствие авоматизированн. чтения показаний веса и электронной передачи информации. | * реконструкция вагонов – частичная и полная; * возможности сбыта в других регионах. | * внедрение т/з вагонных весов. |
| Тензометрические весы | * наличие квалифицированных кадров; * высокая рентабельность; * автоматизированные системы передачи данных. | * узкий круг поставщиков; * высокая стоимость систем. | * рост спроса на услуги; * создание автоматизированных систем; * внедрение лизинга | * наличие потенциальных конкурентов («Стелс») |
| Крановые весы | * наличие квалифицированных кадров; * высокая рентабельность | * небольшой круг поставщиков; * низкая платежеспособность заказчиков. | * внедрение лизинга; * рост спроса на услуги | * острая конкуренция со стороны «Витэк» |

**4. Формирование целей.**

В результате проведенного стратегического анализа предприятие «Масса» располагает необходимыми данными для формирования системы целей и для выбора соответствующей стратегии развития.

Генеральная цель существования предприятия «Масса», его миссия сформулирована так: *«Удовлетворение потребностей предприятий и организаций в области весоизмерительных систем учета продукта путем оказания качественных услуг».*

Анализ микро- и макросреды предприятия позволил определить горизонты стратегического планирования, т.е. сформулировать основные цели деятельности ООО «Масса»:

* Довести общий годовой объем оказанных услуг в 2011 г. до 3 млн. рублей в год.
* Увеличить долю рынка предприятия на 5%.

Поскольку предприятие осуществляет свою работу по нескольким СЗХ, что было рассмотрено ранее, необходимо для каждой из них определить стратегические цели.

*Передвижные весы.*

* Закрепиться на рынке и сохранить рыночную долю на уроне 8%.
* Выйти с данным видом услуг на рынки других регионов.

*Весы вагонные.*

* Довести общую долю рынка до 30%.
* Проводить реконструкцию весов в вагонные тензометрические.

*Весы автомобильные.*

* Увеличить долю присутствия на рынке до 24%
* Проводить реконструкцию весов в тензометрические автомобильные весы.

*Тензометрические весы.*

* Сохранение высоких темпов роста.
* Увеличение доли присутствия на рынке до 31%.
* Освоение новейших технологий ведущих российских фирм в области тензометрического оборудования с целью завоевания конкурентного преимущества.

*Крановые весы.*

* Увеличить долю рынка до 15%.

***Формулировка тактических целей.***

Исходя из вышеназванных стратегических целей, можно сформулировать тактические, ориентированные на годовое развитие.

*Передвижные весы:* Заключение договора о сотрудничестве с Бобруйским приборостроительным заводом на поставку запасных частей.

*Вагонные весы:*

* Заключить договор о создании сервисного центра с управлением Октябрьской железной дороги.
* Освоить новую технологию фирмы «Автоматика» по реконструкции весов

(провести обучение персонала).

* Заключить договор с фирмой «Петровес» об официальном дилерстве ООО «Масса» по Вологодской области.

*Автомобильные весы:*

* Освоить новые технологии фирмы «Тензо-М» по реконструкции весов.
* Провести обучение персонала (1 человек) на базе фирмы «Сибтензприбор».
* Закупить оборудование для проверки тензометрических датчиков весов.

*Тензометрические весы:*

* Заключить договор о сотрудничестве с ЗАО «Стелс» в области программного обеспечения.
* Разработать программное обеспечение взвешивания металлолома.
* Разработать автоматизированную весоизмерительную систему учета зерна на элеваторе шекснинского комбината хлебопродуктов.

*Крановые весы:*

* Арендовать стенд для проверки крановых весов фирмы ISH.
* Рассмотреть вопрос о замене германских тензодатчиков на тензодатчики российского образца.
* Рассмотреть вопрос о поставке крановых весов фирмы «Петровес».

**5. Разработка стратегии.**

Итак, стратегические цели определены. Теперь можно приступить к выбору стратегии развития предприятия.

Общая маркетинговая стратегия будет такова: *расширение существующих рынков, а по некоторым СЗХ - проникновение на новые.*

Поскольку предприятие «Масса» осуществляет свою деятельность по нескольким СЗХ и они различаются потреби­тельскими свойствами, качеством, предназначены для различных групп (сегментов) потребителей, то стратегию предприятия по отношению к продукту можно определить как стратегию *дифференциации*.

Итак, общие маркетинговые стратегии выбраны. Следующим этапом станет разработка стратегии для каждой СЗХ.

*СЗХ «Автомобильные весы», «Вагонные весы».*

Итак, как мы уже говорили, данные СЗХ отличаются высокой долей рынка и его медленным ростом. Данный вид услуг дает больше дохода, чем требуется для поддержания их доли рынка. Следовательно, СЗХ «Автомобильные весы» и «Вагонные весы» можно использовать в качестве источника финансовых средств для СЗХ «Крановые весы» или «Тензометрические весы», либо для различного рода разработок и освоения новых технологий. В результате проведенного анализа разработана следующая стратегия для СХЗ «Автомобильные весы» и «Вагонные весы» (таблица 2.13).

*Передвижные весы.*

Для данной СЗХ характеризуется меденным ростом рынка и его малой долей. Но нельзя сказать, что по данному продукту предприятие несет лишь издержки, не получая при этом необходимый доход. Дело в том, что СЗХ «Передвижные весы» является сопутствующей услугой для СЗХ «Автомобильные весы» и «Вагонные весы». Для продукта в положении СЗХ «Передвижные весы» («собака»), рекомендуется стратегия деинвестирования или ухода с рынка. Но руководство предприятия не будет отказываться от данного вида услуг, поскольку в нашем случае СЗХ «Передвижные весы» помогает в конкурентной борьбе СЗХ «Автомобильные весы» и «Вагонные весы».

Таблица 2.13.

***Разработка стратегии для СЗХ «Автомобильные весы» и «Вагонные весы».***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Выбранная стратегия** | **Элементы комплекса маркетинга** | | | |
| **Продукт** | **Рынки покупателей и доля рынка** | **Цена** | **Сбыт и реклама** |
| ***Стратегия***  ***«сбор урожая»*** | Освоение новых технологий для оказания данного вида услуг на более качественном и прогрессивном уровне (применение тензометрического оборудования).  *Цель:*  лидерство в оказание данного вида услуг. | Поддержание существующей доли рынка. | Необходима продуманная политика цен. Нельзя допустить, чтобы цены были выше, предлагаемых конкурентами.. | Прямой сбыт.  Ограниченное использование рекламы. |

*СЗХ «Крановые весы».*

Данная СЗХ характеризуется быстрым ростом рынка при его малой доле. Данный продукт имеет все шансы на успех, при условии увеличения доли рынка. Для этого необходимо инвестирование значительных средств в данный продукт, в противном случае СЗХ «Крановые весы» сможет не выдержать конкурентной борьбы перейти в разряд «собак». В результате проведенного анализа разработана следующая стратегия для СЗХ «Крановые весы» (таблица 2.14).

Таблица 2.14.

***Разработка стратегии для СЗХ «Крановые весы».***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Выбранная стратегия** | **Элементы комплекса маркетинга** | | | |
| **Продукт** | **Рынки покупателей и доля рынка** | **Цена** | **Сбыт и реклама** |
| ***Увеличение***  ***доли рынка*** | Разработка новых инструментов для более качественного оказания услуг.  Разработка сопутствующих услуг. | Интенсификация маркетинговых усилий для увеличения доли рынка. Проникновение на новые рынки (рынки других регионов). | Поскольку данная СЗХ характеризуется неплатежеспособностью заказчиков, необходимо проводить более эффективную ценовую политику. | Прямой сбыт.  Использование рекламы. |

*СЗХ «Тензометрические весы».*

Согласно матрице БКГ СЗХ «Тензометрические весы» характеризуется быстрым ростом рынка и высокой долей рынка. Благодаря своей новизне, растущему спросу и конкурентоспособности данный вид услуг дает значительную долю прибыли предприятию (3 место по объему продаж в 1999 г. и 2-е – в 2000 г.). Данный продукт предприятия является лидером на быстро растущем рынке, как в настоящий момент, так и в ближайшем будущем. Однако, для поддержания роста СЗХ «Тензометрические весы» требует значительных средств, для того, чтобы в перспективе данный вид услуг эволюционировал к «дойным коровам». На основе всего вышесказанного представим стратегию СЗХ «Тензометрические весы в виде таблицы 2.15.

Таблица 2.15.

***Разработка маркетинговой стратегии для СЗХ «Тензометрические весы».***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Выбранная стратегия** | **Элементы комплекса маркетинга** | | | |
| **Продукт** | **Рынки покупателей и доля рынка** | **Цена** | **Сбыт и реклама** |
| ***Увеличение доли рынка*** | Развитие ассортимента: разработка различных форм оказания услуги, как в комплексе, так и по частям..  Введение инноваций: освоение новых технологий  («Тензо-М», «Петровес»)  для оказания данного вида услуг на более качественном и прогрессивном уровне  Цель: лидерство в оказание данного вида услуг. | Расширение существующего рынка. | Установление цены в зависимости от спроса. | Прямой сбыт.  Использование средств рекламы и брэндов. |

1. **Финансовое обоснование проекта.**

Чистая прибыль ООО «Масса» за 2010 г. составила 249.400 рублей.

Руководством предприятия установлены отчисления в 2011 г. в размере 65 % (+ 1%) от чистой прибыли, что составило 162.110 рублей. Данные денежные средства было решено направить на реализацию маркетинговой стратегии предприятия «Масса». Напомним, что стратегические цели ООО «Масса» определены следующим образом:

* Довести общий годовой объем оказанных услуг в 2011 г. до 3 млн. рублей в год.
* Увеличить долю рынка предприятия на 5%.

На основе данных стратегических целей были сформулированы тактические цели, для достижения которых нам потребуются определенные инвестиции.

Таким образом, мы разработали комплекс мероприятий, направленный на достижение стратегических целей, а, следовательно, и реализацию маркетинговой стратегии ООО «Масса».

*Обучение персонала с целью освоения новых технологий.*

Таблица 2.16.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **Мероприятия** | **Количество обучаемых** | **Стоимость, руб.** |
| Вагонные весы | Обучение персонала на базе ООО «Автоматика» по реконструкции вагонных весов | 2 человека | 28000=00 |
| Автомобильные весы | 1.Обучение новым технологиям фирмы «Тензо-М» по реконструкции автомобильных весов  2. Обучение на базе предприятия «Сибтензприбор» (г. Кемерово) | Весь персонал  1 человека | 12000=00  25000=00 |
| **Итого:** | | | **65000=00** |

*Модернизация материальной базы, обусловленная расширением*

*ассортимента услуг.*

Таблица 2.17.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **СЗХ** | **Мероприятия** | **Стоимость, руб.** |
| Автомобильные весы | Закупка оборудования для проверки тензометрических датчиков | 22000=00 |
| Тензометрические весы | 1. Разработка программного обеспечения взвешивания металлолома.  2. Разработка автоматизированной весоизмерительной системы учета зерна на элеваторе Шекснинского комбината хлебопродуктов. | 13800=00  26200=00 |
| Крановые весы | Аренда оборудования, предназначенного для проверки крановых весов (1 квартал). | 24000=00 |
| **Итого:** | | **86000=00** |

*Рекламные мероприятия.*

Средства, выделяемые в ООО «Масса» для рекламных целей определены размере 4% от чистой прибыли, что составляет 11776 рублей. Данная сумма распределяется следующим образом:

Таблица 2.18.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Регулярность** | **Кол-во штук** | **Стоимость,**  **1 шт.** | **Общая стоимость** |
| Фирменная спецодежда | 1 раз в год | 12 | 250=00 | 3000=00 |
| Печатная реклама:  визитки | 1 раз в год | 150 | 2=80 | 420=00 |
| буклеты | 1 раз в квартал | 50х4 | 13=00 | 2600=00 |
| календарь настенный | 1 раз в год | 50 | 6=00 | 300=00 |
| календарь перекидной | 1 раз в год | 20 | 120=00 | 2400=00 |
| Оформление офиса и мастерских | 1 раз в год |  |  | 3046=00 |

Реализация предложенной стратегии в первом полугодии 2011 г. показала, что намеченные цели предприятия «Масса» к концу года будут не только достигнуты, но и перевыполнены.

**Заключение.**

В настоящее время огромное число людей вовлечено в мелкий и средний бизнес, ускоряется темп принятия решений, необходимый для успешной деятельности.

Для того чтобы успешно работать и быть перспективным предприятием необходимо разработать такую стратегию маркетинга, которая бы обеспечила лучшее, чем у конкурентов удовлетворение желаний потребителей.

Не существует стратегии, единой для всех компаний. Хорошо продуманная стратегия готовит компанию к будущему, устанавливает направление развития и определяет ее намерение занять конкретные деловые позиции.

Мы установили следующее: для того, чтобы разработать стратегию маркетинга, необходимо сначала сформировать цели и стратегии фирмы, перейдя затем к разработке целей и собственно стратегий маркетинга.

Как уже отмечалось, стратегия маркетинга заключается в приведении воз­можностей фирмы в соответствие с ситуацией на рынке. Стратегий может быть много, главное - выбрать подходящую для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга.

Между тем специалисты отмечают, что в настоящее время отсутствует хорошо проработанная схема стратегического планирования маркетинговой деятельности предприятий, что затрудняет поиск оптимальной и приемлемой маркетинговой стратегии для руководства конкретных предприятий. Все это лишний раз доказывает – процесс разработки маркетинговой стратегии является сложной задачей, требующей больших материальных затрат, времени и знаний.

Смысл разработки маркетинговой стратегии заключается в том, чтобы четко определить выбор, сделанный предприятием в целях своего долгосрочного развития. Этот выбор должен последовательно воплотиться в решения и программы действий.

При разработке маркетинговой стратегии предприятия «Масса» мы придерживались следующего плана действий:

* + изложение стратегической миссии;
  + анализ макросреды (социальные, политические,

экономические, технологические факторы);

* + анализ микросреды;
  + формирование целей;
  + выбор стратегии.

Генеральная цель существования предприятия «Масса» его миссия сформулирована так: *«Удовлетворение потребностей предприятий и организаций в области весоизмерительных систем учета продукта путем оказания качественных услуг».*

Анализ микро- и макросреды позволил оценить сильные и слабые стороны, а также выявить возможности и угрозы развития предприятия.

Задача руководства предприятия «Масса» сегодня - уделить слабым сторонам пристальное внимание, расширять и укреплять сильные.

Подробно изучив внутренние резервы и внешние факторы, с помощью которых мы можем получить новые возможности в развитии нашего бизнеса, мы подошли к определению целей развития нашего предприятия и формирования его маркетинговой стратегии.

Итак, проведенный анализ микро- и макросреды предприятия позволил определить горизонты стратегического планирования, т.е. сформулировать основные цели деятельности ООО «Масса»:

* Довести общий годовой объем оказанных услуг до 3 млн. руб. в год.
* Увеличить долю рынка предприятия на 5%.

Поскольку предприятие «Масса» осуществляет свою деятельность по нескольким СЗХ и они различаются потреби­тельскими свойствами, качеством, предназначены для различных групп (сегментов) потребителей, то была определена общая стратегия (стратегия дифференциации) и наряду ней стратегия развития для каждой СЗХ.

Чтобы сформировать стратегию конкретной СЗХ мы определили для нее стратегические и тактические цели. Реализовать поставленные цели было возможно только при условии инвестирования отдельных пунктов нашей программы. Поэтому нами были проведены определенные финансовые расчеты с целью материального обеспечения разработанной маркетинговой стратегии развития.

В заключение следует подчеркнуть, что подобного рода работа (по разработке маркетинговой стратегии) не должна быть разовой, она должна проводиться регулярно.

Полезность стратегического планирования всегда была предметом дискуссий. Поскольку под влиянием факторов неопределенности и неустойчивости обнаруживаются слабости и ограничения жесткого планирования. Поэтому маркетинговые стратегии развития должны разрабатываться таким образом, чтобы при необходимости была возможность их корректировать. Такой подход, конечно же, не предотвратить появление неожиданных событий, но позволить снизить опасность крупных рисков.

**Список литературы**

1. **Ф.Котлер. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб.: Питер,2004. – 800 с.: ил.**
2. **А.П.Паршев. Почему Россия не Америка.**
3. **Менеджмент. Разработка управленческого решения. Учебно-методическое пособие. Часть1/Сост. Юрлов Ю.Н. – Череповец: филиал СПбГТУ, 2000-118с.**
4. **Маркетинг. Курс лекций. Кропачева А.Н. – Череповец: филиал СПбГТУ, 2004.**
5. **Менеджмент. Курс лекций. Юрлов Ю.Н. – Череповец: филиал СПбГТУ, 2004.**
6. **Организационное поведение. Курс лекций. Долгова Н.В. – Череповец: филиал СПбГТУ, 2003.**