



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА	9
1.1 Концепция системы стратегического маркетинга на предприятии	9
1.2 Функции стратегического маркетинга на предприятии	16
1.3 Стратегии деятельности предприятий в современных условиях	21
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «САКУРА МОТОРС»	31
2.1 Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Сакура Моторс»	31
2.2 Анализ факторов внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс»	37
2.3 Оценка управляемых факторов системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс»	47
3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «САКУРА МОТОРС»	53
3.1 Анализ и обоснование конкурентной позиции предприятия ООО «Сакура Моторс»	53
3.2 Стратегическая сегментация рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс»	59
3.3 Разработка альтернатив реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс»	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	79
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	82

## ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг как стратегическая концепция и как вид деятельности служит определяющим фактором для предприятия, имеющего своей целью не только выживание, но и развитие в условиях усиления конкуренции на рынке.

Современный уровень экономики и бизнеса определяет развитие стратегического маркетинга в качестве первой стадии жизненного цикла управляемого объекта, продукта и первой общей функции управления.

В результате прогнозирования развития внешней маркетинговой среды выявляются параметры и критерии стратегической конкурентоспособности, то есть то, чему должен соответствовать объект, чтобы быть конкурентоспособным на рынке. Соответственно, что в основе управления стратегической конкурентоспособностью российских предприятий лежит концепция стратегического маркетинга.

Целью, либо задачей любого коммерческого предприятия состоит в росте собственной конкурентоспособности, что перекликается с одной из основных целей стратегического маркетинга объектов.

В условиях маркетинговой концепции вся деятельность предприятия строится на ориентации на потребителя, поставленных целях и системном подходе.

Концепция стратегического маркетинга на предприятии предусматривает ориентацию всей деятельности организации на потребности рынка, стратегический подход и направленность маркетинговой деятельности на долгосрочный коммерческий и экономический успех. В соответствии с изменениями в общей концепции должна происходить трансформация с учетом факторов внутреннего потенциала предприятия и внешних факторов системы стратегического маркетинга предприятия. И только изучив состояние дел во внешнем окружении, специалисты - маркетологи могут выбрать наиболее рациональное и эффективное решение задачи в системе стратегического маркетинга.

Следовательно, концепция стратегического маркетинга в современных российских условиях является значимым инструментом для роста конкурентоспособности бизнеса. Однако отсутствие долгосрочной практики рыночного управления у руководителей многих российских предприятий приводит к недооценке ее роли в стратегической перспективе, что требует усиления внимания к выявлению ее ключевых моментов и донесению их до широкого круга покупателей. Применение концепции стратегического маркетинга на предприятии позволит предприятию повысить эффективность собственной деятельности сегодня и на перспективу, стать динамично развивающимся и конкурентоспособным. Следовательно, неоспоримые преимущества применения стратегического маркетинга говорят о том, что тема бакалаврской работы: «Реализация концепции стратегического маркетинга на предприятии» является актуальной для исследования в современных условиях существования предприятия ООО «Сакура Моторс» на потребительском рынке г. Красноярска.

Цель бакалаврской работы – оценка реализации концепции стратегического маркетинга в ООО «Сакура Моторс».

Для реализации цели поставлены следующие задачи:

- исследовать концепцию системы стратегического маркетинга на предприятии;
- обозначить и оценить функции стратегического маркетинга на предприятии;
- перечислить и исследовать стратегии деятельности предприятий в современных условиях;
- исследовать организационно-экономические параметры деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс»;
- оценить факторы внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс»;
- оценить управляемые факторы системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс»;

– исследовать и обосновать конкурентную позицию предприятия ООО «Сакура Моторс»;

– обозначить результаты стратегической сегментации рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс»;

– разработать альтернативы реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс».

Предмет исследования – концепция стратегического маркетинга на предприятии.

Объект исследования – торговое предприятие ООО «Сакура Моторс».

Теоретической основой исследования концепции стратегического маркетинга на предприятии служат: законодательство Российской Федерации, учебные и периодические материалы, труды отечественных и зарубежных ученых (Р. Джея, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Портера, Д. Шонесси, Д. Р. Эванса, Е. П. Голубкова, И. В. Котляревской, Н. А. Пашкус, Н. П. Ребровой, Р.А.Фатхутдинова, П. В. Шмыгалева и других), материалы собственных исследований.

Методической основой исследования концепции стратегического маркетинга на предприятии служат применение комплекса методов: познания, наблюдения, сравнения, аналогии, относительных и абсолютных разниц, других методов исследования.

В первой главе бакалаврской работы обозначены сущность и функции стратегического маркетинга. Анализ организации процесса стратегического маркетинга в ООО «Сакура Моторс» проведен во второй главе бакалаврской работы. В третьей главе бакалаврской работы представлен стратегический анализ в формировании стратегии деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс».

Бакалаврская работа общим объемом 92 страницы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и одного приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

## 1.1 Концепция системы стратегического маркетинга на предприятии

Система стратегического маркетинга на предприятии должна иметь определенную концепцию, целью которой является повышение эффективности и конкурентоспособности на рынке.

Современная концепция маркетинга выражается через достижение корпоративных целей за счет лучшего, чем у конкурентов, удовлетворения и предвосхищения потребностей покупателей. Главной идеей такой концепции служит зависимость достижения целей предприятий от выявления и фактического удовлетворения потребностей покупателей [32].

Концепция стратегического маркетинга была сформирована на основе концепции стратегического менеджмента, что предполагает рациональное построение управленческого звена, формирование максимально эффективного результата деятельности предприятия.

Концепция стратегического маркетинга наиболее развита на предприятиях, которые уделяют внимание потребителю для достижения поставленных целей. Такие предприятия понимают потребности и желания потребителей, стараются выпустить (реализовать) продукцию максимального качества, что приводит к удовлетворению спроса покупателей. Такие моменты возможны, благодаря грамотно построенному стратегическому планированию, включающему: миссию, цели, оценку и анализ внешней среды, управленческое исследование внутренних сильных и слабых сторон организации, оценку стратегических альтернатив. Если же предприятие не удовлетворяет каким-либо критериям, то стоит провести оценку стратегических составляющих, способствующих проектированию, разработке, использованию информационных и коммуникационных знаний, которые необходимы для функционирования предприятий [9].

В связи с тем, что концепция сопряжена с термином «стратегический маркетинг», необходимо исследовать позиции отечественных и зарубежных ученых в отношении этого понятия.

Термин «стратегический маркетинг» впервые был введен компанией «Дюпон», как организация маркетинговой деятельности с ориентацией не на выпускаемый (реализуемый) предприятием товар (услугу), а с ориентацией на потенциального покупателя, то есть заранее определенного сегмента рынка [38].

Стратегический маркетинг – современная интеграционная дисциплина, которая нацелена на решение задач в условиях рыночной экономики, доминантой которой выступает потребитель [41].

Известный европейский маркетолог, профессор Жан - Жак Ламбен определяет стратегический маркетинг, как исследование потребностей физических лиц, а также предприятий [26].

Стратегический маркетинг, как считал советский и российский экономист Р. А. Фатхутдинов, – «тонкий и одновременно дорогой инструмент для прогнозирования будущих параметров функционирования, а также развития сложных систем» [49, с. 8].

Таким образом, под стратегическим маркетингом понимается деятельность, которая направлена на исследование стратегических потребностей, ценностей, продукции и услуг [39].

Концепция стратегического маркетинга необходима и эффективна для управления любым объектом как общая функция управления. Цель применения концепции стратегического маркетинга состоит в направлении любой деятельности предприятия на потребителя. Конкурентоспособность товаров и услуг становится основой стратегического плана. В связи с ориентацией на потребителя первостепенную важность приобретает исследование потребностей, ценностей потребителя, проведение стратегической сегментации целевых групп.

Роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить предприятие на привлекательные экономические возможности, то есть возможности, которые адаптированы к имеющимся ресурсам и инновациям, которые обеспечивают потенциал для повышения прибыли и рентабельности в фирме. Задачи стратегического маркетинга показаны на рисунке 1.1.

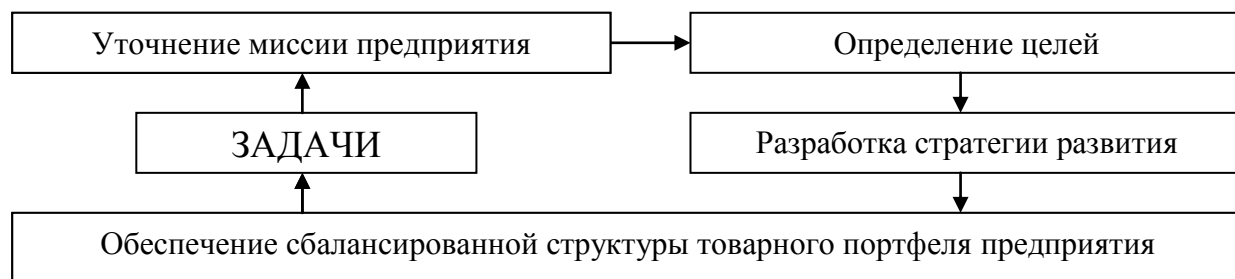


Рисунок 1.1 – Задачи стратегического маркетинга, [38]

Процесс стратегического маркетинга имеет среднесрочный и долгосрочный горизонты.

Механизм реализации концепции стратегического маркетинга в фирме предусматривает кадровое, организационное, информационное, правовое, техническое, а также методическое обеспечение. Сложность механизма реализации концепции стратегического маркетинга зависит от глубины и масштабов тех изменений, планирующихся к реализации на предприятии.

Стратегический подход к маркетингу в настоящее время необходим с целью быстрой адаптации фирмы в условиях насыщенных рынков, которые предъявляют спрос на высокодифференцированные товары, усилившейся на рынке неценовой конкуренцией, прочими признаками.

Ценность стратегического маркетинга для предприятия состоит в том, что он акцентирует внимание на ключевых, долговременных факторах для успеха фирмы, где концентрируются усилия на выработке наиболее важных долгосрочных ориентиров по принятию стратегических решений [38].

Концепция маркетинга – общий подход предприятия к достижению собственной цели на рынке.



Известно несколько концепций маркетинга; их перечень приведен на рисунке 1.2.

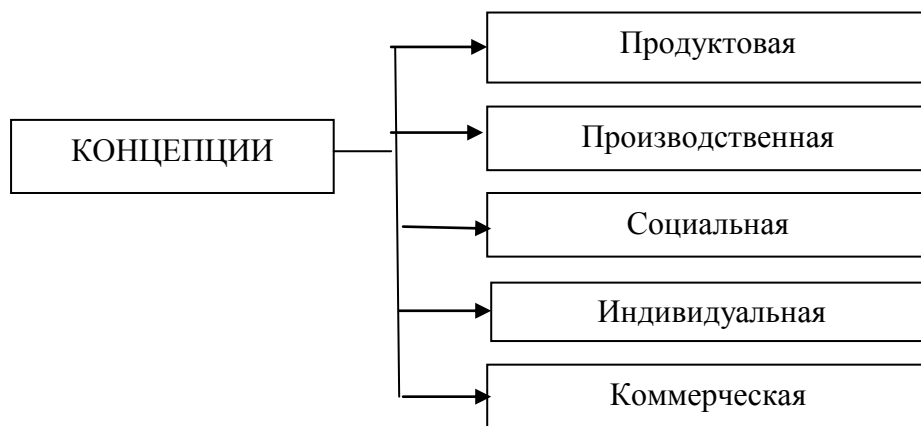


Рисунок 1.2 – Концепции маркетинга, маркетинговой деятельности предприятий, [21]

Необходимо учитывать определенные особенности выбранных концепций маркетинга. Так производственная концепция предусматривает направление главных усилий предприятия на увеличение объема и сокращение себестоимости продукции является типичной для условий неудовлетворенного спроса из-за невысокого уровня развития рыночных отношений; используется также тогда, когда себестоимость товаров – высокая, имеются резервы для ее сокращения.

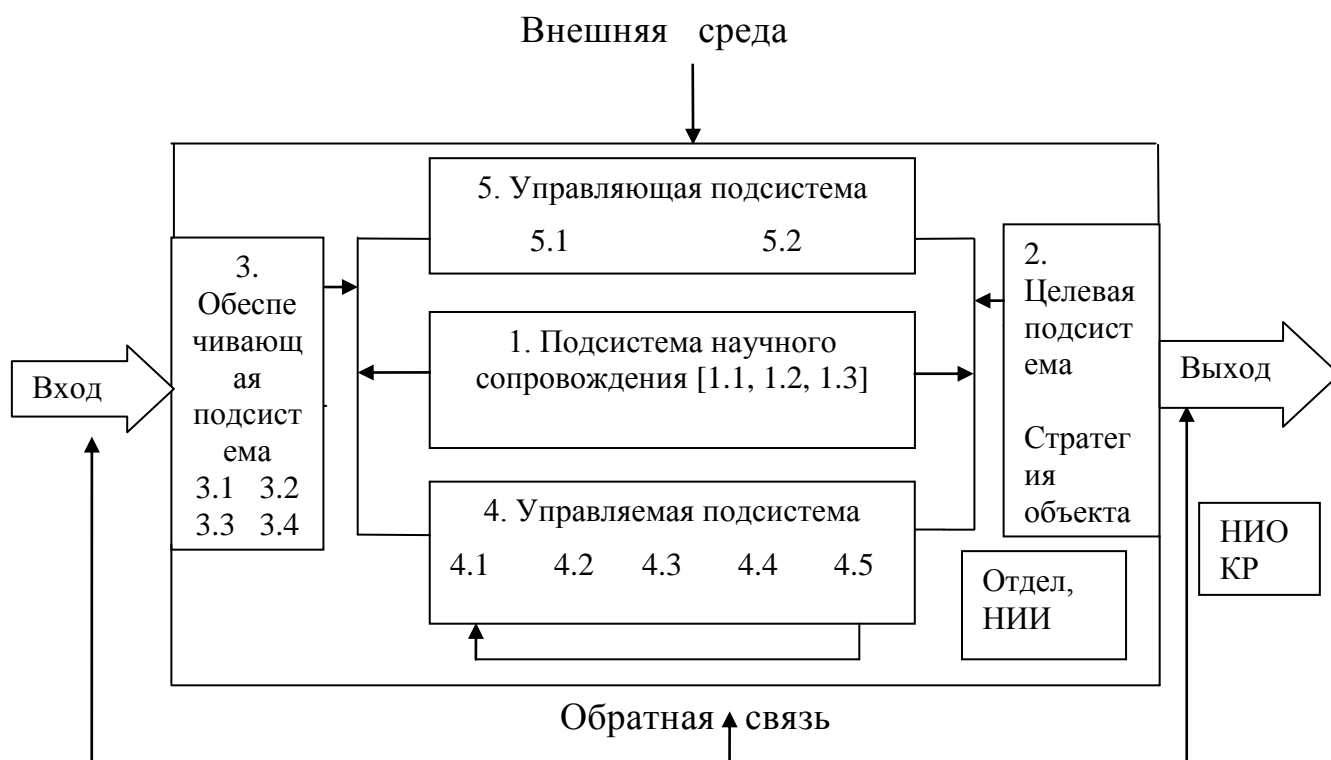
Продуктовая концепция акцентирует внимание на улучшении потребительских свойств продукции, ее качества, соответствует потребностям конкурентной борьбы, когда есть возможность увеличить конкурентоспособность продукции на основании ее совершенствования в условиях стабильного спроса.

В случае коммерческой концепции с целью обеспечения надлежащего сбыта продукции активизируется работа коммерческих служб на предприятии. Кроме того, разные формы психологического влияния на потребителя служат наиболее эффективными тогда, когда потребитель плохо знает предполагаемую продукцию, ее потребительские свойства.

Социальная концепция принимает во внимание общественные потребности интересы перспективного характера, например, охрану окружающей среды. Индивидуальная концепция ориентирует предприятие на выявление индивидуальных потребностей потребителей, удовлетворение их потребностей. Следует отметить, что предприятие, вынужденное постоянно адаптироваться к изменчивой внешней среде, не реализует только одну концепцию. Концепции маркетинга сочетаются, применяются комплексно, в зависимости от конкретных условий их реализации, использования в предприятиях [21].

Стратегический маркетинг открывает перспективы расширения маркетинговой концепции на принципиально новые сферы деятельности и рынки. При реализации концепции стратегического маркетинга смыкаются разные подходы стратегического управления, маркетинговых коммуникаций, брендинга и теории конкуренции. Реализация идей стратегического маркетинга в современном глобализированном мире позволяет предприятию добиться успеха на самых разных типах рынков, в том числе и на очень специфических [35].

Для разработки стратегического маркетинга следует отчетливо выразить миссии и цели, дать оценку собственным способностям, сильным и уязвимым местам, наружным связям и т.д., согласно стратегии организации. Основанием данной деятельности считается создание системы стратегического маркетинга, которая представлена на рисунке 1.3. «Вход» системы стратегического маркетинга включает всё, что получает предприятие для производства (реализации) конечной продукции: сырьё, материалы, кадры, документы, прочее. Конкурентоспособность «входа» обеспечивает потенциальную конкурентоспособность «выхода». Таким образом, для того, чтобы разработанная стратегия деятельности предприятия являлась эффективной, а параметры конкурентоспособности фирмы и ее товаров – обоснованными, органам управления следует обеспечивать качественные исследовательские работы, отбор поставщиков, прочее.



Условные обозначения:

- 1.1 Научные подходы к стратегическому маркетингу.
- 1.2 Функции управления.
- 1.3. Методы управления и стратегического маркетинга.
2. Стратегия объекта стратегического маркетинга (организации, региона, страны).
- 3.1. Правовое обеспечение.
- 3.2 Методическое обеспечение.
- 3.3 Ресурсное обеспечение.
- 3.4 Информационное обеспечение.
- 4.1. Повышение качества товаров.
- 4.2 Ресурсосбережение.
- 4.3 Повышение качества сервиса товаров.
- 4.4 Развитие производства.
- 4.5 Расширение рынка сбыта товаров.
- 5.1 Управление персоналом в службе стратегического маркетинга (отделе – в организации, регионе; НИИ – в стране).
- 5.2 Разработка и контроль реализации стратегических управленческих решений (стратегии объекта).

Рисунок 1.3 – Структура системы стратегического маркетинга, [49]

«Выходом» системы стратегического маркетинга служит стратегия объекта, которая разработана на основе нормативов конкурентоспособности объектов и его компонентов (предприятия, его продукции). Условием обеспечения потенциальной конкурентоспособности «выхода» системы служит высокое качество стратегического маркетинга, рассматриваемого как:

- а) первая стадия жизненного цикла объекта;
- б) первая функция управления.

К компонентам обратной связи системы стратегического маркетинга относятся дополнительные требования к конкурентоспособности объекта, его продукции. Такие дополнительные требования возникают вследствие рекламаций покупателей, поступления информации о новой (усовершенствованной) продукции и т.д.

Связи внутри системы стратегического маркетинга свидетельствуют о том, что для реализации действия любого компонента управляемой подсистемы необходимо соблюдение требований (операций) всех других подсистем системы стратегического маркетинга [49]. Концепция системы стратегического маркетинга держится на следующих компонентах: целевом рынке, потребностях покупателей, интегрированном маркетинге, рентабельности (прибыльности). Концепция системы стратегического маркетинга предполагает перспективу, где в основе – четкое определение целевого рынка, когда внимание акцентируется на нуждах потребителя, предусматривается целый комплекс мероприятий, которые воздействуют на клиентов, что в конечном итоге позволяет вести рентабельное производство, рентабельные продажи [42].

Следовательно, современная концепция системы стратегического маркетинга состоит в том, что вся деятельность предприятия основывается на знании потребительского спроса на рынке организации и его изменений в перспективе. Более того, одна из задач такой концепции выражена через выявление неудовлетворенных запросов потребителей, чтобы ориентировать производство (сбыт) именно на удовлетворение полученных запросов. Эффективное использование концепций системы стратегического маркетинга на предприятии позволит увеличить прибыльность предприятия, его конкурентоспособность на рынке, повысить спрос на продукцию предприятия. Стратегический маркетинг характеризуют многие позиции, подходы к анализу которых будут показаны в п.п. 1.2 бакалаврской работы.

## 1.2 Функции стратегического маркетинга на предприятии

Основной целью любого предприятия на рынке служит поиск путей решения проблем и удовлетворения потребностей сегментов потребителей. Этот подход к деятельности предприятия отражает маркетинг как философию, инструмент достижения целей, как стратегический подход. С другой стороны, стратегический маркетинг – деятельность, функция, существует для информационного обеспечения принятия маркетинговых и стратегических решений [5].

Стратегический маркетинг предприятия определяется как тип предпринимательской деятельности, разработанный с целью обнаружения собственного положения на рынке, выделяет тактику с целью продвижения продукции (услуг) от предприятия к потребителю. Стратегический маркетинг способствует изучению пожеланий и требований клиента, вся полученная информация учитывается при изготовлении, организации и сбыте продукции (услуг) [20].

Важной задачей стратегического маркетинга служит регулярный контроль положения предприятия на рынке. Для стратегического маркетинга предприятия свойственны разнообразные позиции (рисунок 1.4.).

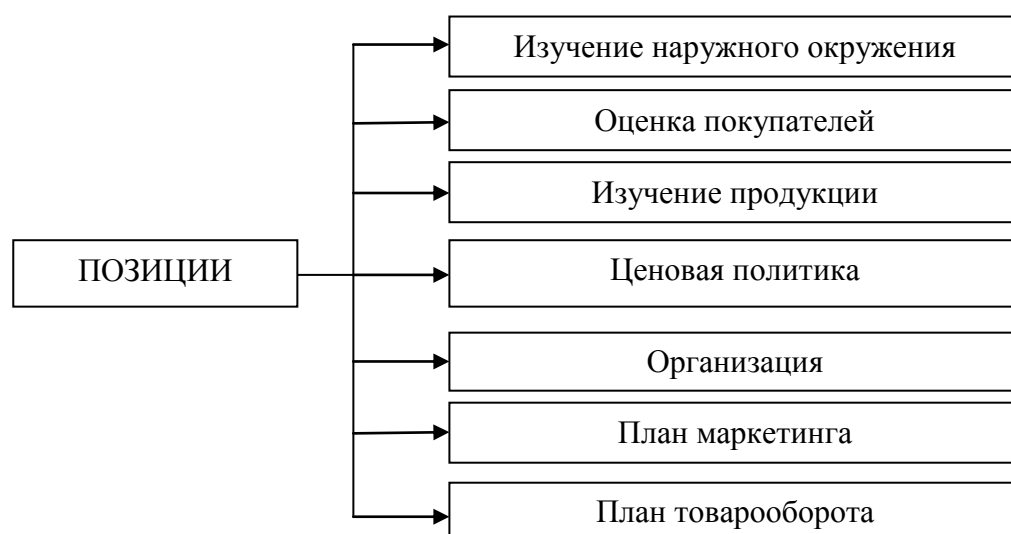


Рисунок 1.4 – Позиции стратегического маркетинга на предприятии [38]

Для аналитического изучения наружного окружения необходимо использование информации о рынке и факторах на него влияющих. Результаты

исследования используют с целью выявления основных составляющих эффективной деятельности предприятия, формируются возможности предприятия. Для исследования покупателя собирают сведения о его социально-экономических характеристиках. Тщательное изучение ассортимента предприятия позволяет активно развивать деятельность по производству и сбыту продукции, исследуется возможность улучшения товаров: изменение дизайна (упаковки), расширение (обновление) ассортимента и т.д. [38].

Для стратегического маркетинга рынка характерно исследование сбыта продукции. Организация стратегического маркетинга обязана формировать условия с целью развития покупательского спроса на продукцию предприятия. В этом случае используют смешанные рекламные кампании, внедряют систему акций (скидок), положительно влияющих на конечный доход предприятия. Сотрудники предприятия формируют маркетинговый план, состоящий из нескольких пунктов: прогнозирование, управление над осуществлением деятельности, сбор аналитических данных о прибыли и пользе маркетинговых направлений [38]. По мнению Н. А. Пашкус и В. Ю. Пашкуса стратегическому маркетингу присущи четыре функции (рисунок 1.5), сущность которых сводится к оценке спроса, стратегическому управлению и планированию, стратегическому изучению преимуществ и факторов рынка предприятия.

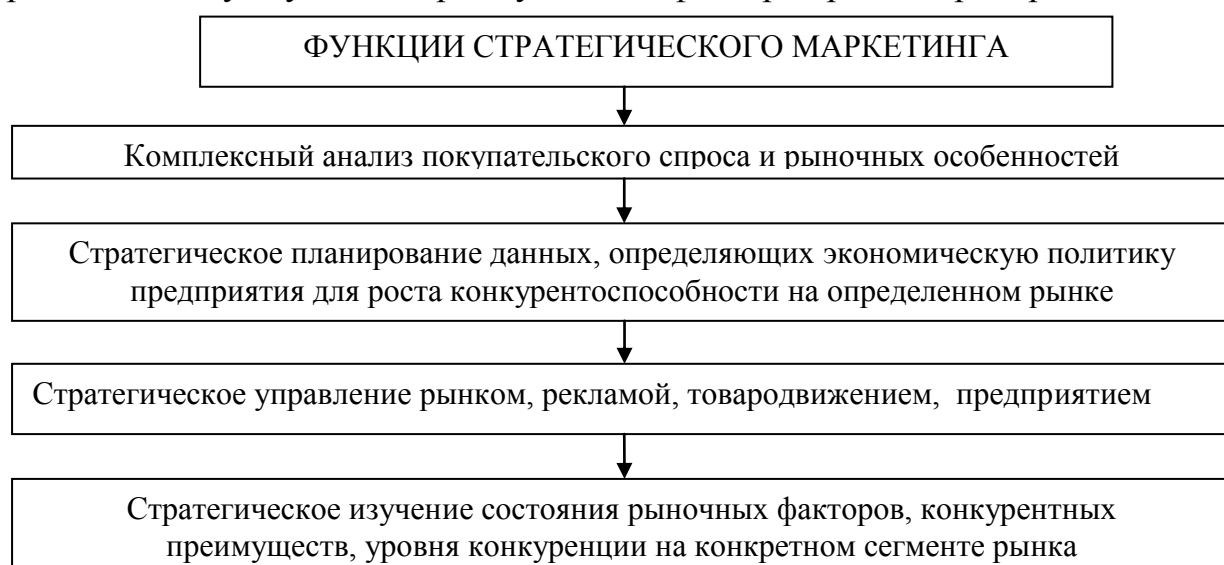


Рисунок 1.5 – Функции стратегического маркетинга на предприятии по Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус [35]

Функции стратегического маркетинга интерпретируются другими специалистами. Например, доктор экономических наук, профессор Н. П. Реброва также выделяет четыре основные функции стратегического маркетинга, которые показаны на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Функции стратегического маркетинга на предприятии по Н.П. Ребровой [41]

Функции стратегического маркетинга на предприятии, по мнению Н.П. Ребровой связаны преимущественно с позиционированием продукции, сегментацией покупателей.

Таблица 1.1 – Краткая характеристика функций стратегического маркетинга на предприятии П.В. Шмыгалевой [52]

Функция	Краткая характеристика
Исследовательско-аналитическая	Анализ внутренней и внешней среды Оценка продаж, потребностей покупателей Оценка конкурентов и сегментирование рынка.
Производственная	Реализация товарной политики Определение ассортиментной структуры Улучшение качественных характеристик продукции Рост конкурентоспособности продукции Разработка новой продукции и т.д.
Сбытовая (распределительная)	Реализация политики распределения продукции Организация планирования и перевозки грузов Выбор каналов сбыта, товародвижения, т.д.
Ценовая	Реализация стратегии формирования цен Разработка механизма ценообразования
Коммуникативная	Реализация стратегии продвижения и выбор коммуникаций Организация PR-акций, т.д.
Интеграционная	Координация всех маркетинговых функций Внутренний аудит и т.д.
Планирование, организация, контроль	Разработка стратегий комплекса маркетинга Планирование маркетинговой деятельности Организация, контроль маркетинговой деятельности, т.д.

Множество функций стратегического маркетинга на предприятии выделяет экономист П. В. Шмыгалева, их краткая характеристика приведена в таблице 1.1.

Функции стратегического маркетинга на предприятии, по мнению П.В. Шмыгалевой, отражают в себе комплексно: функции управления, функции маркетинга, функции комплекса маркетинга. То есть на предприятии присутствует множество функций стратегического маркетинга на предприятии: производственную, сбытовую, интеграционную, коммуникативную и другие функции.

По мнению Р.А. Фатхутдинова, у стратегического маркетинга на предприятии также четыре основные функции (формирование рыночной стратегии, реализации концепции маркетинга, обеспечение маркетинговых исследований, а также стратегическая реклама и стимулирование сбыта продукции предприятия), которые сопряжены с задачами, указанными в таблице 1.2. По данным таблицы 1.2 видно, что при формировании функций стратегического маркетинга сделан акцент на стратегиях, маркетинговых исследованиях, рекламе, сбыте, концепции маркетинговой деятельности предприятия, каждая из функций имеет ряд задач и направлений, их характеризующих.

Стратегический маркетинг считается своеобразным типом руководства компанией, где осуществляется как контроль корпоративных структурных объектов, так и формирование внешних позиций организации. Для стратегического маркетинга на предприятии характерны следующие факторы:

- ориентация на итог в области производства и сбыта;
- направление усилий стратегического маркетинга на анализ производственных возможностей и резервов предприятия.

Основную роль стратегического маркетинга компании следует отнести достижению долговременных результатов, а не кратковременному успеху. Для



этого необходимо анализировать и прогнозировать работу организации, искать современные идеи, при помощи которых мог быть увеличен общий доход.

Таблица 1.2 – Функции и задачи стратегического маркетинга по Фатхутдинову Р.А. [49]

Функции	Задачи стратегического маркетинга на предприятии
Формирование рыночной стратегии	Оценка и прогнозирование потребностей и спроса Оценка и прогнозирование факторов конкурентного преимущества предприятия Прогнозирование цен на продукцию предприятия Разработка нормативов конкурентоспособности Прогнозирование объемов рынков по сегментам Окончательный выбор целевых рынков и т.д.
Реализация концепции маркетинга	Согласование структуры и содержания системы менеджмента в предприятии Участие в разработке положений и должностных инструкций предприятия Входной маркетинговый контроль нормативно-методической и технической документации, которые разработаны на предприятии
	Разработка, согласование и утверждение руководством предприятия стратегического плана мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности предприятия на конкретный период Согласование долгосрочных контрактов и договоров в предприятии Согласование цен на продукцию, т.д.
Обеспечение маркетинговых исследований	Разработка структуры службы маркетинга предприятия Информационное обеспечение, формирование нормативной базы маркетинговых исследований в предприятии Кадровое обеспечение маркетинговых исследований в предприятии Обеспечение техническими средствами Обеспечение внутренних и внешних связей службы маркетинга предприятия с другими подразделениями
Стратегическая реклама и стимулирование сбыта продукции предприятия	Определение в предприятии целей рекламы Определение методов, правил, а также средств рекламы Формирование в предприятии стратегии стимулирования сбыта продукции, обеспечения в предприятии увеличения прибыли (рентабельности)

Для стратегического маркетинга предприятия свойственны определенные направления приложения усилий:

– аналитическое изучение наружного окружения. Для этого процесса стратегического маркетинга необходимо грамотное использование информации;

– анализ покупателя, как действующего, так и потенциального. Для его осуществления собирают данные о социально-экономических характеристиках покупателя, заинтересованного в приобретении продукции компании или компании прямых конкурентов;

– тщательное изучение продукции;

– ценовая политика.

Организация стратегического маркетинга обязана создавать условия для развития покупательского спроса на товар компании. Для этого применяют смешанные рекламные кампании, внедряют систему акций или скидок, которые могут положительно повлиять на итоговый доход компании.

Разработка стратегического маркетинга: сотрудники создают план, который состоит из нескольких пунктов: прогнозирование, управление над осуществлением деятельности, сбор аналитических данных о прибыли и пользе поставленных и выполненных маркетинговых задач [37].

Следовательно, каждый из ученых, авторов учебных материалов, по-своему характеризовал функции стратегического маркетинга на предприятиях, но особенно тщательно и подробно исследовали их Р.А. Фатхутдинов (в разрезе четырех функций) и П.В. Шмыгалева (комплексное исследование функций, включая функции управления, комплекса маркетинга и общие функции маркетинга).

### 1.3 Стратегии деятельности предприятий в современных условиях

Рыночные отношения диктуют современному предприятию четкие конечные цели успеха в конкурентной борьбе: максимальное удовлетворение запросов потребителей и высокий уровень эффективности производственно-хозяйственной деятельности. Для того чтобы сформировать высокую конкурентоспособность продукции предприятия, важно не только адекватно разрабатывать и использовать собственные возможности и ресурсы, но и эффективно использовать стратегические планы. Особое внимание уделяется

разработке стратегий маркетинга и их роли в стратегическом плане предприятия [55].

Каждая организация, ведущая на рынке конкурентную борьбу, применяет определенную стратегию, либо комплекс стратегий.

Стратегия предприятия – система мер, которая рассчитана на перспективу, обеспечивает достижение конкретных намеченных предприятием – целей.

Стратегия – способ мышления, программа конкретных действий, которые позволяют предприятию выжить в условиях жесткой конкуренции, занять наилучшие конкурентные позиции на рынке.

Стратегия может разрабатываться открыто через процесс планирования, либо разворачиваться скрыто через деятельность разных подразделений фирмы [38].

В толковом словаре С.И. Ожегова стратегия трактуется как ведение войны, в переносном значении – искусство руководства политической, либо общественной борьбой [34].

Стратегия – сложный, потенциально мощный инструмент планирования, который позволяет предприятию противостоять меняющимся условиям внешней среды.

Стратегия предусматривает постоянную заботу руководства о включении или отсечении видов деятельности предприятия, не согласованных с ориентирами роста фирмы, умение предугадать смену фаз цикла спроса, пересмотреть цели и задачи фирмы с учетом меняющихся условий внешней среды [41].

Теория и практика применения стратегического маркетинга показывает, что при разработке маркетинговой стратегии у предприятий происходит переориентация на запросы покупателей, на всестороннее их изучение и как следствие качественное удовлетворение и обслуживание покупателей. Целью этой работы по ставится долгосрочное удержание завоеванных позиций на рынке сбыта. Для этого предприятие должно ориентироваться не только на

существующий спрос покупателей на продукцию, но и разрабатывать стратегические планы на потребности, которые возникнут в перспективе.

Формирование целей стратегии предприятий в современных условиях и путей достижения осуществляются так, чтобы предприятие получало общее направление действий. В общей стратегии предприятий в современных условиях маркетинговая стратегия составляет примерно 80% [36].

Все разнообразие определения стратегий деятельности предприятий в современных условиях можно свести к нескольким группам:

- 1) стратегия как средство достижения целей предприятия, план или модель его действий;
- 2) стратегия как набор правил принятия решений;
- 3) стратегия как программа функционирования предприятия во внешней среде, программа взаимодействия с конкурентами, удовлетворение потребностей покупателей, реализации интересов руководства, повышения конкурентных позиций предприятия [19].

На сегодняшний день выделяются несколько классификаций стратегий, применяемых в современном маркетинге. Так, в соответствии с одной из них, именуемой, как классификация в зависимости от уровня управления, выполняемых функций и инструментария, посредством которых достигается стратегическая цель компании (организации), выделяются три основных вида маркетинговых стратегий, показанных на рисунке 1.7.



Рисунок 1.7 – Виды маркетинговых стратегий [50]

Виды маркетинговых стратегий отличаются уровнем управления, выполняемыми функциями и применяемым инструментарием. Традиционные виды стратегий деятельности предприятий можно увидеть в работах зарубежных экономистов и маркетологов Майкла Портера, Игоря Ансоффа,

Филиппа Котлера. Виды стратегий деятельности предприятий М. Портера показаны на рисунке 1.8. Стратегия дифференциация реализуется в условиях восприятия потребителями на рынке продукта или услуги, как уникальных.

Стратегия абсолютного лидерства в издержках используется в условиях, когда предложение продукта (услуги) на рынке по наиболее низкой стоимости за счет минимальных затрат в отрасли на производство, либо сбыт продукта (услуги) и продвижение на рынке. Стратегия фокусирования сосредоточена на удовлетворении потребностей определенного сегмента рынка.

Стратегия дифференциации продукта. Стратегия дифференциации – стратегия завоевания конкурентного преимущества, которая предполагает ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы покупателям (кроме низкой стоимости) на основании предложения продукции высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высокой стоимости.

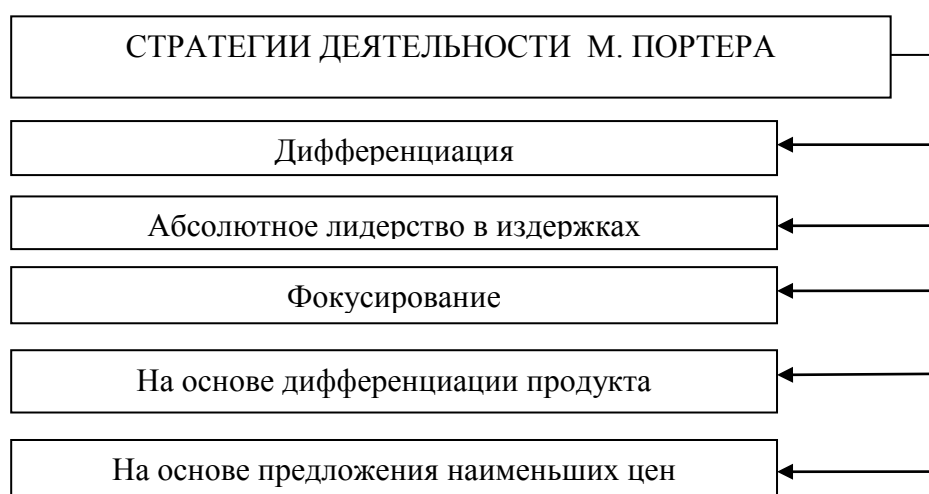


Рисунок 1.8 – Виды стратегий деятельности предприятий М. Портера [11]

Стратегия на основе предложения наименьших цен в данном сегменте ориентирована на формирование предприятием конкурентоспособных цен для завоевания большей доли на рынке, роста спроса на продукцию.

М. Портер определяет стратегию как создание уникальной цепной позиции. Лучшая конкурентная стратегия, по мнению М. Портера, –

способность выработать собственный путь [11, 40]. Виды стратегий деятельности предприятий, по мнению И. Ансоффа, показаны на рисунке 1.9.



Рисунок 1.9 – Виды стратегий деятельности предприятий И. Ансоффа [6]

Стратегия проникновения на рынок заключается в стремлении расширить сбыт присутствующей продукции на существующих рынках при помощи интенсификации продвижения товаров, наличия конкурентоспособных цен.

Стратегия развития продукта предполагает разработку новых, либо модифицирования уже существующей продукции для существующих рынков. Стратегия расширения рынка направлена на поиск нового рынка, либо нового сегмента рынка для уже освоенных, присутствующих товаров. Стратегия диверсификации означает продвижение новой продукции на новых рынках для предприятия [6]. Виды стратегий деятельности предприятий, по мнению Ф. Котлера, показаны на рисунке 1.10. Стратегия концентрированного роста направлена на укрепление существующей позиции предприятия на рынке; увеличения рынка; повышение объемов реализации продуктов

Стратегия интегрированного роста делится на: стратегии «обратной вертикальной интеграции» и «вперед идущей» вертикальной интеграции.

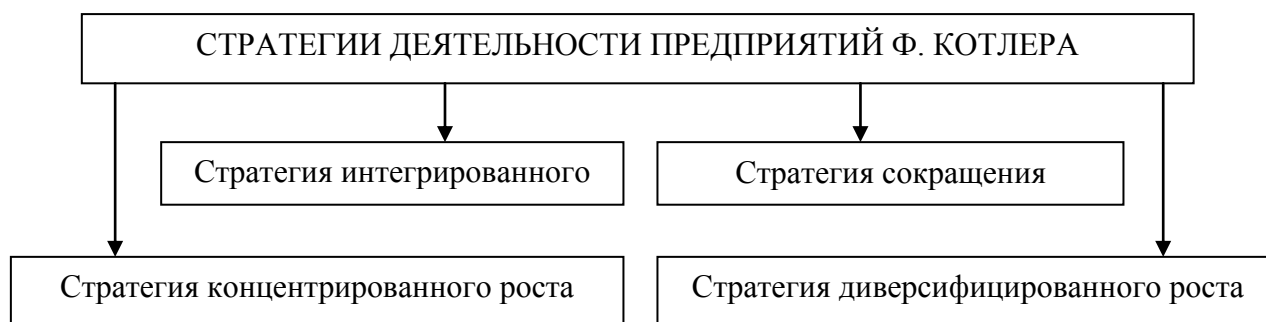


Рисунок 1.10 – Стратегий деятельности предприятий Ф. Котлера [24]

Стратегия обратной интеграции: контроль над поставками сырья и организациями-поставщиками. Цель – осуществление поставок по более низким ценам, чем у фирм-конкурентов.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции необходима в том случае, если сеть распределения ограничена, дорога, не надежна и не отвечает направленности развития предприятия. Вперед идущая вертикальная интеграция подразумевает сокращение числа посредников между самим предприятием и конечным потребителем.

Стратегия диверсифицированного роста делится на: стратегии централизованной диверсификации; вертикальной диверсификации; конгломеративной диверсификации. Стратегия централизованной диверсификации представляет собой поиск новых возможностей для развития уже существующего бизнеса на основе выпускаемой изначально продукции. Стратегия вертикальной диверсификации направлена на минимизацию расходов на производство (сбыт) внутри предприятия. Стратегия конгломеративной диверсификации заключается в ведении нескольких типов бизнесов, которые никак друг с другом не связаны. Это наиболее ресурсозатратная стратегия, требующая больших вложений, но ее результатом становится превращение компании в крупную корпорацию. Стратегия сокращения: применяется при ликвидации в случае банкротства предприятия или состояния близкому к банкротству, также здесь отмечены стратегии: сбора урожая; сокращения расходов предприятия [23]. Каждая стратегия Ф. Котлера направлена на достижение одной главной цели: максимизировать доходы предприятия в условиях существующей конъюнктуры рынка. Эти стратегии определяют ключевой вектор развития товара или услуги, задают цели и ограничения для тактических маркетинговых решений предприятия [11]. В зависимости от поставленных перед предприятием целей и задач, возможных механизмов их реализации, выделяют разные современные маркетинговые стратегии (рисунок 1.11.)

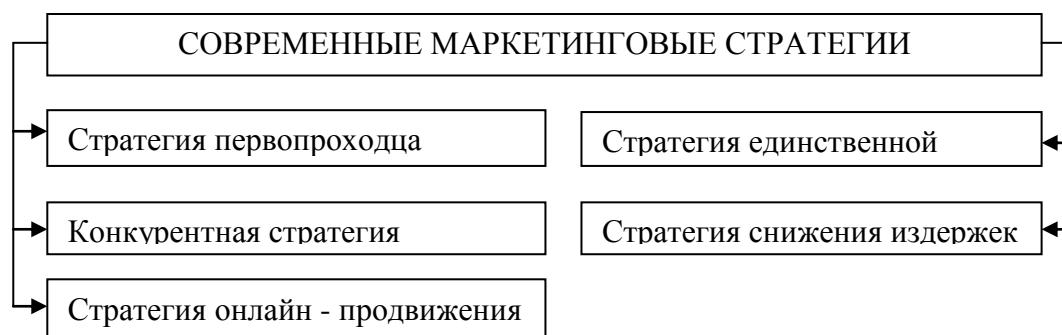


Рисунок 1.11 – Современные маркетинговые стратегии предприятия [10]

Стратегия первопроходца подходит для продвижения новой продукции на еще не освоенном рынке сбыта. Данная стратегия несет за собой достаточно высокие финансовые вложения, так как неизвестно как потребитель отреагирует на такое новшество. Однако предприятие может реализовывать ценовую политику, оказывать определенное влияние на конечных потребителей, для стимулирования спроса для не известной продукции, при этом увеличивая собственную прибыль.

Стратегия сокращения (снижения) издержек направлена на рост конкурентоспособности товара. Стратегия позволяет снизить расходы предприятия на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, продвижение товара через средства массовой информации, обслуживание продукта. Стратегия обеспечит контроль над относительно высокой долей рынка, ориентацию структуры сбыта на большие массы потребителей. Стратегия снижения издержек актуальна в компаниях с крупными производственными мощностями.

При реализации конкурентной стратегии выгода перед другими предприятиями достигается с помощью максимально быстрого изучения новых сегментов и создания абсолютно новых каналов распределения. Стратегия ориентирована на достижение оптимальных качеств, предлагаемого товара, которые превосходят параметры предыдущих продуктов и технологий. При этом выбор чаще всего ограничивается одним или несколькими наименованиями, потому что исходный сегмент рынка – узкий. Это позволяет



сосредоточить финансовые средства на конкретном продукте, но узкий объем сегмента может нанести финансовые проблемы предприятию.

Необходимо отметить, что большинство функционирующих на современном рынке предприятий стараются удержать собственные позиции, предпринимая при этом специальные конкурентные ходы, направленные либо на проведение так называемой атаки на конкурентов, либо же на обеспечение собственной защиты от угрозы, исходящей от других участников рынка, то есть конкурентов. Характер описанных выше действий имеет свойство меняться в зависимости от той роли, которую предприятие играет на рынке. Так, например, принято выделять конкурентную стратегию лидера, претендента на лидерство, последователя компании – лидера, которая обслуживает ту или иную рыночную нишу [50].

Отечественные предприятия начинают внедрять опыт зарубежных партнеров в продвижении собственной деятельности через интернет. Реализация стратегии онлайн-продвижения позволит предприятиям рассказать о продукции более эффективно и продуктивно за счет более быстрого распространения информации, охвата значительной целевой аудитории в минимальные сроки.

Все маркетинговые стратегии направлены на занятие предприятием рыночных ниш. Успешная стратегия занятия единственной ниши основывается на предложении товара с наибольшей ценностной значимостью потребителям небольшого рыночного сегмента. Эта цель может быть достигнута двумя путями:

- предложения целевой аудитории товаров более высокого воспринимаемого качества, которое основано на высоких технических характеристиках товара;

- с помощью ценовой политики.

Второй способ пользуется популярностью у многих региональных компаний.

Жизнеспособная стратегия занятия ниши предполагает выполнение нескольких требований:

- наличие отдельной ниши,
- наличие у предприятия особой структуры издержек обращения,
- отсутствие стратегического интереса у фирм-конкурентов.

Удовлетворение запросов потребителя служит фундаментом любой маркетинговой стратегии предприятия. Применение в процессе деятельности каждого предприятия маркетинговых стратегий позволит значительно увеличить клиентскую базу, прибыль и относительные показатели рентабельности организации.

Стратегии деятельности предприятий в современных условиях направлены на рост конкурентоспособности выпускаемого (реализуемого) товара, на выбор наиболее эффективной ценовой политики предприятия на рынке. Наличие на предприятии отдела маркетинга поможет наиболее эффективно реализовывать стратегии деятельности, формируя механизм массового привлечения покупателей, что позволит улучшать качество обслуживания [10].

Следовательно, классические стратегии деятельности предприятий (от Ф. Котлера, И. Ансоффа, М. Портера, других ученых), активно используются и в настоящее время в современных предприятиях. Существуют также современные маркетинговые стратегии деятельности предприятий, с учетом условий существования предприятий на рынке, с акцентом на электронную торговлю, продвижение предприятия и товаров через интернет - ресурсы, социальные сети и т.д. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития современного предприятия, оценку и выбор лучшей, эффективной стратегической альтернативы для последующей реализации на предприятии, реализации стратегии маркетинговой деятельности на перспективу.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены сущность и функции стратегического маркетинга при помощи исследования системы

стратегического маркетинга на предприятии, ее концепции, рассмотрены разные взгляды авторов на функции стратегического маркетинга на предприятии, исследованы классические и современные виды маркетинговых стратегий деятельности для предприятий, функционирующих в разных условиях на рынке.

Теоретические взгляды будут использованы в практическом анализе организации процесса стратегического маркетинга на торговом опто-розничном предприятии ООО «Сакура Моторс», функционирующем на красноярском рынке автозапчастей более 20 лет.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «САКУРА МОТОРС»

### 2.1 Общая организационно-экономическая характеристика ООО «Сакура Моторс»

Компания «Сакура Моторс» создана в 1995 году. Компания ООО «Сакура Моторс» одна из первых стала поставлять в г. Красноярск из Японии подержанные автомобили и контрактные запасные части.

Правобережный филиал компании ООО «Сакура Моторс» в г. Красноярске находится на ул. Вавилова, 1г работает с момента основания компании. Левобережный филиал компании ООО «Сакура Моторс» находится на ул. Октябрьской, 12, был открыт после реконструкции в 2010 году. В марте 2014 года был открыт магазин «Сакура Моторс» автозапчастей на ул. Свердловской, 2Б. В магазине представлен большой выбор новых запчастей для японских и корейских автомобилей, расходные материалы, технические жидкости, моторные и трансмиссионные масла.

Торговое предприятие ООО «Сакура Моторс» (Красноярский край; ИНН 2464027983) зарегистрировано 18 октября 2002 года регистрирующим органом является Администрация г. Красноярска. Уставный капитал компании – 564тыс. руб.

Тип собственности предприятия – Общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности – частная.

Целью деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» является получение прибыли.

Основные виды деятельности ООО «Сакура Моторс» согласно уставу предприятия:

- торговля розничная и оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов,
- торговля автотранспортными средствами,

– деятельность агентов по оптовой и розничной торговле автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Все виды деятельности осуществляются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Правовое положение торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» определяется Конституцией Российской Федерации, Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью», Уставом торгового предприятия, прочими законодательно-правовыми актами Российской Федерации.

Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, совершать все не запрещенные законом сделки, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество в процессе собственной деятельности обеспечивает защиту государственной и коммерческой тайны.

Общество имеет круглую печать. Общество несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом. Общество может создавать филиалы и открывать представительства по решению общего собрания участников.

Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории России и за ее пределами.

Общество осуществляет собственную деятельность на основании любых, за исключением запрещенных законодательством операций, в том числе путем:

– проведения работ и оказания услуг по заказам юридических лиц и граждан, как в России, так и за рубежом;

– создания совместных предприятий с иностранными юридическими лицами и гражданами в соответствии с действующим законодательством России;

– участия в деятельности других юридических лиц путем приобретения их акций;

– поставок продукции, выполнения работ, оказания услуг, оказания финансовой и прочей помощи на условиях, которые определены договоренностью сторон;

– осуществления совместной деятельности с другими юридическими лицами для достижения общих целей.

Краткая характеристика торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» дана в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Общая характеристика предприятия ООО «Сакура Моторс»

Показатели	Оценка показателя
Наименование предприятия	«Сакура Моторс»
Юридический адрес	г. Красноярск, ул. Октябрьская, 12
Фактический адрес	г. Красноярск, ул. Октябрьская, 12
Дата регистрации	18.10.2002
Организационно-правовая форма	Общество с ограниченной ответственностью
Вид деятельности (в т.ч. ассортиментный профиль)	Оптово-розничная торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов, оказание услуг
Основные поставщики	ООО «Автодело», ИП Маменко Г.Н., ООО «Автодетали»
Основные конкуренты	«Автотрейд», «Авто-Мобиль»
Основные покупатели (потребители услуг)	Оптово-розничные компании и единичные розничные потребители товаров и услуг
Площадь торговая, кв.м	1307
Численность персонала в 2018 году, чел.	70
Форма обслуживания	Самообслуживание, по заказам, с открытой выкладкой, по личной выборке
Режим работы	С 9.00 до 21.00 часов, без выходных

Составлено автором по материалам предприятия

Руководство текущей деятельностью торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» выполняется генеральным директором. Генеральный директор осуществляет функции единоличного исполнительного органа предприятия. Заместитель директора занимается кадровой работой, дублирует функции генерального директора с целью дополнительного контроля и проверки. Главный бухгалтер ООО «Сакура Моторс» несет ответственность за

наблюдение содержащихся в них правил и требований ведения бухгалтерского учета. В его подчинении находится бухгалтер. Коммерческий директор организует работу с поставщиками, обеспечивает стратегию торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» в плане расширения ассортимента, следит за качеством товаров, руководит менеджерами по продаже.

Менеджеры по продажам ООО «Сакура Моторс» осуществляют реализацию товаров, проводят расчетно-кассовые операции и другое.

Начальник сервисного центра и подчиненные ему механики занимаются организацией и оказывают платные дополнительные услуги в исследуемом предприятии. Организацией и разработкой маркетинговых решений в ООО «Сакура Моторс» занимаются следующие специалисты: начальник отдела маркетинга, маркетолог. Организационную структуру торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» можно представить следующей схемой, показанной на рисунке 2.1.

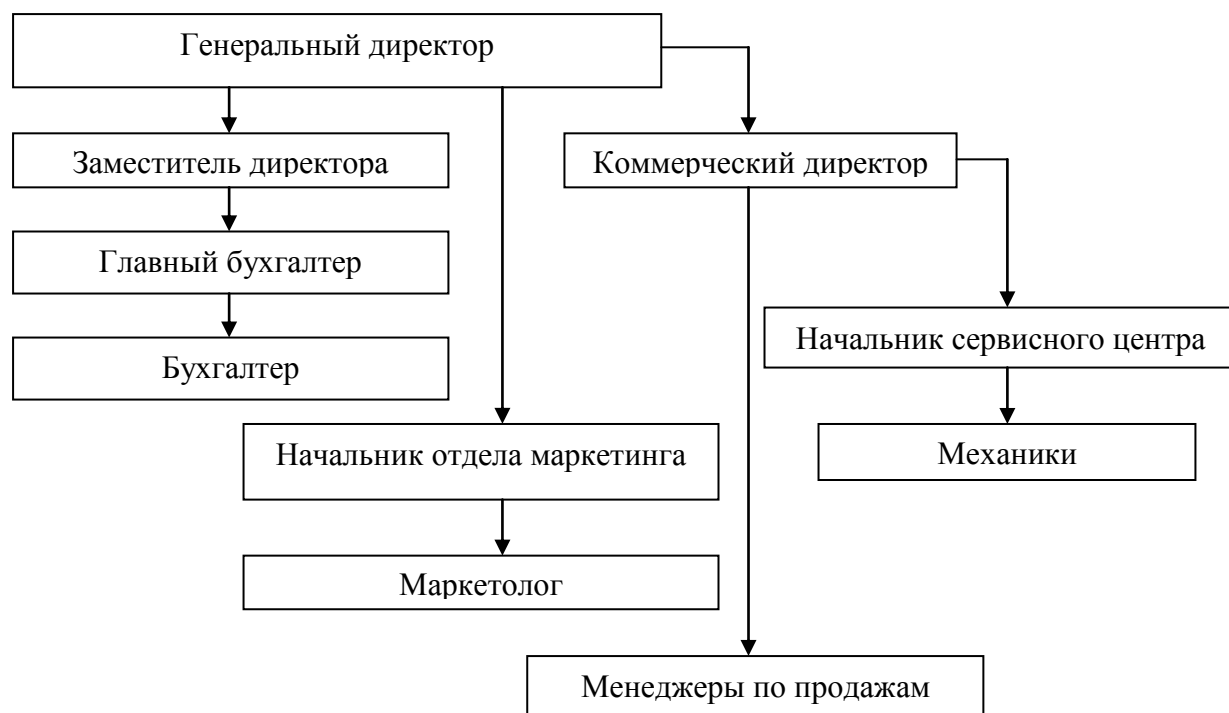


Рисунок 2.1 – Организационная структура торгового предприятия ООО «Сакура Моторс»

Составлено автором по материалам предприятия

Краткая характеристика деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» – это также анализ основных экономических показателей по

отчету о финансовых результатах. Данные анализа основных показателей деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» за 2017-2018 гг. показаны в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ основных показателей деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» за 2017-2018 гг.

Показатели	Ед. изм.	2017 год	2018 год	Отклонение (+; -)	Отчетный год в % к прошлому году
1. Выручка	тыс. руб.	34364	33236	-1128	96,70
2. Торговая площадь	м <sup>2</sup>	1307	1307	0	100,00
3. Выручка на 1м <sup>2</sup> торговой площади	тыс. руб. / м <sup>2</sup>	111,93	106,62	-5,31	96,47
4. Среднесписочная численность работников, всего	чел.	75	73	-2	97,33
– в т.ч. работников обслуживающего персонала	чел.	32	30	-2	93,75
5. Производительность труда одного среднесписочного работника, всего	тыс. руб. / чел.	458,19	441,59	-16,6	98,38
6. Фонд заработной платы – сумма	тыс. руб.	20790	19523	-1267	93,91
– уровень	%	60,5	159,5	99	–
7. Среднегодовая заработная плата одного работника	тыс. руб.	277,2	278,9	1,7	100,61
8. Себестоимость проданных товаров	тыс. руб.	29725	30008	283	100,95
9. Валовая прибыль – сумма	тыс. руб.	4639	3228	-1411	30,41
– уровень	%	12,7	7,0	-5,7	–
10. Прибыль (убыток) от продаж – сумма	тыс. руб.	4639	3228	-1411	30,41
– рентабельность продаж	%	13,5	9,7	-3,8	–
11. Прочие доходы	тыс. руб.	949	1184	235	124,76
12. Прочие расходы	тыс. руб.	1105	1079	-26	97,65
13. Прибыль (убыток) до налогообложения – сумма	тыс. руб.	4483	4233	-250	94,43
– рентабельность предприятия	%	13,0	13,1	0,1	–
14. Текущий налог на прибыль	тыс. руб.	1248	995	253	79,73
15. Отложенные налоговые обязательства	тыс. руб.	0	0	0	0
16. Отложенные налоговые активы	тыс. руб.	0	0	0	0
17. Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	тыс. руб.	3235	3228	-3	99,78
– рентабельность конечной деятельности	%	10,5	10,4	-0,1	–

Рассчитано автором по материалам предприятия



Организационная структура ООО «Сакура Моторс» является линейной структурой управления, которая характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-начальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

За прошлый год по торговому предприятию ООО «Сакура Моторс» показаны сведения от 2017 года, за отчетный – приняты сведения за 2018 год.

Выручка торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» имеет тенденцию к снижению. Тенденция по снижению выручки в ООО «Сакура Моторс» имеет следующие причины:

- увеличение цен на автозапчасти;
- рост числа предприятий-конкурентов в низком ценовом сегменте;
- сокращение физического обращения товаров и услуг;
- снижение платежеспособного спроса потребителей товаров и услуг предприятия.

Торговая площадь ООО «Сакура Моторс» – 1307 кв.м. по прошлому и отчетному годам, а выручка на 1 кв.м. торговой площади сократилась на 5,31 тыс.руб./кв.м., причиной стало общее снижение выручки предприятия в отчетном году.

Среднесписочная численность работников ООО «Сакура Моторс» – 75 чел. по прошлому году – 73 чел. по отчетному году, общее сокращение на 2 чел. Среднесписочная численность обслуживающих работников ООО «Сакура Моторс» – 32 чел. по прошлому году – 30 чел. по отчетному году, общее сокращение на 2 чел. Производительность труда одного среднесписочного работника предприятия ООО «Сакура Моторс» по прошлому году – 458,19 тыс.руб./чел., по отчетному году – 441,59 тыс.руб./чел., общее сокращение отдачи труда на одного сотрудника 16,6 тыс. руб., всех сотрудников - на 1195,2 тыс. руб.

Фонд заработной платы сотрудников торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» по прошлому году – 20790 тыс. руб., в отчетном году сокращается за счет уменьшения численности на 1267 тыс. руб. Среднегодовая заработная плата одного работника по прошлому году – 277,2 тыс. руб., по отчетному году – 278,9 тыс. руб.

Себестоимость проданных товаров – 29725 тыс. руб. по прошлому году и 30008 тыс. руб. по отчетному году, общее увеличение себестоимости на 283 тыс. руб. в связи с повышением цен на автозапчасти. Коммерческие и управленческие расходы предприятия ООО «Сакура Моторс» по отчету о финансовых результатах не показаны, их значения сводились к 0, издержки заложены в себестоимость продаж продукции. Поэтому прибыль от продажи товаров и услуг предприятия ООО «Сакура Моторс» была по значениям такой же, как и сумма валовой прибыли, а рентабельность продаж была по значениям, как уровни валовой прибыли. Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Сакура Моторс» свидетельствовала о существовании компании на красноярском рынке с 2002 года, компания частной формы собственности, занимается поставками в г. Красноярск из Японии оригинальных и контрактных запасных частей. Предприятие ООО «Сакура Моторс» по прошлому и отчетным годам (2017 - 2018 гг.) по экономическим показателям показало снижение прибыли. Выручка в неблагоприятном развитии (сокращение в действующих и сопоставимых ценах), сокращаются общие доходы и расходы предприятия ООО «Сакура Моторс». На организацию процесса стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» оказывают влияние факторы внутреннего потенциала, подробно рассмотренные в п.п. 2.2 работы.

## 2.2 Анализ факторов внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс»

Организация процесса стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» подразумевает учет факторов внутреннего потенциала.

Факторы внутреннего потенциала ООО «Сакура Моторс» должны оказывать позитивное влияние на деятельность предприятия, на организацию процесса стратегического маркетинга на предприятии. Факторы внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс» перечислены на рисунке 2.4.

Факторы внутреннего потенциала ООО «Сакура Моторс» составляют основу внутренних конкурентных преимуществ предприятия, показанные на рисунке 2.4.

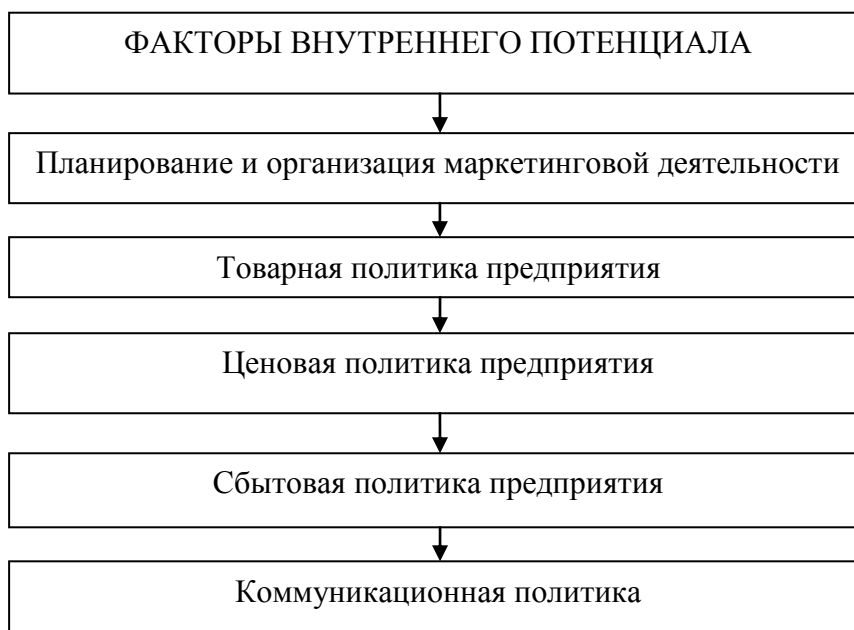


Рисунок 2.4 – Факторы внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс»

Составлено автором по материалам предприятия

Первый фактор внутреннего потенциала предприятия – планирование и организация маркетинговой деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс». Служба маркетинга в предприятии ООО «Сакура Моторс» присутствует, ее линейно-функциональная структура показана на рисунке 2.5. В службе маркетинга в предприятии ООО «Сакура Моторс» – 2 человека, один – руководитель, второй – подчиненный. Руководитель службы маркетинга в предприятии ООО «Сакура Моторс»:

- разрабатывает маркетинговые программы сбыта и повышения известности предприятия;
- формирует и организовывает рекламные кампании;

- оценивает результаты спроса на продукцию и предпочтения покупателей – целевых сегментов;
- организует сегментацию целевых групп и другое.



Рисунок 2.5 – Организационная структура службы маркетинга в предприятии ООО «Сакура Моторс»

Составлено автором по материалам предприятия

Маркетолог в ООО «Сакура Моторс»:

- проводит опрос покупателей;
- исследует рынок предприятия;
- оценивает сегменты покупателей предприятия по основным признакам и другое.

Начальник отдела маркетинга ООО «Сакура Моторс» принимает и контролирует решения, маркетолог – подготавливает, участвует в подготовке, исполняет маркетинговые решения в предприятии. Цель маркетинговой деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» – увеличение спроса на продукцию предприятия за счет удовлетворения их запросов и требований. Задачи и направления деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс»:

- оценка конкурентоспособности предприятия, обозначение конкурентных преимуществ и недостатков;
- исследование конкурентоспособности продукции по сравнению с товарами фирм-конкурентов;
- оценка эффективности рекламной политики;
- разработка мероприятий по росту известности предприятия на рынке и другое.

Преимуществами первого фактора внутреннего потенциала являются:

- наличие службы маркетинга;

– обоснованное распределение прав и обязанностей среди работников службы маркетинга.

У первого фактора внутреннего потенциала ООО «Сакура Моторс» существуют проблемы, недостатки:

– невысокая эффективность маркетинговой деятельности, которая привела в 2018 году к сокращению финансово-экономических показателей.

Второй фактор внутреннего потенциала предприятия – товарная политика предприятия. В предприятии ООО «Сакура Моторс» имеются в реализации следующие группы товаров: детали выпуска и очистки отработанных газов; детали двигателя; детали кондиционирования и вентиляции; кузовные детали; осветительное оборудование; детали охлаждения двигателя; подвеска; рулевое управление; детали салона; топливно-тормозная система; электрооборудование; трансмиссия. Широта ассортимента групп товаров в предприятии ООО «Сакура Моторс» показана в разрезе товарных групп: базовый показатель – количество видов в товарной группе по каталогу предприятия, фактический показатель – реальные данные в предприятии по наличию видов товаров в группах. Указанные показатели представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Широта ассортимента групп товаров в ООО «Сакура Моторс»

Товарные группы	Базовый показатель (Шб)	Фактический показатель (Шф)	Коэффициент широты, Кш
Детали выпуска и очистки отработанных газов	55	46	0,84
Детали двигателя	44	31	0,70
Детали кондиционирования и вентиляции	39	30	0,77
Кузовные детали	35	26	0,74
Осветительное оборудование	40	30	0,75
Детали охлаждения двигателя	42	35	0,83
Подвеска	17	10	0,59
Рулевое управление	19	11	0,58
Детали салона	39	30	0,77
Топливо-тормозная система	33	22	0,67
Электрооборудование	41	32	0,78
Трансмиссия	27	16	0,59
Всего:	431	319	0,74

Рассчитано автором по материалам предприятия

Коэффициент широты ассортимента групп товаров в предприятии ООО «Сакура Моторс» – 0,74. Широкий ассортимент по расчетам показан у деталей выпуска и очистки отработанных газов (коэффициент: 0,84), деталям охлаждения (коэффициент: 0,83). Неширокий ассортимент в ООО «Сакура Моторс» по подвескам, рулевому управлению и трансмиссии (коэффициенты: 0,58-0,59). Полученные коэффициенты характеризуются покупательским спросом на товары для автомобилей в ООО «Сакура Моторс».

Полнота ассортимента групп товаров в предприятии ООО «Сакура Моторс» показана в разрезе товарных групп: базовый показатель – количество разновидностей товаров в группе по каталогу предприятия, фактический показатель – реальные данные в предприятии по наличию разновидностей товаров в группах. Данные представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Полнота ассортимента групп товаров в ООО «Сакура Моторс»

Товарные группы	Базовый показатель (Пб)	Фактический показатель (Пф)	Коэффициент полноты, Кп
Детали выпуска и очистки отработанных газов	217	180	0,83
Детали двигателя	208	156	0,75
Детали кондиционирования и вентиляции	175	132	0,75
Кузовные детали	188	131	0,70
Осветительное оборудование	160	119	0,74
Детали охлаждения двигателя	149	102	0,68
Подвеска	125	76	0,61
Рулевое управление	136	79	0,58
Детали салона	155	101	0,65
Топливоно-тормозная система	189	140	0,74
Электрооборудование	147	112	0,76
Трансмиссия	130	73	0,56
Всего:	1979	1401	0,72

Рассчитано автором по материалам предприятия

Коэффициент полноты ассортимента групп товаров в предприятии ООО «Сакура Моторс» – 0,72. Разнообразный ассортимент по расчетам показан у деталей выпуска и очистки отработанных газов (коэффициент: 0,84), электрооборудованию (коэффициент: 0,76). Не разнообразный ассортимент в ООО «Сакура Моторс» по рулевому управлению и трансмиссии (коэффициенты: 0,56-0,58). Полученные коэффициенты характеризуются

покупательским спросом на автотовары в ООО «Сакура Моторс».

Преимуществами исследуемого фактора внутреннего потенциала являются:

- разнообразие представленных товарных групп;
- широкий ассортимент по большинству товарных групп;
- разнообразный ассортимент у деталей выпуска и очистки отработанных газов, электрооборудованию.

Из недостатков, проблем: не широкий ассортимент по подвескам, рулевому управлению и трансмиссии; по рулевому управлению и трансмиссии.

Третий фактор внутреннего потенциала предприятия – сбытовая политика предприятия. Сбыт (сбытовая деятельность) рассмотрен в ООО «Сакура Моторс» по объемам выручки в денежной форме, в динамике и представлен в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Анализ динамики сбыта предприятия ООО «Сакура Моторс» за 2016-2018 гг. в тыс. руб.

Годы	Выручка (в действующих ценах)	Индексы цен		Выручка в сопоставимых ценах (к базисному году)	Прирост выручки по сравнению с базисным годом в сопост. ценах	Прирост выручки по сравнению с предшествующим годом в сопоставимых ценах	Темпы роста (снижения) в сопоставимых ценах, %	
		цепные	базисные				цепные	базисные
2016	49986	1,053	1,00	49986	-	-	-	-
2017	34364	1,031	1,031	33330,7	-16655,3	-16655,3	66,68	66,68
2018	33236	1,043	1,075	32003,4	-38603,7	-1327,3	14,38	15,66

Расчитано автором по материалам предприятия

В 2016 г. выручка предприятия ООО «Сакура Моторс» составила 49986 тыс. руб. На конец 2018 года значение снизилось до 34364 тыс. руб., снижение показателя составило 16655,3 тыс. руб. Из-за этого рыночное положение компании ухудшается. Динамика изменений показана на рисунке 2.6.

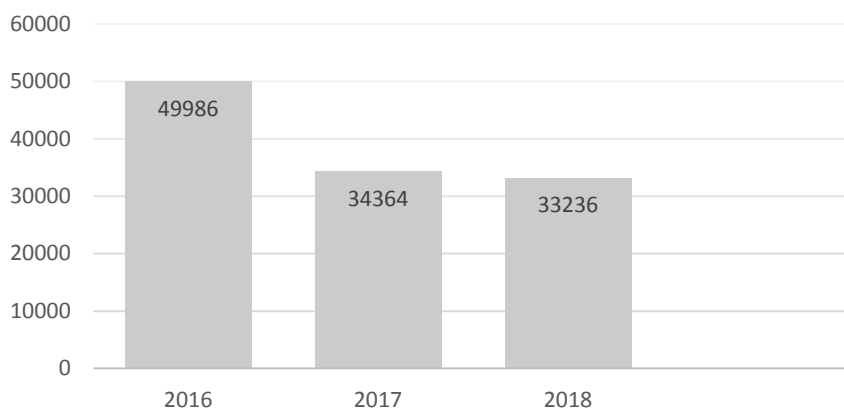


Рисунок 2.6 – Динамика выручки предприятия ООО «Сакура Моторс» в действующих ценах за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Составлено автором по материалам предприятия

Коммерческому предприятию ООО «Сакура Моторс» необходимо предпринять меры по активизации сбытовой деятельности. В 2016 г. выручка предприятия ООО «Сакура Моторс» в сопоставимых ценах составила 49986 тыс. руб. На конец 2018 года значение снизилось до 32003,4 тыс. руб., то есть снижение показателя составило 17982,6 тыс. руб. (рис. 2.7).

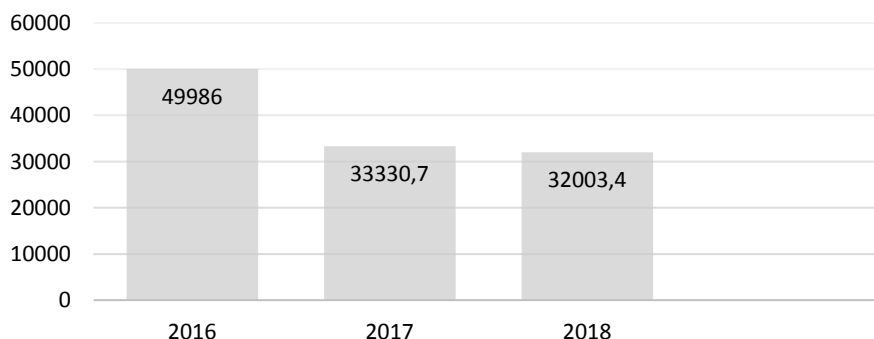


Рисунок 2.7 – Динамика выручки предприятия ООО «Сакура Моторс» в сопоставимых ценах за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Составлено автором по материалам предприятия

То есть анализ динамики выручки предприятия ООО «Сакура Моторс» за 2016-2018 гг. показывает снижение выручки в действующих ценах, а также в сопоставимых ценах, данная ситуация свидетельствует о преобладании отрицательных тенденций в развитии выручки (объема сбыта), которая с каждым годом сокращается.

По результатам исследования все темпы изменения были ниже 100%, что показывает снижение выручки в предприятии ООО «Сакура Моторс» в



отчетном периоде. В таблице 2.11 показаны данные для расчета равномерности развития выручки предприятия ООО «Сакура Моторс» в 2018 году.

Таблица 2.11 – Данные для расчета равномерности развития выручки коммерческого предприятия ООО «Сакура Моторс» в 2018 году, %

Кварталы	Темп изменения в % к прошлому году	$(X - \bar{X}), \%$	$(X - \bar{X})^2$
1	30,78	-4,83	23,33
2	27,17	-8,44	71,23
3	45,58	9,97	99,40
4	42,46	6,85	46,92
Итого	35,61	–	240,88

Рассчитано автором по материалам предприятия

Расчет равномерности развития выручки предприятия ООО «Сакура Моторс» в 2018 году составил:

$$\sigma = \sqrt{\frac{(X - \bar{X})^2}{n}} = \sqrt{240,88 : 4} = 7,76\% \quad (1)$$

$$V = \frac{\sigma \times 100}{\bar{X}} = \frac{7,76 \times 100}{35,61} = 21,79\% \quad (2)$$

$$K_{\text{равн}} = 100 - V = 100 - 21,79 = 78,21\% \quad (3)$$

Расчет равномерности развития выручки предприятия ООО «Сакура Моторс» в 2018 году показывает среднюю степень развития показателя вследствие того, что были выявлены изменения в структуре по кварталам, в первую очередь – показатель по кварталам снизился, во-вторых, удельный вес в структуре также показал изменения, что впоследствии привело к среднему значению вариации.

Преимущества по исследуемому фактору – средний уровень развития выручки в разрезе кварталов, а из недостатков:

- сокращение объемов сбыта в действующих ценах и в сопоставимых ценах в динамике;
- снижение объемов сбыта в денежном выражении в разрезе кварталов.

Следующий фактор внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс» – ценовая политика. В связи с тем, что выручка предприятия увеличивается за счет роста цен, а снижается за счет сокращения физических

объемов продаж, отсюда неблагоприятный фактор – рост средних торговых надбавок по группам товаров, показанный в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Динамика средних торговых надбавок по товарным группам в ООО «Сакура Моторс» за 2017-2018 гг., %

Товарные группы	Средняя торговая надбавка в 2017 году	Средняя торговая надбавка в 2018 году	Отклонение, (+; -)
Детали выпуска и очистки отработанных газов	19	22	3
Детали двигателя	20	22	2
Детали кондиционирования и вентиляции	23	25	2
Кузовные детали	20	22	2
Осветительное оборудование	18	20	2
Детали охлаждения двигателя	17	19	2
Подвеска	21	22	1
Рулевое управление	20	22	2
Детали салона	23	25	2
Топливо-тормозная система	20	22	2
Электрооборудование	20	22	2
Трансмиссия	18	20	2

Рассчитано автором по материалам предприятия

Следовательно, преимущества по исследуемому фактору отсутствуют, а из недостатков: рост торговых надбавок и отсутствие программы по развитию ценообразования.

Завершающий фактор внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс» – коммуникационная политика. В ООО «Сакура Моторс» из-за снижения экономических показателей деятельности в 2018 году, низкие расходы на рекламные средства (только печатная реклама и сайт в сети Интернет) и средства для продвижения предприятия и его продукции, со снижением в 2018 году (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Расходы на коммуникационную политику в ООО «Сакура Моторс» за 2017-2018 гг.

Позиции	Расходы в 2017 году	Расходы в 2018 году	Отклонение, (+; -)
Рекламные средства	80	55	-25
Средства продвижения предприятия и его продукции	57	40	-17
Всего	137	95	-42

Рассчитано автором по материалам предприятия

Расходы на коммуникационную политику в ООО «Сакура Моторс» в 2018 году снижаются на 42 тыс. руб.

Преимущества по исследуемому фактору отсутствуют, а из недостатков: малое количество используемых рекламных средств, средств для продвижения предприятия и его продукции; низкие расходы на реализацию исследуемой политики.

Результаты оценки факторов внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс» показаны в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Результаты оценки факторов внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс»

Факторы внутреннего потенциала	Оценка	
	«+» (положительные внутренние конкурентные преимущества)	«-» (проблемы, недостатки, конкурентные слабые стороны)
Маркетинговая деятельность (управление маркетингом)	Наличие службы маркетинга Распределение прав и обязанностей среди работников службы маркетинга	Невысокая эффективность маркетинговой деятельности Маркетинговые программы не рассчитаны на имеющиеся ресурсы предприятия
Товарная политика	Разнообразие представленных товарных групп Широкий ассортимент по большинству товарных групп Разнообразный ассортимент у деталей выпуска и очистки отработанных газов, электрооборудованию	Не широкий ассортимент по подвескам, рулевому управлению и трансмиссии Не разнообразный ассортимент по рулевому управлению и трансмиссии
Сбытовая политика (сбытовая деятельность)	Средняя степень равномерности развития выручки, объемов сбыта в денежном выражении	Сокращение объемов сбыта в действующих ценах и в сопоставимых ценах в динамике.
		Снижение объемов сбыта в денежном выражении в разрезе кварталов.
Ценовая политика	-	Рост торговых надбавок, отсутствие программы по развитию ценообразования
Коммуникационная политика	-	Малое количество используемых рекламных средств, средств для продвижения предприятия и его продукции Низкие расходы

Составлено автором по материалам предприятия

Результаты оценки факторов внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс» показали отсутствие позитивных сторон, только слабых сторон и недостатков, отсутствие внутренних конкурентных преимуществ по ценовой политике и коммуникационной политике. Небольшое число положительных достоинств, внутренних конкурентных преимуществ предприятия обозначено по маркетинговой деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» и товарной политике. Помимо внутренних факторов, на организацию процесса стратегического маркетинга ООО «Сакура Моторс» оказывают влияние управляемые факторы, рассмотренные в п.п. 3.3 работы.

### 2.3 Оценка управляемых факторов системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс»

Система стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс» включает управляемые факторы, влияющие на организацию процесса стратегического маркетинга.

Общая система стратегического маркетинга на торговом предприятии ООО «Сакура Моторс» представлена следующими элементами:

- обеспечивающей подсистемой;
- управляющей подсистемой;
- целевой подсистемой;
- управляемой подсистемой;
- подсистемой научного сопровождения.

Управляемая подсистема на предприятии ООО «Сакура Моторс» является ведущей, определяющей, поскольку представляет собой ту часть системы, из-за которой и для которой возникают отношения управления. Управление системой стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» осуществляет заместитель директора, который ставит следующие цели:

- экономия ресурсов;

- повышение качества сервиса;
- развитие системы сбыта.

Общая система стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» показана на рисунке 2.7.

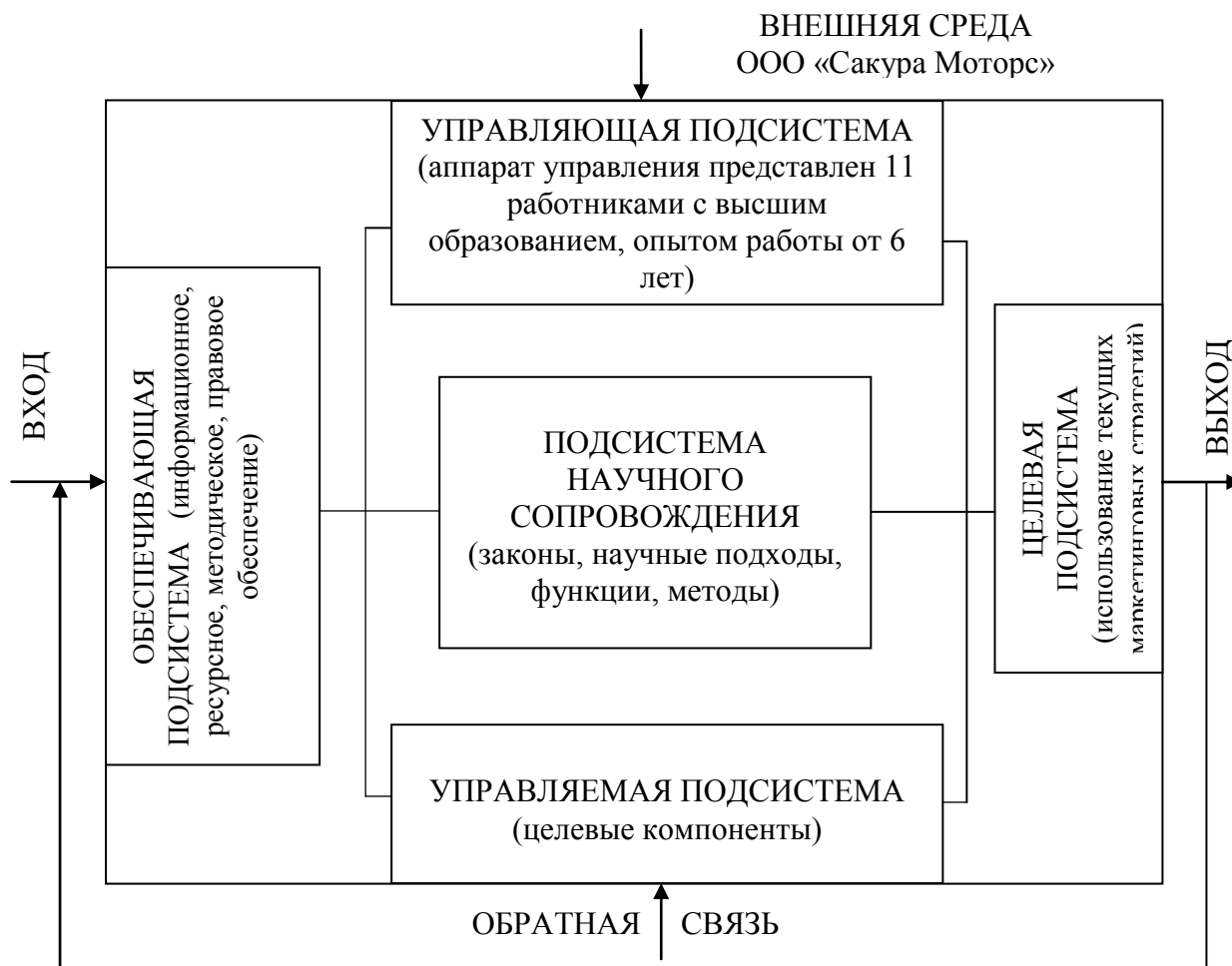


Рисунок 2.7 – Система стратегического маркетинга ООО «Сакура Моторс»  
Составлено автором по материалам предприятия

Управляющая подсистема на предприятии ООО «Сакура Моторс» включает такие компоненты, как:

- управление персоналом, функции исполняет аппарат управления, применяются принципы– рационального сочетания методов управления, приоритета стратегических вопросов перед тактическими задачами.
- разработка и контроль реализации стратегических маркетинговых решений от аппарата управления.

Внешней средой в общей системе стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» служат конкуренты, покупатели,

поставщики. Конкурентами предприятия ООО «Сакура Моторс» по предлагаемому виду деятельности являются: ООО «Автотрейд», ООО «Автомобиль». Основными сегментами розничных покупателей в торговом предприятии ООО «Сакура Моторс» служат: по полу: мужчины со средними доходами в месяц; из оптовых покупателей – юридические лица. Поставщиков у торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» несколько: ООО «Автодело», ИП Маменко Г.Н., ООО «Автодетали». В таблице 2.15 представлена характеристика основных источников поступления товаров в ООО «Сакура Моторс» в 2018 году.

Таблица 2.15 – Анализ основных источников поступления товаров в ООО «Сакура Моторс» в 2018 году

Поставщик, месторасположение	Производитель или посредник	Вид продукции	Вид договора	Форма оплаты	Условия оплаты
ООО «Автодело», г. Новосибирск	Посредник	Детали двигателя Детали кондиционирования и вентиляции Кузовные детали Осветительное оборудование Т.д.	Договор купли-продажи	На р/с фирмы-поставщика, безналичная форма	Наличие предоплаты (10%), после приемки – доплата в течение неск. дней на р/с поставщика
ООО «Автодетали», г. Новосибирск	Посредник	Детали охлаждения двигателя Подвеска Рулевое управление Детали салона Топливно-тормозная система Т.д.	Договор поставки	На р/с фирмы-поставщика, безналичная форма	Наличие предоплаты (10%), после приемки – доплата в течение неск. дней на р/с поставщика
ИП Маменко Г.Н., г. Красноярск	Посредник	Рулевое управление Детали салона Топливно-тормозная система Электрооборудование Трансмиссия Т.д.	Договор поставки	На р/с фирмы-поставщика, безналичная форма	Наличие предоплаты (10%), после приемки – доплата в течение неск. дней на р/с поставщика

Составлено автором по материалам предприятия

Поставщиков товаров в ООО «Сакура Моторс» – 3, поставщики являются посредниками, поставляющими товары по договору купли-продажи или по договору поставки, форма оплаты с поставщиками – безналичная, на расчетный счет фирмы-поставщика.

Вход в общей системе стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» – реализуемые товары, кадры, документация предприятия, информация, основные фонды предприятия (внеоборотные активы), оборотные активы. Выход в общей системе стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» – внедренные маркетинговые стратегии с мероприятиями и направлениями по совершенствованию работы с покупателями и поставщиками, росту конкурентоспособности торговой компании.

Обратная связь служит переходным звеном между входом и выходом в общую систему стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс». Система стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» разрабатывается, анализируется, контролируется аппаратом управления. Управляемые факторы системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс» указаны на рисунке 2.9.



Рисунок 2.9 – Управляемые факторы системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс»

Составлено автором по материалам предприятия

Оценка каждого из управляемых факторов системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс», с их положительными и отрицательными характеристиками показаны в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Характеристика и оценка управляемых факторов системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс»

Управляемые факторы системы стратегического маркетинга	Характеристика	Положительные характеристики (преимущества)	Отрицательные стороны (недостатки, проблемы)
Обеспечение системы стратегического маркетинга	Обеспечивающая подсистема на предприятии применяется в следующем составе: информационное обеспечение; ресурсное обеспечение; методическое обеспечение; правовое обеспечение	Использование на предприятии комплекса обеспечивающих систем	Не эффективное ресурсное обеспечение, частичное использование методов при обеспечении системы стратегического маркетинга
Функции и задачи системы стратегического маркетинга	В предприятии используются: реализация концепции маркетинга, стимулирование сбыта для продукции предприятия	-	Отсутствие основных функций и задач (формирование рыночной стратегии, обеспечение маркетинговых исследований) Стимулирование сбыта для продукции предприятия происходит с использованием небольшого числа традиционных маркетинговых инструментов
Целевые компоненты системы стратегического маркетинга	Применение основных целевых компонентов, обеспечивающих управление персоналом и разработкой, контролем управленческих, маркетинговых решений	Внимание руководства к управлению персоналом	Отсутствие широкого круга используемых целевых компонентов Не эффективно принятые управленческие, маркетинговые решения Сокращение эффективности трудовых целевых компонентов системы стратегического маркетинга

Составлено автором по материалам предприятия

Характеристика и оценка управляемых факторов (аппарата управления, используемых маркетинговых стратегий, функций и задач системы стратегического маркетинга, ее целевых компонентов и ее обеспечения) системы стратегического маркетинга предприятия ООО «Сакура Моторс»



показала только у трех факторов наличие по одной положительной характеристике, у всех факторов обозначено большое количество слабых сторон, недостатков, проблем. Например, по целевым компонентам, слабые стороны: отсутствие широкого круга используемых целевых компонентов; неэффективно принятые управленческие, маркетинговые решения; сокращение эффективности трудовых целевых компонентов системы стратегического маркетинга.

Во второй главе бакалаврской работы показаны итоги исследования организации процесса стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс», по которым в третьей главе будет разработана оптимальная маркетинговая стратегия деятельности предприятия.

### 3 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ФОРМИРОВАНИИ СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «САКУРА МОТОРС»

#### 3.1 Анализ и обоснование конкурентной позиции предприятия ООО «Сакура Моторс»

В связи с тем, что конкурентная позиция предприятия ООО «Сакура Моторс» влияет на систему стратегического маркетинга, полученная информация способствует формированию стратегии деятельности исследуемого субъекта, то необходимо обоснование этой позиции, позиции предприятия на рынке.

Предприятие ООО «Сакура Моторс» существует на рынке подержанных автомобилей и контрактных запасных частей. Такую же деятельность выполняют многие компании, но достаточно давно на рынке (более 13-15 лет) две фирмы, которые будут являться конкурентами: «Автотрейд», «Авто-Мобиль». Конкурентную позицию предприятия ООО «Сакура Моторс» на красноярском рынке автозапчастей запасных частей обуславливает его доля на рынке, доля на рынке по сравнению с указанными фирмами-конкурентами, показана в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Доля предприятия на рынке ООО «Сакура Моторс» , его основных фирм-конкурентов

Показатели	ООО «Сакура Моторс»		«Автотрейд»		«Авто-Мобиль»	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка, тыс.руб.	34364	12236	15067	16110	14998	15775
Темп изменения выручки в отчетном периоде, %		35,61		106,92		105,18
Общий объем рынка, тыс.руб.	15166304	16789095	15166304	16789095	15166304	16789095
Доля предприятия на рынке	0,0023	0,0007	0,0010	0,0010	0,0010	0,0009

Рассчитано автором по материалам предприятия

Доля предприятия ООО «Сакура Моторс» на рынке из-за большого числа конкурентов, очень низкая – 0,0023 в 2017 году, в 2018 году из-за снижения выручки предприятия, но общего роста объемов рынка, доля на рынке снизилась более чем в три раза, составила 0,0007, что можно увидеть на рисунке 3.1.

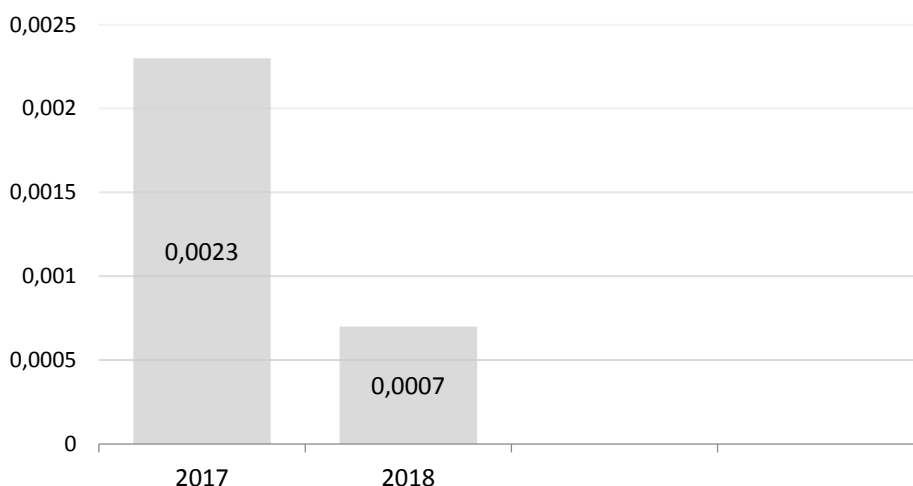


Рисунок 3.1 – Доля предприятия ООО «Сакура Моторс» на рынке  
Составлено автором по материалам предприятия

Следовательно, доля предприятия ООО «Сакура Моторс» на красноярском рынке автомобильных запасных частей в неблагоприятной динамике, что свидетельствует о снижении конкурентных позиций, наличия у предприятия множества конкурентных недостатков.

По фирмам-конкурентам: «Автотрейд», «Авто-Мобиль», в 2017 году доли на рынке ниже, чем по предприятию ООО «Сакура Моторс», одинаковые – по 0,0010, по «Автотрейд» в 2018 году доля на рынке не изменяется, по «Авто-Мобиль» – сокращается на 0,0001, но в любом случае в 2018 году их доли на рынке выше, чем у «Сакура Моторс», что для предприятия является конкурентным недостатком.

В отношении рыночной доли все исследуемые предприятия из-за низких рыночных долей – аутсайдеры рынка, а по темпам изменения рыночных долей в ООО «Сакура Моторс» и «Авто-Мобиль» – конкурентная позиция

ухудшается, по ООО «Сакура Моторс» вообще быстро ухудшается, а по «Автотрейд» – конкурентные позиции остались неизменными.

В таблице 3.2 определены классификационные группы распределения предприятий на рынке г. Красноярска в 2018 году по рыночным долям для составления конкурентной карты рынка.

Таблица 3.2 – Классификационные группы распределения предприятий на рынке г. Красноярска в 2018 году по рыночным долям

Значения	Классификация
[0,10; 0,0925]	Группа I – лидер рынка
[0,0925; 0,085]	Группа II – предприятия с сильной конкурентной позицией
[0,085; 0,0775]	Группа III – предприятия со слабой конкурентной позицией
[0,0775; 0,07]	Группа IV – аутсайдеры

Рассчитано автором по материалам предприятия

В таблице 3.3 определены классификационные группы распределения предприятий на рынке г. Красноярска в 2018 году по темпам изменения рыночных долей для составления конкурентной карты рынка.

Таблица 3.3 – Классификационные группы распределения предприятий на рынке г. Красноярска в 2018 году по темпам изменения рыночных долей

Значения	Классификация
[106,92; 89,0925]	Группа I – предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией
[89,0925; 71,265]	Группа II – предприятия с улучшающейся конкурентной позицией
[71,265; 53,4375]	Группа III – предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией
[53,4375; 35,61]	Группа IV – предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией

Рассчитано автором по материалам предприятия

По выполненным расчетам, составлена конкурентная карта рынка предприятия ООО «Сакура Моторс» в 2018 году, представленная в таблице 3.4. По данным таблицы 3.4 видно, что у исследуемого предприятия быстро ухудшающаяся позиция, предприятие характеризуется в качестве аутсайдера на потребительском рынке г. Красноярска. Предприятия-конкуренты

(«Автотрейд», «Авто-Мобиль») имеют быстро улучшающуюся позицию на рынке г. Красноярска, «Автотрейд» при этом – лидер рынка, а «Авто-Мобиль» – предприятие с сильной конкурентной позицией.

Таблица 3.4 – Конкурентная карта рынка ООО «Сакура Моторс» в 2018 году

Показатель		Классификационные группы			
Рыночная доля		Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Темпы изменения рыночной доли, %		[0,10; 0,0925]	[0,0925; 0,085]	[0,085; 0,0775]	[0,0775; 0,07]
Быстро улучшающаяся конкурентная позиция	[106,92; 89,0925]	«Автотрейд»	«Авто-Мобиль»		
Улучшающаяся конкурентная позиция	[89,0925; 71,265]				
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	[71,265; 53,4375]				
Предприятия с быстро ухудшающейся позицией	[53,4375; 35,61]				«Сакура Моторс»

Рассчитано автором по материалам предприятия

Низкая концентрация предприятия ООО «Сакура Моторс» на красноярском рынке автозапчастей подтверждена невысоким четырехдольным показателем концентрации (CR4), рассчитанным в таблице 3.5.

Таблица 3.5 – Четырехдольный показатель концентрации (CR4) предприятия ООО «Сакура Моторс» на рынке

Показатели	ООО «Сакура Моторс»	
	2017 г.	2018 г.
Выручка, тыс.руб.	34364	12236
Выручка двух основных фирм-конкурентов, тыс.руб.	15067; 14998	16110; 15775
Общий объем рынка, тыс.руб.	15166304	16789095
CR4	0,0042	0,0026

Рассчитано автором по материалам предприятия

Очень низкие рыночные доли предприятия ООО «Сакура Моторс» и его конкурентов на красноярском автозапчастей свидетельствовали о низкой их концентрации на рынке, что показано на рисунке 3.2.

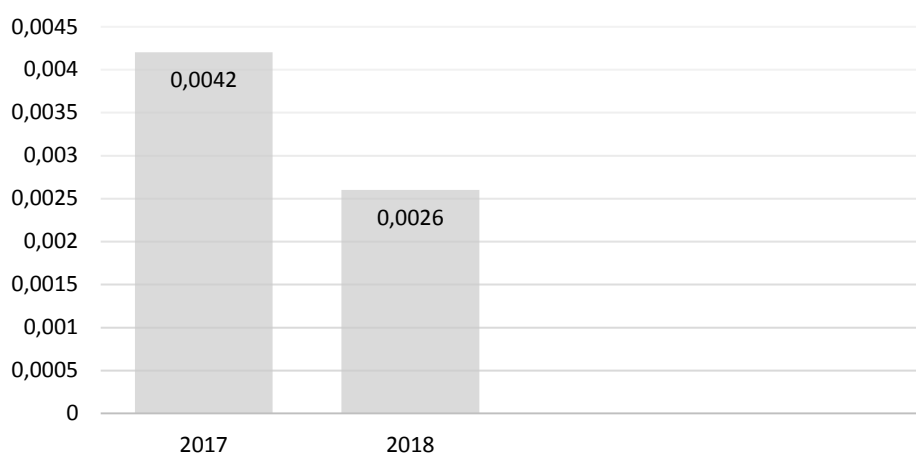


Рисунок 3.2 – Четырехдольный показатель концентрации (CR4) предприятия ООО «Сакура Моторс» на рынке

Составлено автором по материалам предприятия

Конкурентную позицию ООО «Сакура Моторс» и его фирм-конкурентов, можно рассмотреть по общим параметрам: количеству товарных групп, продолжительности работы на рынке, уровню качества обслуживания (по мнению покупателей), количеству оказываемых дополнительных услуг. Указанные показатели представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Оценка общей конкурентной позиции ООО «Сакура Моторс» на рынке, его основных фирм-конкурентов

Показатели	ООО «Сакура Моторс»		«Автотрейд»		«Авто-Мобиль»	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.
Количество товарных групп, единиц	25	26	23	28	22	27
Продолжительность работы на рынке, лет	23	24	11	12	10	11
Уровень качества обслуживания, по мнению покупателей, баллы (1-5)	4	4	4	4	4	4
Количество оказываемых дополнительных услуг	5	5	4	4	4	4

Составлено автором по материалам предприятия

Общая конкурентная позиция предприятия ООО «Сакура Моторс» по количеству товарных групп, если в 2017 году была выше, чем у основных фирм-конкурентов (25 единиц), то даже при увеличении в 2018 году до 26 единиц, не стала обладать конкурентным преимуществом, так как у

«Автотрейд», «Авто-Мобиль» товарных групп стало на несколько единиц больше. Безусловным конкурентным преимуществом предприятия ООО «Сакура Моторс» на рынке стала продолжительная работа с 1995 года, в 2018 году – 24 года, это более чем в 2 раза превосходит время деятельности фирм-конкурентов на рынке. Уровень качества обслуживания, по мнению покупателей по всем предприятиям имел средние оценки, по 4 балла, так как имеются покупатели, которые полностью довольны сервисом от обслуживающего персонала предприятий, но присутствуют те, которые недовольны качеством (недостаточная компетенция, квалификация, вежливость). Результаты оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Сакура Моторс» показаны в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Результаты оценки конкурентной позиции предприятия ООО «Сакура Моторс»

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение, (+; -)
Выручка, тыс.руб.	34364	12236	-22128
Доля предприятия на рынке	0,0023	0,0007	-0,0016
Вид конкурентной позиции на рынке у предприятия (по рыночной доле)	Аутсайдер рынка с улучшающейся конкурентной позицией	Аутсайдер рынка с ухудшающейся конкурентной позицией	Отрицательный факт отклонения
CR4 (предприятия и его конкурентов на рынке)	0,0042	0,0026	-0,0016
Вид конкурентной позиции на рынке у предприятия (по четырехдольному показателю концентрации)	Низкая концентрация предприятия на рынке	Низкая концентрация предприятия на рынке	Отрицательный факт, но в не меняющейся динамике
Количество товарных групп, единиц	25	26	1
Продолжительность работы на рынке, лет	23	24	1
Уровень качества обслуживания, по мнению покупателей, баллы (1-5)	4	4	0
Количество оказываемых дополнительных услуг	5	5	0
Уровень конкурентоспособности предприятия по сравнению с фирмами-конкурентами	Превышает уровень конкурентоспособности конкурентов по всем показателям	Превышает уровень конкурентоспособности конкурентов только по количеству оказываемых доп. услуг	Отрицательный факт отклонения

Рассчитано автором по материалам предприятия

Количество оказываемых дополнительных услуг в ООО «Сакура Моторс» чуть выше, чем у фирм-конкурентов, в предприятии оказывается 5 видов дополнительных услуг: безналичная оплата, возможность заказа товаров, другие. Конкурентная позиция предприятия ООО «Сакура Моторс»

оценивалась по рыночной доле, четырехдольному показателю концентрации, общему уровню конкурентоспособности предприятия по сравнению с фирмами-конкурентами («Автотрейд», «Авто-Мобиль»). Конкурентная позиция предприятия ООО «Сакура Моторс» в динамике ухудшается, по рыночной доле предприятие – аутсайдер на красноярском рынке с ухудшающейся конкурентной позицией по выручке и рыночной доле, по четырехдольному показателю концентрации – предприятие низко концентрировано на рынке, по общему уровню конкурентоспособности – количество внутренних конкурентных преимуществ сокращается, что позволяет сделать вывод о низкой конкурентоспособности исследуемой организации. Организации стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс» сопутствует проведение и оценка результатов стратегической сегментации рынков продукции.

### 3.2 Стратегическая сегментация рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс»

Стратегическая сегментация рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс» сопряжена с выделением стратегических зон хозяйствования (СЗХ), выбора приоритетных, привлекательных стратегических зон хозяйствования, с которыми предприятием должно работать. В последние годы предприятие ООО «Сакура Моторс» предлагает оптово-розничным покупателям только новые и контрактные автозапчасти.

Из стратегических зон хозяйствования (СЗХ) обозначены товарные группы, реализуемые в ООО «Сакура Моторс», им присвоены порядковые номера. Данные представлены в таблице 3.8. Определено в предприятии ООО «Сакура Моторс» 12 стратегических зон хозяйствования, каждая зона – это товарная группа, в которую включены виды продукции. Стратегическая сегментация рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс» рассмотрена в отношении их экономической приоритетности при реализации.

Таблица 3.8 – Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) в предприятии



### ООО «Сакура Моторс»

Номер СЗХ	Группа в СЗХ	Виды товаров группе СЗХ
СЗХ1	Детали выпуска и очистки отработанных газов	Глушитель, коллектор, патрубков, прочие детали
СЗХ2	Детали двигателя	Подушка двигателя, двигатель, прочие детали
СЗХ3	Детали кондиционирования и вентиляции	Вентилятор печки
СЗХ4	Кузовные детали	Дверь боковая, зеркало боковое, решетка радиатора, прочие детали
СЗХ5	Осветительное оборудование	Фара противотуманная, фара стоп-сигнала, повторитель, лампа-фара, прочие детали
СЗХ6	Детали охлаждения двигателя	Крыльчатка, бочок расширительный, прочие детали
СЗХ7	Подвеска	Стабилизатор, стойка подвески, ступица, прочие детали
СЗХ8	Рулевое управление	Рулевая рейка, шланг, кардан рулевой, прочие детали
СЗХ9	Детали салона	Комбинация приборов, переключатели, прочие детали
СЗХ10	Топливо-тормозная система	Насос топливный, тормозной цилиндр, трос ручника, прочие детали
СЗХ11	Электрооборудование	Блок управления, трамблер, прочие детали
СЗХ12	Трансмиссия	АКПП, редуктор моста, прочие детали

Составлено автором по материалам предприятия

Сегментация покупателей торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» в разрезе стратегических зон хозяйствования свидетельствует о наличии оптовых и розничных покупателей, показана в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Сегментация покупателей торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» в разрезе стратегических зон хозяйствования

Стратегические зоны хозяйствования	Покупатели автотоваров		Общий % покупателей
	розничные	оптовые	
Детали выпуска и очистки отработанных газов	12	3	15
Детали двигателя	10	3	13
Детали кондиционирования и вентиляции	9	5	14
Кузовные детали	10	3	13
Осветительное оборудование	6	2	8
Детали охлаждения двигателя	5	6	11
Подвеска	4	4	8
Рулевое управление	4	2	6
Детали салона	5	2	7
Топливо-тормозная система	3	2	5
Электрооборудование	4	2	6
Трансмиссия	2	2	4
Всего:	74	36	100

Составлено автором по материалам предприятия

Таблица 3.10 – Матрица балансов жизненных циклов стратегических зон хозяйствования в ООО «Сакура Моторс»

Стратегические зоны хозяйствования		СЗХ <sub>1</sub>	СЗХ <sub>2</sub>	СЗХ <sub>3</sub>	СЗХ <sub>4</sub>	СЗХ <sub>5</sub>	СЗХ <sub>6</sub>	СЗХ <sub>7</sub>	СЗХ <sub>8</sub>	СЗХ <sub>9</sub>	СЗХ <sub>10</sub>	СЗХ <sub>11</sub>	СЗХ <sub>12</sub>
Капиталовложения		3166,8	4280,6	2779,9	4153,8	3379	5742,6	3374,8	2131	2771,6	3003,5	2604,2	1165,8
Прибыль		-121,8	-164,6	-106,9	-159,8	-130	-112,6	-129,8	-82	-106,6	-115,5	-100,2	-44,8
Объем продаж		3045	4116	2673	3994	3249	2815	3245	2049	2665	2888	2504	1121
Конкурентный статус в краткосрочной перспективе	Очень высокий												
	Высокий												
	Средний												
	Слабый												
	Убыточный	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Конкурентный статус в долгосрочной перспективе	Фазы жизненного цикла												
	Очень высокий												
	Высокий												
	Средний												
	Слабый												
	Убыточный	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Капиталовложения		1482,9	1692	1292,8	1617,4	1554,9	1334,9	1550,8	973,7	2329	1318,6	1098,6	3721
Прибыль		-390,9	-447	-340,8	-426,4	-409,9	-351,9	-408,8	-256,7	-614	-347,6	-289,6	-98,1
Объем продаж		1092	1245	952	1191	1145	983	1142	717	1715	971	809	274

Расчитано

автором

по

материалам

предприятия

В предприятии ООО «Сакура Моторс» определено 12 стратегических зон хозяйствования, каждая зона – это товарная группа, в которую включены виды продукции. После того, как в ООО «Сакура Моторс» определены 12 стратегических зон хозяйствования, составляется матрица балансов жизненных циклов, способствующая выявлению тех стратегических зон хозяйствования (СЗХ), являющихся лидерами, а также тех СЗХ, которые следует сократить, пересмотреть, данные представлены в таблице 3.10.

Матрица балансов жизненных циклов стратегических зон хозяйствования в ООО «Сакура Моторс» показала превышение капиталовложений (себестоимости продаж) над объемом реализуемой продукции, что повлекло убыточность по каждой СЗХ, то есть прибыль по каждой СЗХ была в убытке. Следовательно, убыточность продаж по каждой группе СЗХ в ООО «Сакура Моторс» показала убыточный конкурентный статус в долгосрочной перспективе, а также в краткосрочной перспективе, что указывает на пересмотр работы с поставщиками (поиск выгодных фирм-поставщиков), пересмотр ассортиментной политики предприятия.

В отношении роста, рентабельности, гибкости и синергизма групп составлены наборы СЗХ с целью обозначения приоритетных для реализации групп товаров в ООО «Сакура Моторс». Каждый из выбранных наборов оценен пятью экспертами предприятия ООО «Сакура Моторс» (заместитель директора, главный бухгалтер, коммерческий директор, начальник отдела маркетинга, начальник сервисного центра). Полученные результаты по стратегическим зонам хозяйствования в предприятии ООО «Сакура Моторс» обобщены в таблицу 3.11.

Таблица 3.11 – Экспертная группа, ее состав, характеристики

ФИО эксперта	Должность эксперта в ООО «Сакура Моторс»	Образование	Стаж
Тартаковский А.Г.	Директора	Высшее	15 лет
Захарьева Е.В.	Главный бухгалтер	Высшее	11 лет
Сахаров А.В.	Генеральный менеджер	Высшее	10 лет
Добронец В.Б.	Начальник отдела маркетинга	Высшее	7 лет
Золотницкий К.Г.	Начальник сервисного центра	Высшее	9 лет

Составлено автором по материалам предприятия

Все эксперты из таблицы 3.11 имеют высшее образование, стаж работа от 7 до 15 лет, эксперты являются сотрудниками предприятия ООО «Сакура Моторс». Шкала оценок – от 1 до 10 баллов, где максимальным значением от экспертов станет 10 баллов.

В таблице 3.12 составлены наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по росту.

Наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по росту в долгосрочной перспективе имеют более высокие баллы (3-5 баллов из 10 возможных баллов) от экспертов, нежели в краткосрочной перспективе, когда существует отрицательная динамика падения продаж, финансовой устойчивости организации. Приоритет в отношении роста отдан деталям выпуска и очистки отработанных газов, двигателя, кондиционирования и вентиляции, кузовным деталям, осветительному оборудованию, охлаждения двигателя, подвескам и рулевому управлению (таблица 3.12).

Наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по рентабельности в краткосрочной перспективе экспертами оценены очень низко (1-2 балла), так как считают, что в ближайшее время положительного результаты по продажам ожидать не стоит (таблица 3.13).

По долгосрочной перспективе эксперты дали более высокие баллы, но ситуация будет оцениваться не так эффективно, здесь приоритеты отданы: деталям выпуска и очистки отработанных газов, кондиционирования и вентиляции, деталям охлаждения двигателя.

В отношении гибкости (таблица 3.14) оценки экспертов предприятия ООО «Сакура Моторс» были выше для СЗХ в долгосрочной перспективе, чем в краткосрочной перспективе, приоритеты здесь отданы: деталям выпуска и очистки отработанных газов, кондиционирования и вентиляции, подвескам.

По синергизму (таблица 3.15) оценки экспертов предприятия ООО «Сакура Моторс» не сильно отличались от других параметров, по-прежнему были выше оценки для СЗХ в долгосрочной перспективе, а приоритетность была для деталей выпуска и очистки отработанных газов, кузовных деталей.

Таблица 3.12 – Наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по росту

СЗХ	Эксперты					Долгосрочная перспектива, ср. балл, R	Эксперты					Краткосрочная перспектива, ср. балл, R	Приоритетный набор, P×R
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
СЗХ <sub>1</sub>	5	4	5	5	4	4,6	3	3	4	3	3	3,2	14,72
СЗХ <sub>2</sub>	4	4	5	5	4	4,4	3	3	3	3	3	3	13,20
СЗХ <sub>3</sub>	5	5	4	4	4	4,4	4	3	3	3	3	3,2	14,08
СЗХ <sub>4</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	12,00
СЗХ <sub>5</sub>	3	4	4	4	4	3,8	3	3	4	3	3	3,2	12,16
СЗХ <sub>6</sub>	5	4	4	4	4	4,2	2	3	3	3	3	2,8	11,76
СЗХ <sub>7</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	12,00
СЗХ <sub>8</sub>	3	4	3	4	4	3,6	3	3	4	3	3	3,2	11,52
СЗХ <sub>9</sub>	3	3	3	4	3	3,2	2	3	3	3	3	2,8	8,96
СЗХ <sub>10</sub>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	9,00
СЗХ <sub>11</sub>	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,8	8,40
СЗХ <sub>12</sub>	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2,6	7,80

Рассчитано автором по материалам предприятия

Таблица 3.13 – Наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по рентабельности

СЗХ	Эксперты					Долгосрочная перспектива, ср. балл, R	Эксперты					Краткосрочная перспектива, ср. балл, R	Приоритетный набор, P×R
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
СЗХ <sub>1</sub>	4	3	3	3	3	3,2	2	2	2	2	2	2	6,40
СЗХ <sub>2</sub>	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6,00
СЗХ <sub>3</sub>	3	3	4	3	3	3,2	2	2	2	2	2	2	6,40
СЗХ <sub>4</sub>	2	3	3	3	3	2,8	2	2	2	2	2	2	1,60
СЗХ <sub>5</sub>	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	6,00
СЗХ <sub>6</sub>	3	3	4	3	3	3,2	2	2	2	2	2	2	6,40
СЗХ <sub>7</sub>	2	3	3	3	3	2,8	2	2	2	2	2	2	5,60
СЗХ <sub>8</sub>	3	3	3	3	2	2,8	2	2	2	2	2	2	5,60
СЗХ <sub>9</sub>	3	3	3	2	2	2,6	2	2	2	2	2	2	5,20
СЗХ <sub>10</sub>	2	2	3	3	3	2,6	2	1	2	2	2	1,8	4,68
СЗХ <sub>11</sub>	3	3	2	2	3	2,6	1	2	2	2	2	1,8	4,68
СЗХ <sub>12</sub>	2	3	3	3	3	2,8	2	2	2	2	1	1,8	5,04

Рассчитано автором по материалам предприятия

Таблица 3.14 – Наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по гибкости

СЗХ	Эксперты					Долгосрочная перспектива, ср. балл, R	Эксперты					Краткосрочная перспектива, ср. балл, R	Приоритетный набор, P×R
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
СЗХ <sub>1</sub>	4	4	5	4	4	4,2	4	3	3	3	3	3,2	13,44
СЗХ <sub>2</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	12,00
СЗХ <sub>3</sub>	4	4	4	5	4	4,2	3	3	4	3	3	3,2	13,44
СЗХ <sub>4</sub>	4	4	3	4	4	3,8	2	3	3	3	3	2,8	10,64
СЗХ <sub>5</sub>	4	4	4	4	5	4,2	3	3	3	3	3	3	12,60
СЗХ <sub>6</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,2	12,80
СЗХ <sub>7</sub>	5	4	4	4	4	4,2	3	3	4	3	3	3,2	13,44
СЗХ <sub>8</sub>	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	2,8	11,20
СЗХ <sub>9</sub>	3	3	3	4	4	3,4	3	3	3	3	3	3	10,20
СЗХ <sub>10</sub>	4	4	3	3	3	3,4	3	3	3	3	3	3	10,20
СЗХ <sub>11</sub>	4	3	3	3	4	3,4	3	3	3	3	3	3	10,20
СЗХ <sub>12</sub>	4	4	3	3	3	3,4	3	3	3	3	3	3	10,20

Расчитано автором по материалам предприятия

Таблица 3.15 – Наборы стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» по синергизму

СЗХ	Эксперты					Долгосрочная перспектива, ср. балл, R	Эксперты					Краткосрочная перспектива, ср. балл, R	Приоритетный набор, P×R
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
СЗХ <sub>1</sub>	5	5	4	4	4	4,4	4	3	3	3	3	3,2	14,08
СЗХ <sub>2</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	12,00
СЗХ <sub>3</sub>	3	4	4	4	4	3,8	3	3	4	3	3	3,2	12,16
СЗХ <sub>4</sub>	5	4	4	4	4	4,2	3	3	4	3	3	3,2	13,44
СЗХ <sub>5</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,2	12,00
СЗХ <sub>6</sub>	3	4	3	4	4	3,6	2	3	3	3	3	2,8	10,08
СЗХ <sub>7</sub>	4	4	5	4	4	4,2	3	3	3	3	3	3	12,60
СЗХ <sub>8</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,2	12,80
СЗХ <sub>9</sub>	4	4	4	5	4	4,2	3	3	3	3	3	3	12,60
СЗХ <sub>10</sub>	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3,2	12,80
СЗХ <sub>11</sub>	3	4	4	4	4	3,8	3	3	3	3	3	3	11,40
СЗХ <sub>12</sub>	4	3	4	4	4	3,8	3	3	3	3	3	3	11,40

Расчитано автором по материалам предприятия

Таблица 3.16 – Составление наборов стратегических зон хозяйствования, приоритетность СЗХ в ООО «Сакура Моторс»

СЗХ	Ориентиры набора СЗХ												Долгосрочные перспективы	Краткосрочные перспективы	Приор. набор
	Рост			Рентабельность			Гибкость			Синергизм					
	долг. персп.	крат. персп.	приор. набор	долг. персп.	крат. персп.	приор. набор	долг. персп.	крат. персп.	приор. набор	долг. персп.	крат. персп.	приор. набор			
Приоритеты:															
СЗХ <sub>1</sub>	4,6	3,2	14,72	3,2	2	6,40	4,2	3,2	13,44	4,4	3,2	14,08	16,4	11,6	190,24
СЗХ <sub>2</sub>	4,4	3	13,20	3	2	6,00	4	3	12,00	4	3	12,00	15,4	11	169,40
СЗХ <sub>3</sub>	4,4	3,2	14,08	3,2	2	6,40	4,2	3,2	13,44	3,8	3,2	12,16	15,6	11,6	180,96
СЗХ <sub>4</sub>	4	3	12,00	2,8	2	1,60	3,8	2,8	10,64	4,2	3,2	13,44	14,8	11	162,80
СЗХ <sub>5</sub>	3,8	3,2	12,16	3	2	6,00	4,2	3	12,60	4	3,2	12,00	15	12,6	189,00
СЗХ <sub>6</sub>	4,2	2,8	11,76	3,2	2	6,40	4	3,2	12,80	3,6	2,8	10,08	15	10,8	162,00
СЗХ <sub>7</sub>	4	3	12,00	2,8	2	5,60	4,2	3,2	13,44	4,2	3	12,60	15,2	11,2	170,24
СЗХ <sub>8</sub>	3,6	3,2	11,52	2,8	2	5,60	4	2,8	11,20	4	3,2	12,80	14,4	11,2	161,28
СЗХ <sub>9</sub>	3,2	2,8	8,96	2,6	2	5,20	3,4	3	10,20	4,2	3	12,60	13,4	10,8	144,72
СЗХ <sub>10</sub>	3	3	9,00	2,6	1,8	4,68	3,4	3	10,20	4	3,2	12,80	13	11	143,00
СЗХ <sub>11</sub>	3	2,8	8,40	2,6	1,8	4,68	3,4	3	10,20	3,8	3	11,40	12,8	10,6	135,68
СЗХ <sub>12</sub>	3	2,6	7,80	2,8	1,8	5,04	3,4	3	10,20	3,8	3	11,40	12,2	10,4	126,88

Рассчитано автором по материалам предприятия

Общие результаты по приоритетности наборов стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс» обобщены в таблице 3.16.

Приоритетными наборами стратегических зон хозяйствования в ООО «Сакура Моторс», по мнению экспертов, должны стать: детали выпуска и очистки отработанных газов, осветительное оборудование и детали кондиционирования и вентиляции. Менее приоритетные наборы стратегических зон хозяйствования в ООО «Сакура Моторс», по мнению экспертов, – детали салона, топливно-тормозная система, электрооборудование и трансмиссия.

Следовательно, стратегическая сегментация рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс» определила 12 стратегических зон хозяйствования, расчетные данные по росту, рентабельности, гибкости и синергизму от экспертов обозначили приоритетные наборы (те наборы, на которые при реализации стоит обратить внимание): детали выпуска и очистки отработанных газов, осветительное оборудование и детали кондиционирования и вентиляции. Менее приоритетными наборами стратегических зон хозяйствования в ООО «Сакура Моторс», по мнению экспертов, стали (те наборы, по которым стоит сократить объемы поставок, либо вообще убрать из ассортимента, оставить для покупателей только под заказ): детали салона, топливно-тормозная система, электрооборудование и трансмиссия. По результатам проведенного исследования в п.п. 3.3 работы будут разработаны альтернативы реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс».

### 3.3 Разработка альтернатив реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс»

Разработка альтернатив реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» является завершающим этапом в достижении цели выпускной квалификационной работы. Разработка альтернатив реализации



стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» предполагает использование традиционных методов: SWOT, экспертного.

SWOT-анализ - широко применяемый метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности), Threats (угрозы). Сильные (S) и слабые (W) стороны - факторы внутренней среды предприятия - объекта анализа, факторы на которые объект способен повлиять; возможности (O) и угрозы (T) - факторы внешней среды, влияющие на предприятие извне, не контролируемые предприятием.

Эксперты в оценке альтернатив реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» те же, что и были в оценке стратегических зон хозяйствования, перечисленные в таблице 3.11.

С помощью SWOT-анализа с использованием экспертов – сотрудников предприятия ООО «Сакура Моторс» можно оценить и определить особо значимые сильные и слабые стороны, угрозы и возможности для ООО «Сакура Моторс». Шкала оценок идентична шкале, которая применялась при оценке и обозначении приоритетных наборов стратегических зон хозяйствования предприятия ООО «Сакура Моторс». В таблице 3.17 отмечены итоги экспертных оценок сильных сторон предприятия ООО «Сакура Моторс».

Таблица 3.17 – Итоги экспертных оценок сильных сторон предприятия ООО «Сакура Моторс»

Характеристика сильных сторон	Эксперты					Итого
	1	2	3	4	5	
1. Высокая квалификация аппарата управления	9	9	9	8	8	43
2. Продолжительная работа предприятия на рынке	9	8	9	9	9	44
3. Конкурентоспособность оказываемых дополнительных услуг	7	7	6	7	7	34
4. Наличие службы маркетинга для оценки маркетинговой деятельности предприятия	6	6	7	6	7	33
Итого:	31	30	31	30	31	153

Рассчитано автором по материалам предприятия

Сильных сторон экспертами предприятия ООО «Сакура Моторс» отмечено мало, потому что обозначено много проблем и недостатков в деятельности предприятия, из значимых сильных сторон: продолжительная работа предприятия на рынке (44 балла), высокая квалификация аппарата управления (43 балла), конкурентоспособность оказываемых дополнительных услуг (34 балла). В таблице 3.18 отмечены итоги экспертных оценок слабых сторон предприятия ООО «Сакура Моторс».

Таблица 3.18 – Итоги экспертных оценок слабых сторон предприятия ООО «Сакура Моторс»

Характеристика слабых сторон	Эксперты					Итого
	1	2	3	4	5	
1. Снижение финансовой устойчивости предприятия	9	8	9	9	7	42
2. Ухудшение конкурентной позиции	9	8	8	7	7	39
3. Низкая приоритетность стратегических зон хозяйствования	6	6	7	6	6	31
4. Маркетинговые программы не рассчитаны на имеющиеся ресурсы предприятия	6	6	6	7	6	31
5. Сокращение эффективности труда кадров	8	8	7	8	8	39
6. Нефункциональная организация управления предприятием, линейно-функциональная организационная структура	6	7	7	7	6	33
7. Заемный капитал организации преобладает над собственным капиталом	7	7	7	7	7	35
8. Не эффективно используемая система стратегического маркетинга	6	7	6	7	6	32
Итого:	57	57	57	58	53	282

Рассчитано автором по материалам предприятия

У предприятия ООО «Сакура Моторс» очень много слабых сторон, конкурентных недостатков, проблем в деятельности организации, значимые по баллам стали следующие стороны: снижение финансовой устойчивости предприятия (42 балла), ухудшение конкурентной позиции (39 балла), сокращение эффективности труда кадров (39 баллов).

В таблице 3.19 отмечены итоги экспертных оценок возможностей предприятия ООО «Сакура Моторс».

Таблица 3.19 – Итоги экспертных оценок возможностей предприятия ООО «Сакура Моторс»

Характеристика возможностей	Эксперты					Итог о
	1	2	3	4	5	
1. Увеличение доходов покупателей	7	6	6	5	6	30
2. Рост спроса на новые и контрактные автозапчасти	7	8	8	7	6	36
3. Уход с рынка основных конкурентов	6	4	4	5	6	25
4. Увеличение на рынке числа выгодных поставщиков	8	8	7	7	7	37
5. Рост объемов рынка новых и контрактных автозапчастей	8	8	6	6	7	35
6. Использование инновационных технологий продаж на рынке новых и контрактных автозапчастей	4	5	5	4	5	23
Итого	40	39	36	34	37	186

Расчитано автором по материалам предприятия

В таблице 3.19 обозначено шесть позиций возможностей предприятия ООО «Сакура Моторс» на рынке, особо значимые из них: увеличение на рынке числа выгодных поставщиков (37 баллов), рост спроса на новые и контрактные автозапчасти (36 баллов), рост объемов рынка новых и контрактных автозапчастей (35 баллов). В таблице 3.20 отмечены итоги экспертных оценок угроз предприятия ООО «Сакура Моторс».

Таблица 3.20 – Итоги экспертных оценок угроз предприятия ООО «Сакура Моторс»

Характеристика угроз	Эксперты					Итого
	1	2	3	4	5	
1. Рост курса иностранных валют, что увеличит цены на автозапчасти зарубежного производства	8	9	7	7	9	40
2. Изменение структурных предпочтений покупателей автозапчастей	8	7	6	6	7	34
3. Сокращение объемов производства автозапчастей на рынке	5	5	6	4	5	25
4. Снижение реальных доходов населения – сегментов покупателей автомобильных запчастей	9	7	7	8	8	39
5. Неблагоприятные экономические изменения на рынке, негативно влияющие на рынок автомобильных запчастей	6	7	5	7	5	30
Итого	36	35	31	32	34	168

Расчитано автором по материалам предприятия

Из всего имеющегося количества угроз предприятия ООО «Сакура Моторс», значимые: рост курса иностранных валют, что увеличит цены на

автозапчасти зарубежного производства (40 баллов); снижение реальных доходов населения (39 баллов); изменение структурных предпочтений покупателей (34 балла). Итоговая SWOT-матрица для предприятия ООО «Сакура Моторс» представлена на рисунке 3.3.

	<p><b>О (ВОЗМОЖНОСТИ):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост спроса на новые и контрактные автозапчасти в связи со старением автопарка города и региона</li> <li>2. Увеличение на рынке числа выгодных поставщиков</li> <li>3. Рост объемов рынка новых и контрактных автозапчастей</li> <li>4. Доля существующих потребителей может быть увеличена</li> </ol>	<p><b>Т (УГРОЗЫ):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост курса иностранных валют, что увеличит цены на автозапчасти зарубежного производства</li> <li>2. Снижение реальных доходов населения – сегментов покупателей автомобильных запчастей</li> <li>3. Изменение структурных предпочтений покупателей автозапчастей</li> </ol>
<p><b>S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая квалификация аппарата управления</li> <li>2. Продолжительная работа предприятия на рынке</li> <li>3. Конкурентоспособность оказываемых дополнительных услуг</li> </ol>	<p><b>SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия проникновения на рынок (расширение сбыта продукции на существующем рынке, пересмотр ассортимента);</li> <li>– стратегия развития рынка (привлечение новых сегментов покупателей);</li> <li>– стратегия развития продукта (увеличение доли закупок приоритетных СЗХ)</li> </ul>	<p><b>ST</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия развития продукта (рост объемов закупок автозапчастей в эконом-сегменте)</li> <li>– стратегия проникновения на рынок (привлечение покупателей ценовыми программами стимулирования сбыта)</li> <li>– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (привлечение новых поставщиков с лояльными ценовыми и кредитными программами)</li> </ul>
<p><b>W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение финансовой устойчивости предприятия</li> <li>2. Ухудшение конкурентной позиции</li> <li>3. Сокращение эффективности труда кадров</li> </ol>	<p><b>WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия сокращения расходов;</li> <li>– конкурентная стратегия при помощи роста рыночной доли предприятия на рынке;</li> <li>– стратегия снижения издержек обращения путем сокращения не эффективного персонала</li> </ul>	<p><b>WT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия вперед идущей вертикальной интеграции по (привлечение новых сегментов покупателей)</li> <li>– стратегия развития рынка (предложение новых товаров - стратегия проникновения на рынок (рост внутренних конкурентных преимуществ, сокращение конкурентных недостатков предприятия)</li> </ul>

Рисунок 3.3 – Итоговая SWOT-матрица предприятия ООО «Сакура Моторс»

Составлено автором по материалам предприятия

В таблице 3.21 показана оценка вероятности реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» с учетом основных целевых установок. Эксперты предлагают в предприятии ООО «Сакура Моторс» внедрить *стратегию проникновения на рынок*, которая нацелена на стремление расширить сбыт присутствующей продукции на существующем рынке при помощи интенсификации продвижения товаров, наличия конкурентоспособных

цен, пересмотра ассортимента продукции для роста финансовой устойчивости, роста внутренних и внешних конкурентных преимуществ предприятия.

Таблица 3.21 – Оценка вероятности реализации стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс» с учетом основных целевых установок

Стратегии деятельности	Эксперты					Σ	Доля	Средний балл
	1	2	3	4	5			
<b>ЦЕЛЬ 1: Рост прибыли</b>								
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	5	4	5	3	3	20	0,18	4,00
Стратегия развития рынка	3	4	3	3	3	16	0,14	3,20
Стратегия развития продукта	3	3	4	3	3	16	0,14	3,20
Стратегия сокращения расходов	6	5	6	5	5	27	0,24	5,40
<b>Стратегия проникновения на рынок</b>	6	6	7	6	7	32	0,30	6,40
Σ						111	1,00	х
<b>ЦЕЛЬ 2: Удовлетворение требований покупателей продукции</b>								
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	4	4	4	3	4	19	0,16	3,80
Стратегия развития рынка	5	4	5	5	4	23	0,19	4,60
Стратегия развития продукта	4	4	5	4	4	21	0,17	4,20
Стратегия сокращения расходов	6	6	5	4	6	27	0,22	5,40
<b>Стратегия проникновения на рынок</b>	7	6	7	6	6	32	0,26	6,40
Σ						122	1,00	х

Рассчитано автором по материалам предприятия

Обоснование выбора стратегии показано в таблице 3.22.

Таблица 3.22 – Обоснование выбора стратегии деятельности предприятия ООО «Сакура Моторс»

Стратегии деятельности	Целевая установка предприятия ООО «Сакура Моторс»		Сумма
	рост прибыли	удовлетворение требований покупателей	
Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции	$4 * 0,18 = 0,72$	$3,80 * 0,16 = 0,61$	$0,72 + 0,61 = 1,33$
Стратегия развития рынка	$3,20 * 0,14 = 0,45$	$4,60 * 0,19 = 0,87$	$0,87 + 0,45 = 1,32$
Стратегия развития продукта	$3,20 * 0,14 = 0,45$	$4,20 * 0,17 = 0,71$	$0,71 + 0,45 = 1,16$
Стратегия сокращения расходов	$5,40 * 0,24 = 1,30$	$5,40 * 0,22 = 1,19$	$1,30 + 1,19 = 2,49$
Стратегия проникновения на рынок	$6,40 * 0,30 = 1,92$	$6,40 * 0,26 = 1,66$	$1,92 + 1,66 = 3,58$

Рассчитано автором по материалам предприятия

Следовательно, ООО «Сакура Моторс» подходит стратегия проникновения на рынок. Стратегия проникновения заключается в том, чтобы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар. Направления стратегии проникновения на рынок показаны на рисунке 3.4.

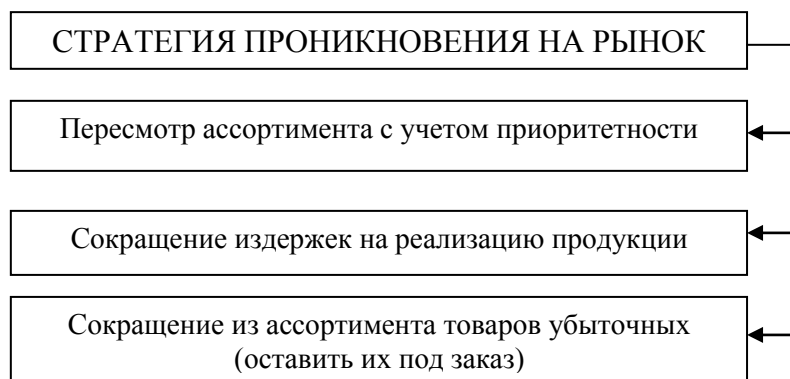


Рисунок 3.4 – Направления реализации стратегии проникновения на рынок ООО «Сакура Моторс»

Составлено автором по материалам предприятия

Предлагаемая стратегия проникновения на рынок предприятия ООО «Сакура Моторс» включает в себя три главных направления, реализация которых позволит повысить эффективность деятельности, увеличить конкурентоспособность предприятия:

1. Пересмотр ассортимента с учетом приоритетности.
2. Сокращение издержек на реализацию продукции.
3. Сокращение из ассортимента товаров убыточных (оставить их под заказ).

Реализация стратегии проникновения на рынок торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» включает несколько крупных направлений, их программа показана в таблице 3.23.

Каждое направление из таблицы 3.23 имеет несколько мероприятий, общие расходы на все мероприятия в ООО «Сакура Моторс» – 1090 тыс.руб., дополнительная выручка составила 3000 тыс.руб. Ответственные лица по мероприятиям в ООО «Сакура Моторс»:

– генеральный директор,

Таблица 3.23 – Программа реализации стратегии проникновения на рынок ООО «Сакура Моторс»

Направление	Мероприятия	Расходы, тыс.руб.	Доходы, тыс.руб.	Ответственные лица	Исполнители	Окончательный эффект
Пересмотр ассортимента с учетом приоритетности стратегических зон хозяйствования	<p>1. Разнообразить ассортимент по деталям выпуска и очистки отработанных газов, осветительному оборудованию и деталям кондиционирования и вентиляции по потребительским характеристикам и торговым маркам.</p> <p>2. Внедрить программы стимулирования сбыта по деталям салона, трансмиссии (акции при покупке определенных наименований, дополнительный подарок при покупке).</p> <p>3. Предлагать только под заказ электрооборудование, использовать интернет-источник: сайт компании: <a href="https://sakura-motors.ru">https://sakura-motors.ru</a>.</p> <p>4. Интернет-продажи любой детали в предприятии под заказ и оптовым, и розничным покупателям.</p>	<p>Расходы на стимулирование сбыта – 150тыс.руб.</p> <p>Дополнительные расходы на развитие сайта, интернет-продажи – 100тыс.руб.</p> <p>Дополнительные расходы на продажу новой продукции – 300 тыс.руб.</p> <p>Сумма: 150+100+300 = 550 тыс.руб.</p>	<p>Рост выручки на 2500тыс.руб.</p> <p>Увеличение валовой прибыли на 750тыс.руб.</p> <p>Прибыль от продаж: 750-550 = 200тыс.руб.</p> <p>Рентабельность : <math>200/2500*100\% = 8\%</math>.</p>	<p>Генеральный директор, коммерческий директор, заместитель директора, начальник отдела маркетинга</p>	<p>Бухгалтер, менеджеры по продажам, маркетолог</p>	<p>Рост экономической эффективности предприятия (выручки, доходов, рентабельности). Повышение степени удовлетворенности ассортиментом покупателей. Сокращение на 10% убыточных для продаж – товаров. Рост финансовой устойчивости предприятия. Увеличение внутренних конкурентных преимуществ предприятия.</p>

Продолжение таблицы 3.23

Направление	Мероприятия	Расходы, тыс.руб.	Доходы, тыс.руб.	Ответственные лица	Исполните ли	Окончательный эффект
Сокращение издержек на реализацию продукции	<p>1 Сокращение транспортных расходов (условие для поставщиков – поставка их транспортом).</p> <p>2 Снижение товарных потерь (штрафы для персонала, по вине которых увеличились потери механические и прочие).</p> <p>3 Использование современных форм рекламы в интернет (сокращение доли традиционных и неликвидных видов рекламы: печатной).</p> <p>4 Поиск новых, выгодных по условиям сотрудничества и закупочным ценам – поставщиков, прямых посредников от крупных оптовых центров, либо производителей автодеталей.</p>	<p>Расходы на систему видеонаблюдения – 250 тыс.руб.</p> <p>Дополнительные транспортные расходы – 200тыс.руб.</p> <p>Сумма: 250+200 = 450 тыс.руб.</p>	<p>Сокращение транспортных расходов на 200тыс.руб.</p> <p>Снижение товарных потерь на 150тыс.руб.</p> <p>Уменьшение расходов на рекламу на 40тыс.руб.</p> <p>Доходы от сотрудничества с более выгодными поставщиками: +350 тыс.руб.</p> <p>Сумма: 200+150+40+350 = 740 тыс.руб.</p>	<p>Генеральный директор, коммерческий директор, заместитель директора, главный бухгалтер</p>	<p>Бухгалтер</p>	<p>Сокращение неликвидных расходов предприятия.</p> <p>Увеличение производительности труда работников предприятия.</p> <p>Рост известности предприятия в сети Интернет.</p> <p>Высокий уровень выполнения договорных обязательств поставщиками.</p> <p>Рост финансовой устойчивости предприятия.</p> <p>Увеличение внутренних конкурентных преимуществ предприятия</p>



Направление	Мероприятия	Расходы, тыс.руб.	Доходы, тыс.руб.	Ответственные лица	Исполнители	Окончательный эффект
Сокращение из ассортимента товаров убыточных (оставить их под заказ)	1. Предлагать только под заказ электрооборудование, большинство моделей топливно-тормозной системы	Дополнительные расходы на рекламу – 10тыс.руб. Расходы на реализацию товаров под заказ – 80тыс.руб. Сумма: 10+80 = 90 тыс.руб.	Рост продаж под заказ: 500тыс.руб. Валовая прибыль – 165тыс.руб. Прибыль от продаж: 165-90 = 75 тыс.руб. Рентабельность: $75/500*100\% = 15\%$ .	Генеральный директор, коммерческий директор, заместитель директора, начальник отдела маркетинга	Бухгалтер, менеджеры по продажам, маркетолог	Сокращение малоценных товаров в ассортименте предприятия. Увеличение степени удовлетворенности покупателей ассортиментом. Дополнительный рост выручки предприятия. Рост финансовой устойчивости предприятия. Увеличение внутренних конкурентных преимуществ предприятия
ВСЕГО:	-	1090	Дополнительная выручка 3000 тыс.руб.	-	-	-

Рассчитано автором по материалам предприятия

- коммерческий директор,
- заместитель директора,
- начальник отдела маркетинга,
- главный бухгалтер.

Исполнителями в ООО «Сакура Моторс» служат: бухгалтер, менеджеры по продажам, маркетолог.

Программа реализации стратегии проникновения на рынок ООО «Сакура Моторс» имеет график внедрения, показанный в таблице 3.24:

Таблица 3.24 – График внедрения мероприятий в ООО «Сакура Моторс»

Мероприятия	Август 2019 г.	Сентябрь 2019 г.	Октябрь 2019г.	Ноябрь 2019 г.
Разнообразить ассортимент по деталям выпуска и очистки отработанных газов, осветительному оборудованию и деталям кондиционирования и вентиляции				
Внедрить программы стимулирования сбыта по деталям салона, трансмиссии				
Интернет-продажи любой детали в предприятии под заказ				
Сокращение транспортных расходов				
Снижение товарных потерь				
Использование современных форм рекламы в Интернет				
Поиск новых, выгодных по условиям сотрудничества и закупочным ценам – поставщиков				
Предлагать только под заказ электрооборудование, большинство моделей топливно-тормозной системы				
Контроль мероприятий				

Расчитано автором по материалам предприятия

Все предлагаемые для торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» – мероприятия в рамках реализации выбранной стратегии проникновения на рынок представлены в таблице 3.23. будут иметь социальный, экономический эффект, позволят повысить уровень конкурентоспособности (увеличить число внутренних конкурентных преимуществ предприятия), изменить ассортимент, сконцентрировавшись на наиболее востребованных товарах.

График внедрения мероприятий в стратегии проникновения на рынок в ООО «Сакура Моторс» разбит на август-ноябрь 2019 г.

В результате проведенных исследований предприятия ООО «Сакура Моторс» с применением метода экспертных оценок, SWOT-анализа стратегия проникновения на рынок, соответствует возможностям предприятия, его внешнему окружению. Применение выбранной стратегии даст возможность увеличить конкурентоспособность предприятия, вследствие удовлетворения запросов покупателей и занять значимое место на рынке автомобильных запасных частей г. Красноярска.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация концепции стратегического маркетинга на предприятии рассмотрена в трех главах бакалаврской работы. В процессе исследования сделаны положительные и отрицательные выводы, умозаключения.

В первой главе бакалаврской работы рассмотрены сущность и функции стратегического маркетинга при помощи исследования системы стратегического маркетинга на предприятии, ее концепции, рассмотрены разные взгляды авторов на функции стратегического маркетинга на предприятии, исследованы классические и современные виды маркетинговых стратегий деятельности для предприятий, функционирующих в разных условиях на рынке.

Современная концепция системы стратегического маркетинга состоит в том, чтобы вся деятельность предприятия основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Более того, одна из задач такой концепции выражена через выявление неудовлетворенных запросов потребителей, чтобы ориентировать производство (сбыт) на удовлетворение полученных запросов. Эффективное использование концепций системы стратегического маркетинга на предприятии позволит увеличить прибыльность предприятия, его конкурентоспособность на рынке, повысить спрос на продукцию предприятия.

Каждый из ученых, авторов учебных материалов, по-своему характеризовал функции стратегического маркетинга на предприятиях, но особенно тщательно и подробно исследовали их Р.А. Фатхутдинов (в разрезе четырех функций) и П.В. Шмыгалева (комплексное исследование функций, включая функции управления, комплекса маркетинга и общие функции маркетинга).

Существуют классические стратегии деятельности предприятий (от Ф. Котлера, И. Ансоффа, М. Портера, других ученых), активно используемые и в настоящее время в современных предприятиях. Существуют также

современные стратегии деятельности предприятий, с учетом условий существования предприятий на рынке, акцент выполняется и на популярные предприятия электронной торговли, на современные формы продвижения предприятия и товаров через интернет-ресурсы, социальные сети и т.д. Стратегический выбор предполагает формирование альтернативных направлений развития современного предприятия, оценку и выбор лучшей, эффективной стратегической альтернативы для реализации на предприятии.

Во второй главе бакалаврской работы показаны итоги исследования организации процесса стратегического маркетинга на предприятии ООО «Сакура Моторс». Общая организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Сакура Моторс» свидетельствовала о существовании компании на красноярском рынке с 2002 года, компания частной формы собственности, занимается поставками в г. Красноярск оригинальных и контрактных запасных частей для японских и корейских автомобилей. Предприятие ООО «Сакура Моторс» по прошлому и отчетным годам (2017-2018 гг.) по экономическим показателям показало снижение прибыли.

Результаты оценки факторов внутреннего потенциала предприятия ООО «Сакура Моторс» слабые стороны и недостатки, такие как отсутствие внутренних конкурентных преимуществ по ценовой политике и коммуникационной политике. Небольшое число положительных достоинств, внутренних конкурентных преимуществ предприятия обозначено по маркетинговой деятельности торгового предприятия ООО «Сакура Моторс» и товарной политике.

Характеристика и оценка управляемых факторов (аппарата управления, используемых маркетинговых стратегий, функций и задач системы стратегического маркетинга, ее целевых компонентов и ее обеспечения) системы стратегического маркетинга ООО «Сакура Моторс» показала только у трех факторов наличие по одной положительной характеристике, у всех факторов обозначено большое количество слабых сторон, недостатков.

Конкурентная позиция предприятия ООО «Сакура Моторс» оценивалась по рыночной доле, четырехдольному показателю концентрации, общему уровню конкурентоспособности предприятия по сравнению с фирмами-конкурентами («Автотрейд», «Авто-Мобиль»). Конкурентная позиция ООО «Сакура Моторс» в динамике ухудшается, по рыночной доле предприятие – аутсайдер на рынке с ухудшающейся конкурентной позицией по выручке и рыночной доле, по четырехдольному показателю концентрации – предприятие низко концентрировано на рынке, по общему уровню конкурентоспособности – количество внутренних конкурентных преимуществ сокращается.

Стратегическая сегментация рынков продукции предприятия ООО «Сакура Моторс» определила двенадцать стратегических зон хозяйствования, расчетные данные по росту, рентабельности, гибкости и синергизму от экспертов обозначили приоритетные наборы (те наборы, на которые при реализации стоит обратить внимание): детали выпуска и очистки отработанных газов, осветительное оборудование и детали кондиционирования и вентиляции.

Менее приоритетными наборами стратегических зон хозяйствования в ООО «Сакура Моторс», по мнению экспертов, стали (те наборы, по которым стоит сократить объемы поставок, либо вообще убрать из ассортимента, оставить для покупателей только под заказ): детали салона, топливно-тормозная система, электрооборудование и трансмиссия.

По экспертному методу, методу SWOT-анализа, ООО «Сакура Моторс» походит стратегия проникновения на рынок, ее направлениями будут: пересмотр ассортимента с учетом приоритетности стратегических зон хозяйствования; сокращение издержек на реализацию продукции; сокращение из ассортимента товаров убыточных (оставить их под заказ).

Программа реализации стратегия проникновения на рынок ООО «Сакура Моторс» включает мероприятия по направлениям стратегии, которые будут внедряться в течение августа-ноября 2019 года. Все предлагаемые для ООО «Сакура Моторс» – мероприятия будут иметь социальный, экономический эффект, позволят повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция РФ [Электронный ресурс]: принята всенародным голосованием 12.12.1993; с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 21.07.2014 № 11-ФКЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4ч. Ч.2 [Электронный ресурс]: федер. закон от 30.11.94 № 51-ФЗ ред. от 03.08.2018 № 225-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

3. Налоговый кодекс Российской Федерации. В 2 ч. Ч.1 [Электронный ресурс]: федер. закон от 31.07.98 № 146-ФЗ ред. от 29.05.2019 № 546-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

4. Об обществах с ограниченной ответственностью [Электронный ресурс]: федер. закон РФ от 8.02.98 № 14-ФЗ ред. от 23.04.18 № 87-ФЗ // Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа: [http:// www.consultant.ru](http://www.consultant.ru).

5. Ангелова Д.С. Маркетинг, как инструмент развития внешнеэкономической деятельности / Д.С. Ангелова // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы: сборник материалов XV международной научно-практической конференции. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2018. – С. 113-117.

6. Ансофф И. Стратегическое управление: учеб. пособие / И. Ансофф – Москва: Экономика, 2015. – 520 с.

7. Багова Д.М. Маркетинг как современная концепция стратегического управления предприятием / Д.М. Багова // Бизнес технологии в России: теория и практика: материалы III международной научно-практической конференции. – Саратов: Академия Бизнеса, 2015. – С. 6-9.

8. Бахтеев Ю.Д. Концепция стратегического маркетинга как основа управления конкурентоспособностью предприятий / Ю.Д. Бахтеев, В.А. Белякова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2014. – С. 232-245.

9. Башкарева Ю.И. Использование концепции стратегического маркетинга для выявления и решения проблем в сфере бизнес-информатики / Ю.И. Башкарева, Е.А. Антипова // Будущее науки-2016: сборник научных статей 4-й международной молодежной научной конференции. – Курск: Университетская книга, 2016. – С. 44-45.

10. Бойченко А.Н. Маркетинговые стратегии современного предприятия: виды и их сущность / А.Н. Бойченко // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: Омега Сайнс, 2018. – С. 80-83.

11. Борисова А.А. Виды маркетинговых стратегий / А.А. Борисова // Инструменты и механизмы формирования конкурентоспособной государственно и региональной экономики: сборник статей по итогам международной научно-практической конференции. – Уфа: Агентство международных исследований, 2017. – С. 70-73.

12. Бункин С.И. Эволюция современных концепций управления / С.И. Бункин // Финансовый менеджмент. – 2015. – № 9. – С. 65-71.

13. Бурлаков В.В. Стратегия промышленного маркетинга в условиях современного рынка / В.В. Бурлаков, Д.О. Крылов, В.А. Варфоломеева // Экономические аспекты технологического развития современной промышленности: материалы международной научно-практической конференции. – Москва: Московский политехнический университет, 2018. – С. 38-40.

14. Гарнов А.П. Экономика предприятия: учебник / А.П. Гарнов, Е.А. Хлевная, А.В. Мыльник. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 303 с.



15. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков – Москва: Дело, 2016. – 459 с.
16. Давыдова О.А. Управление маркетинговой логистикой / О.А. Давыдова, Д.О. Арискина // Управление в современных системах: сборник трудов VIII всероссийской научно-практической конференции научных, научно-педагогических работников и аспирантов. – Челябинск: Южно-Уральский институт управления и экономики, 2018. – С. 31-37.
17. Данилевская Е.Н. Место и роль маркетинга в системе стратегического планирования / Е.Н. Данилевская // Вестник научных конференций. – 2017. – № 2-1(18). – С. 42-45.
18. Джей Р. Малозатратный маркетинг / Р. Джей. – Санкт-Петербург: Питер, 2017. – 240 с.
19. Дюсегалиева С.Б. Виды маркетинговых стратегий, применяемых в деятельности предприятия / С.Б. Дюсегалиева, Д.Б. Жусупов // Развитие науки и образования на современном этапе: материалы международных научно-практических конференций. – Уфа: Аэтерна, 2017. – С. 49-50.
20. Захаров А.Ф. Современная концепция стратегического маркетинга / А.Ф. Захаров, Н.П. Есаулов // Фундаментальные проблемы радиоэлектронного приборостроения. – Москва: Московский технологический университет, 2015. – С. 135-138.
21. Кожаев Ю.П. Концепция маркетинга / Ю.П. Кожаев // Теория и практика геомаркетинга. – Бургас: Институт гуманитарных наук, экономики и информационных наук, 2016. – С. 15-26.
22. Колесникова И.А. Маркетинговые стратегии предприятия / И.А. Колесникова, Е.С. Куликова // Молодежь и наука. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2016. – С. 50.
23. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 811 с.
24. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – Москва: Вильямс, 2016. – 752 с.

25. Котляревская И.В. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / И.В. Котляревская. – Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2015. – 244 с.
26. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 801 с.
27. Левушкин И.А. Основные концепции маркетинга и их использование при реализации стратегий предприятия / И.А. Левушкин // Оптимизация системы управления социально-экономическим развитием региона: теория и практика: материалы XIV международной научно-практической конференции. – Крым: Крымский федеральный университет, 2018. – С. 95-96.
28. Левченко М.И. Экономика предприятия: учебник / М.И. Левченко. – Москва: ИНФРА-М, 2016. – 288 с.
29. Любушкин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / Н.П. Любушкин. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 478 с.
30. Мезенцева В.Г. Маркетинг персонала как метод управления человеческими ресурсами / В.Г. Мезенцева // Актуальные проблемы управления в электронной экономике: международная научно-практическая конференция. – Курск: Курский государственный университет, 2018. – С. 226-229.
31. Морозов В.А. Сопоставление концепций и методов современного управления / В.А. Морозов // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. – Новосибирск: Центр развития научного сотрудничества, 2016. – С. 85-104.
32. Новикова Н.Г. Стратегическое маркетинговое планирование в розничной торговой организации / Н.Г. Новикова, К.А. Ошмарина // Логистика в условиях экономической турбулентности: материалы международной научно-практической конференции. – Иркутск: Байкальский государственный университет, 2017. – С. 111-117.

33. Номоконова О.Ю. Системный подход в научных исследованиях / О.Ю. Номоконова, В.Я. Цветков // Славянский форум. – 2015. – № 2 (8). – С. 224-232.
34. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. – Москва: АСТ, 2015. – 736 с.
35. Пашкус Н.А. Стратегический маркетинг: учебник и практикум / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус. – Москва: Юрайт, 2016. – 225 с.
36. Переверзев В.А. Маркетинговая стратегия: элементы, виды, процесс разработки / В.А. Переверзев // Новая наука: стратегии и векторы развития. – Уфа: Агентство международных исследований, 2016. – С. 175-178.
37. Пипко Е.Г. Развитие и управление инновациями и стратегическим маркетингом / Е.Г. Пипко // Вестник САМГУПС. – Самара: Самарский государственный университет путей сообщения, 2018. – С. 104-108.
38. Поклонский Р.Э. Концепция стратегического маркетинга / Р.Э. Поклонский, Е.В. Гончарова, Л.Н. Медведева // Наука молодых: идеи, результаты, перспективы. – Волжский: Волгоградский государственный технический университет, 2016. – С. 128-130.
39. Пономарева Е.А. Перспективы развития стратегического маркетинга в системе менеджмента организации / Е.А. Пономарева, А.А. Костина // Наука и бизнес: проблемы и перспективы развития предпринимательской деятельности: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2016. – С. 169-172.
40. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
41. Реброва Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум / Н.П. Реброва. – Москва: Юрайт, 2018. – 186 с.
42. Резник Г.А. О роли стратегического маркетинга в системе управления предприятием / Г.А. Резник // Российский журнал менеджмента. – 2016. – № 1. – С. 17-21.

43. «Сакура Моторс» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sakura-motors.ru>.

44. Симонова М.И. Место маркетинговой стратегии в стратегии предприятия / М.И. Симонова, Д.В. Козлуков // Теория и практика коммерческой деятельности: материалы XVIII всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2018. – С. 436-440.

45. Старостина А.С. Поведенческие и иллюзорные технологии в стратегическом маркетинге компаний / А.С. Старостина // Бизнес-анализ и поведенческая экономика: межвузовский сборник научных трудов и результатов совместных научно-исследовательских проектов. – Москва: Тезаурус, 2015. – С. 147-151.

46. Трошин В.А. Актуальная палитра современных стратегий маркетинга / В.А. Трошин // Интеграл. – Москва: Редакция Международного сельскохозяйственного журнала, 2018. – С. 38.

47. Туринков С.М. Применение системного подхода в практики современных организаций / С.М. Туринков // Экономическое обозрение. – 2015. – № 7. – С. 86-93.

48. Фатеенков М.М. Стратегия маркетинга как элемент стратегии рынка / М.М. Фатеенков, О.Н. Максимова // Региональная экономика: проблемы, перспективы, тенденции развития: материалы научно-практической конференции студентов. – Волгоград: Волгоградский государственный технический университет, 2018. – С. 138-143.

49. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 368 с.

50. Фурсов А.П. Особенности применения конкурентных стратегий в современном маркетинге / А.П. Фурсов // Совершенствование методологии познания в целях развития науки: сборник статей международной научно-практической конференции. – Уфа: Аэтерна, 2018. – С. 127-131.

51. Хаметова Н.Г. Концепция позиционирования в стратегическом маркетинге / Н.Г. Хаметова, А.Д. Хребтова // Научное обозрение. – 2016. – № 10. – С. 271-276.
52. Шмыгалева П.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / П.В. Шмыгалева. – Ставрополь: Секвойя, 2016. – 204 с.
53. Шонесси Д. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход / Д. Шонесси. – Санкт-Петербург: Питер, 2018. – 864 с.
54. Эванс Д.Р. Маркетинг / Д.Р. Эванс, Б. Берман. – Москва: Экономика, 2017. – 352 с.
55. Ялова А.С. Разработка комплексной стратегии развития в системе маркетинга промышленного предприятия / А.С. Ялова // Социально-экономические тенденции развития мировых и российских рынков: теория и практика: материалы международной научно-практической конференции. – Саратов: Саратовский социально-экономический институт, 2015. – С. 69-72.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

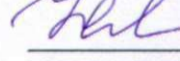
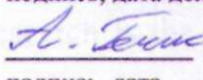
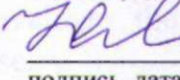
Торгово-экономический институт  
институт  
Кафедра торгового дела и маркетинга  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
 Ю.Ю. Сулова  
подпись инициалы, фамилия  
« 03 » 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

38.03.06. Торговое дело, профиль «Маркетинг в торговой деятельности»  
код и наименование специальности

Реализация концепции стратегического маркетинга на предприятии  
тема

Научный руководитель	 к.э.н., доцент подпись, дата должность, ученая степень	Л.В. Юшкова инициалы, фамилия
Выпускник	 подпись, дата	А.с.Р. Гечис инициалы, фамилия
Нормоконтролер	 к.э.н., доцент подпись, дата	Л.В. Юшкова инициалы, фамилия

Красноярск 2019