

Санкт-Петербургский государственный университет
Экономический факультет

Стратегии продвижения на промышленном рынке

Выпускная квалификационная работа
по направлению – «Экономика»
студента 15.М19-Э
Капустина Леонида Андреевича

Научный руководитель: Доктор экономических наук,
Профессор Аренков Игорь Анатольевич

Санкт-Петербург
2017

Оглавление

Generating Table of Contents for Word Import ...

Введение

Руководство каждой компании стремится к тому, чтобы их предприятие могло функционировать как можно дольше и эффективнее, приносить прибыль своим владельцам, а обществу - пользу. Для выполнения этих стремлений необходимо учитывать внешние условия, в которых существует фирма, с максимальной отдачей использовать сильные стороны компании и имеющийся человеческий потенциал. Именно для выполнения этих задач компании необходима маркетинговая стратегия.

Актуальность данной темы состоит в том, что маркетинговая стратегия для торгового предприятия - это ориентир, во многом определяющий прогресс и развитие компании на длительное время вперед. Рассмотрение вопроса маркетинговой стратегии именно для промышленного предприятия актуально еще и тем, что в сегодняшних российских реалиях очень немногие предприятия, работающие на промышленном рынке используют инструменты маркетинга, поскольку до сегодняшнего дня многие руководители считают маркетинг прерогативой потребительского рынка. Но в условиях стагнации, в которой, к сожалению, находится российская экономика, всем предприятиям необходимо быть максимально эффективными и понимание того, что у торгующей организации, на каком бы рынке она не работала, необходима маркетинговая стратегия, обязательно наступит.

В вопросе выбора стратегии нет универсального решения, каждая компания уникальна, у каждого рынка есть свои особенности, и по этой причине не существует стратегии на все случаи жизни. Однако на сегодняшний день разработано большое количество методик для формирования компанией своего направления развития. Есть колossalный опыт, наработанный зарубежными и отечественными компаниями, и этими знаниями необходимо пользоваться для формирования стратегии решающей вопросы конкретного предприятия, стратегии, в которой будут учтены уникальные особенности самой организации, ее задачи и внешняя среда.

Для того чтобы продемонстрировать путь формирования стратегии, учитывающей набор уникальных факторов, в которых существует компания, была выбрана именно такая тема.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка маркетинговой стратегии для предприятия, работающего на промышленном рынке.

Объектом исследования является компания ООО «Гофро Технологии».

Задачи:

1. Выяснить, отличаются ли маркетинговые стратегии для промышленных рынков от стратегий на потребительских рынках, если отличаются, то чем.
2. Дать краткую характеристику компании ООО «Гофро Технологии» и ее подразделения «В деталях», выявить их миссию, цели и задачи.
3. Сделать анализ внешней и внутренней среды подразделения «В деталях».
4. Разработать маркетинговую стратегию для подразделения компании ООО «Гофро Технологии» «В деталях» и рекомендации по внедрению этих стратегий.
5. Разработать новые цели и задачи компании с учетом новой маркетинговой стратегии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что маркетинговая стратегия, предложенная в данной работе, разработана для реально существующей, работающей компании. На основании объективных данных, использование этой стратегии сможет повысить конкурентоспособность предприятия и помочь в достижении целей, поставленных перед сотрудниками, а также повысить эффективность подразделения, занимающегося продажей комплектующих.

Глава 1: Маркетинговые стратегии на промышленном рынке

1.1 Определение промышленного рынка

Прежде чем рассмотреть стратегии продвижения на промышленном рынке, нужно определить, что из себя представляет промышленный рынок.

Промышленный рынок, или рынок товаров производственного назначения, представляет собой совокупность взаимоотношений, между участниками данного рынка, которые осуществляются в границах определенной территории и в определенный момент времени. Участниками промышленного рынка являются производители, потребители, посредники, государственные органы и банки. Указанные участники, действующие на промышленном рынке, осуществляют взаимодействие друг с другом, соблюдая рамки, предусмотренные законами Российской Федерации, а также уставами данных предприятий и целью их деятельности является получение эффекта в виде прибыли

Филип Котлер давал следующее определение промышленному рынку: «Промышленный рынок – это также совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям с целью получения прибыли».

Промышленный рынок включает в себя:

- 1) Промышленные услуги;
- 2) Потребительские товары, которые закупаются оптом для перепродажи;
- 3) Продукция производственно-технического назначения.

1.2 Определение и классификации маркетинговых стратегий

На сегодняшний день существует множество подходов к определению маркетинговой стратегии, каждый автор смотрит на этот вопрос с определенной стороны. На мой взгляд, достаточно точными являются следующие определения:

Определение Уолкера-младшего, которое он дал в своей книге «Маркетинговая стратегия: курс МВА»: «Маркетинговая стратегия – это эффективно распределенные, скординированные рыночные ресурсы и виды деятельности, необходимые для выполнения задач фирмы на определенном товарном рынке»

Также довольно удачным выглядит определение Уэбстера, приведенное в книге «Основы промышленного маркетинга»:

«Маркетинговая стратегия – это план достижения целей путем использования ограниченных ресурсов в условиях жесткой конкуренции».

Основанием для маркетинговой стратегии служит анализ имеющейся внешней среды, также особенно важно исследование потенциальных клиентов и конкурентов. Очень важными параметрами в успешном планировании являются клиенты с их запросами и потребностями. И поскольку рассматриваемый вопрос звучит как «стратегии продвижения на промышленном рынке», приведем понятие стратегии именно для промышленного рынка:

«Маркетинговая стратегия промышленного предприятия – это способ достижения стратегических маркетинговых целей предприятия путем продажи производственной продукции, обеспечивающей удовлетворение спроса ее потребителей. Данное определение представляется особенно удачным. Оно дано Звягинцевым В.Б. в его статье «Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией», выпущенной в 2005 году в журнале «Маркетинг и маркетинговые исследования»

Вопросам промышленного маркетинга уделяли внимание авторы многих книг и публикаций. Проанализировав определенное количество литературы можно прийти к выводу, что на промышленном рынке используются те же стратегии, что и на потребительском рынке, это говорит о том, что определенные закономерности рынка являются общими, несмотря на различия этих рынков.

Существует довольно большое количество классификаций стратегий и разные авторы подходят к этому вопросу с разных сторон, предлагая различные факторы в качестве классифицирующего признака стратегий [но есть несколько классификаций, которые распространены в большей степени].

Ниже буду приведены довольно часто используемые классификации стратегий.

Достаточно большое распространение получили стратегии роста (А.Томпсон, А. Стрикланд) отражающие различные подходы к росту фирмы. Они основываются на изменении некоторых элементов: отрасль, рынок, продукт, технология и положение фирмы в отрасли.

Группы стратегий, описание	Название стратегий
<p>Стратегии концентрированного роста – используются в случае, когда фирма стремится к улучшению своей позиции на рынке путем улучшения своего продукта, или производства нового. Также рассматривается возможность перехода на новый рынок.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия усиления позиции на рынке; • Стратегия развития рынка; • Стратегия развития продукта.
<p>Стратегии интегрированного роста – применяется, если компания планирует расширение и изменение свое положение в отрасли за счет добавления новых структур.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия обратной вертикальной интеграции; • Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.
<p>Стратегии диверсифицированного роста - применяются в случае невозможности развития в данной отрасли, или рынке с существующим продуктом.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия концентрической диверсификации; • Стратегия горизонтальной диверсификации; • Стратегия конгломеративной диверсификации.
<p>Стратегии целенаправленного сокращения - используются при необходимости фирмы в перегруппировке сил, структурной перестройке, применяется в случае, когда это единственная возможность повышения эффективности бизнеса.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия ликвидации; • Стратегия «сбора урожая»; • Стратегия сокращения (подразделений); • Стратегия сокращения расходов.

Еще одна очень известная классификация стратегий - это классификация по Майклу Портеру [ссылка?].

Майкл Портер выделяет три основных типа стратегии:

Название стратегии	Краткое описание
<ul style="list-style-type: none">• Стратегия лидерства по издержкам	В рамках реализации данной стратегии необходимо добиться лидирующих позиций по затратам в своей отрасли. Стратегия предусматривает жесткий контроль над накладными расходами и затратами.
<ul style="list-style-type: none">• Стратегия дифференциации	Заключается в придании товарам и услугам специфических черт с целью выделить свой продукт из ряда товаров конкурентов. Дифференциация может быть воплощена в различных проявлениях, таких как технология, имидж, торговая марка.
<ul style="list-style-type: none">• Сфокусированная стратегия (специализация)	Следование этой стратегии предусматривает удовлетворение нужд представителей ограниченного рыночного сегмента, путем предложения им специализированного, под нужды этого сегмента, товара (высокая доля рынка в целевом сегменте).

Указанные типы стратегий вполне могут быть применимы на промышленном рынке, но у промышленного рынка есть отличия от потребительского рынка, которые необходимо учитывать при разработке и внедрении стратегии.

1.3 Отличительные черты промышленного рынка

Промышленный рынок имеет серьезные отличия от рынка потребительских товаров, которые вносят значительные корректизы в использование инструментов маркетинга. Эти отличия необходимо учитывать при разработке стратегии для предприятия, работающего на промышленном рынке.

Рассмотрим эти особенности.

Одним из основных отличий промышленного маркетинга от потребительского является, в первую очередь, специфичность и характер клиента, а не продукта. Поскольку на промышленных рынках есть организации, которые приобретают те же продукты, что и покупатель потребительского рынка. Однако промышленными клиентами являются обрабатывающие, производственные организации и дистрибуторы, покупающие и перепродающие продукцию другим промышленным и институциональным клиентам (образовательным, государственным учреждениям, учреждениям здравоохранения и др.)

Ф Уэбстер в своей книге «Основы промышленного маркетинга» [ссылка?] выделил следующие ключевые аспекты в применении маркетинговой концепции (стратегий) на рынке б2б:

- 1) Стремление к увеличению прибыли, такие показатели, как объем продаж и доля рынка менее важны, чем в потребительском маркетинге.
- 2) Выявление потребностей клиента, для этого нужно знать экономические механизмы поведения клиентов, знание структуры отрасли, в которой они работают и их конкурентных стратегий.
- 3) Отбор групп клиентов, которые имеют первостепенную важность, это можно отнести к проблеме сегментации рынка, тут очень важно

учитывать высокую степень взаимозависимости продавца и покупателя после осуществления продажи.

- 4) Разработка продукта или пакета услуг. В промышленном маркетинге продукты и услуги редко бывают стандартными, их приходится буквально «изобретать», и зачастую, сопутствующие услуги оказываются более важны, чем сам продукт.

Также стоит отметить, что промышленный маркетинг, по мнению Уэбстера, создает условия для более полной реализации маркетинговой стратегии, нежели маркетинг потребительский и связано это с тем, что ориентированная на маркетинг промышленная организация лучше знает своих клиентов и их потребности, чем среднестатистическая потребительская компания также ориентированная на маркетинг [ссылка?].

Есть еще уникальные особенности или характеристики промышленного рынка, отличающие его от потребительского рынка. Согласно отечественному экономисту, А.И. Ковалеву, можно выделить следующие характеристики [ссылка?]:

- 1) Высокая степень зависимости маркетинга от других бизнес-функций компании, эта зависимость в значительной степени определяет эффективность использования маркетинга.
- 2) Сложность продукта оказывает влияние на технические, экономические и личные отношения между продавцом и покупателем на промышленном рынке.
- 3) У покупателя и продавца высокая степень зависимости друг от друга, выходящая за рамки конкретной сделки.
- 4) Фирмы–продавцы рассматривают возможность и целесообразность работы с каждым потенциальным клиентом отдельно, в то время как на

рынке потребительских товаров покупатели рассматриваются в совокупности.

- 5) Покупатели, действующие на промышленном рынке, владеют достаточно высокими профессиональными навыками не только в области продукции, но и в области коммерческих навыков. В отличие от основной массы покупателей на потребительском рынке.
- 6) Решения о закупке на промышленном предприятии, зачастую, принимается не одним лицом, а закупочной группой (отделом закупок), состоящим из специалистов других смежных отделов (технологи, логисты, маркетологи, финансисты и так далее).
- 7) На промышленном рынке гораздо меньше покупателей в сравнении с потребительским рынком.
- 8) Покупатели на промышленном рынке крупнее, и могут внести более весомый вклад в общий объем выручки продавца. Даже если рассмотреть отрасли с большим количеством производителей, основная часть закупок, как правило, будет приходиться на долю небольшого количества покупателей.
- 9) Географическое расположение покупателей. Поскольку значительная часть покупателей на этом рынке, это промышленные предприятия, то в силу ряда причин, они сконцентрированы в нескольких областях страны, в зависимости от их специализации.
- 10) Спрос на промышленном рынке является вторичным по отношению к товарам широкого потребления. При изменении спроса на товары широкого потребления будет меняться и спрос на промышленные товары, которые используются процессе производства.

- 11) Изменчивость спроса. На промышленном рынке спрос на товары и услуги может меняться значительно быстрее, чем рынке товаров широкого потребления.
- 12) Сотрудники, занимающиеся закупками на промышленном рынке должны руководствоваться интересами предприятия, на котором работают. Покупатель на потребительском рынке, в свою очередь, руководствуется удовлетворением своих личных потребностей.
- 13) У сотрудников отделов закупок промышленных организаций есть определенные требования и ограничения связанные с объемом закупок, бюджетов. Покупатель на потребительском рынке может руководствоваться только своими возможностями и потребностями.

1.4 Вывод к главе 1

Изучив литературу по вопросу маркетинга на промышленном рынке мы приходим к выводу, что несмотря на большие различия между рынком потребительским и промышленным рынком, маркетинговые стратегии на обоих этих рынках используются одни и те же, общие закономерности применения этих стратегий, выработанные в первую очередь для рынка потребления, будут соблюдаться и на промышленном рынке [ссылка?Омельченко]. Для использования указанных стратегий можно и нужно пользоваться опытом, полученным во время использования этих стратегий на потребительском рынке.

Вместе с тем существует большой комплекс отличий между этими рынками. На промышленном рынке отличительные черты имеет, прежде всего, сам клиент, покупатель, его мотивация, способ принятия решений и ответственность за это решение. Так же большое значение имеет количество покупателей, их значимость для продавца и способы коммуникации с ним [ссылка?Байбардина]. Товар на промышленном рынке также может значительно отличаться от товара на потребительском рынке.

Получается, что стратегии для двух типов рынков одни и те же, условия для применения этих стратегий описаны одинаково для обоих типов рынков и одновременно имеют место такие отличия этих рынков, которые, кажется, настолько разделяют их, что делают невозможным применение схожих маркетинговых методов и инструментов. На самом деле противоречия тут нет, глобальные рыночные закономерности общие для этих рынков, поэтому и стратегии могут использоваться одинаковые. А что касается различий, то их необходимо принимать во внимание [ссылка? Шевченко]. Обязательно нужно учитывать эти отличия при проработке реализации стратегии, при выборе маркетинговых инструментов. Ведь индивидуальный подход в формировании стратегии нужно использовать не только для определенного рынка или отрасли. Индивидуальный подход необходимо использовать в работе с конкретным предприятием и зачастую с отдельными подразделениями этого предприятия, поскольку они могут находиться в разных условиях и перед ними могут быть поставлены различные задачи [ссылка? Акулич].

Использование наработанных разработок и опыта других предприятий совместно с индивидуальным подходом помогут правильно выбрать маркетинговую стратегию.

Глава 2. Анализ внешней и внутренней среды подразделения «В деталях» компании ООО «Гофро Технологии»

2.1 Общая характеристика компаний ООО «Гофро Технологии», ООО «Петромаш-Сервис», и подразделения «В деталях»

Компании ООО «Гофро Технологии» и ООО «Петромаш-Сервис» входят в одну группу компаний, они являются поставщиками оборудования и сопутствующего оснащения для гофропроизводств [ссылки?]. Компании работают на рынке России и стран СНГ. Клиентами компаний являются предприятия, производящие гофрокартон и картонную тару. ООО «Гофро Технологии» является поставщиком оборудования класса «премиум» и представляет на российском рынке производителей из Германии, Италии, Франции, Японии и Тайваня. ООО «Петромаш-Сервис» поставляет оборудование «эконом» класса, это оборудование китайского производства. В данном случае разделение компаний используется для работы в разных ценовых сегментах, в дальнейшем будет использоваться только название «Гофро Технологии» для обозначения деятельности обеих компаний.

Предприятия, приобретавшие гофроборудование, нуждались в своевременной поставке качественных комплектующих и расходных материалах для поддержания работы своего производства. С целью обеспечения этой потребности в 2014 году было создано подразделение «В деталях», для чего был выделен штат сотрудников отдела продаж и отдела закупок. Деятельность этого подразделения, анализ его внешней и внутренней среды будут рассмотрены подробнее в практической части данной работы.

Основным направлением деятельности подразделения стала поставка комплектующих и расходных материалов для нужд предприятий – клиентов ООО «Гофро Технологии», что, в свою очередь, способствовало укреплению сотрудничества с компанией и сделало более вероятной возможность приобретения дополнительного оборудования. Впоследствии, расходные

материалы стали поставляться также и для оборудования проданного другими компаниями.

Для формирования лучшего представления о том, с какими товарами работает подразделение «В деталях» ниже приведена таблица с перечнем основных комплектующих и расходных материалов, которые используются на современных предприятиях производящих гофрокартон и тару из гофрокартона.

Таблица № 1: группы и наименования комплектующих

Группы комплектующих	Наименования
Изделия из полиуретана	<ul style="list-style-type: none"> • Бандажи секции ротационной высечки; • Ролики подачи; • «Нон-краш» ролики; • Рилевочные кольца; • Уплотнительные профили.
Ножи и вспомогательные элементы для продольной резки	<ul style="list-style-type: none"> • Дисковые ножи (стальные); • Дисковые ножи из карбидвольфрама; • Заточные диски; • Щеточные кольца.
Ножи и вспомогательные элементы слоттерной секции	<ul style="list-style-type: none"> • Ножи просечные; • Ножи ответные; • Проставочные кольца; • Ножи клапанные; • «Наковальни»; • Гребенки латунные.
Элементы паропроводной системы	<ul style="list-style-type: none"> • Паровые головки; • Конденсатоотводчики; • Паровые шланги; • Фитинги; • Графитовые уплотнения; • Крепления паровых головок.
Ножи поперечной резки	<ul style="list-style-type: none"> • Ножи поперечной резки; • Крепления.
Комплектующие для ракельной камеры	<ul style="list-style-type: none"> • Ракельные лезвия; • Торцевые уплотнители.

2.2 Миссия, цели и задачи

В открытых источниках миссия и стратегические цели для компании ООО «Гофро Технологии» не публиковались и не доводились до сведения персонала в устной форме, что конечно является упущением. Возможно, руководство компании осознает этот пробел, и миссия будет сформулирована и доведена до сведения сотрудников, также как и основные цели. В рамках данной работы нет задачи сформировать миссию и цели всей компании ООО «Гофро Технологии», поскольку подробно мы рассматриваем подразделение «В деталях», однако подразделение очень связано с остальной компанией и для дальнейшего анализа мы, исходя из деятельности компании ООО «Гофро Технологии», попробуем определить стратегическое направление, в котором движется эта компания. Если проанализировать работу компании, то в числе приоритетных направлений ее деятельности прослеживается достижение лидерских позиций в данной отрасли и увеличение долгосрочной прибыли.

Что касается подразделения «В деталях», то глобальных целей перед подразделением также не ставится, есть только планы продаж, выраженные в выручке за месяц, квартал и год при этом оговаривается минимальный размер добавленной стоимости. Эти планы и доводятся до сведения рядовых сотрудников, как основной ориентир для их деятельности.

Исходя из выше сказанного, можно сделать вывод, что подразделение «В деталях» также должно развиваться в рамках не означенных стратегических целей компании ООО «Гофро технологии».

2.3 Анализ привлекательности отрасли

Для понимания того, как должна развиваться компания необходимо иметь представление о характеристиках отрасли, которые могут определить уровень прибыльности отрасли и интенсивность конкуренции, таких характеристик может быть достаточно большое количество [ссылка? Березин]. В данном случае для анализа была использована моделью пяти конкурентных сил Майкла Портера и проанализированы следующие характеристики: конкуренция со

стороны товаров – заменителей, угроза со стороны новых потенциальных участников рынка, соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами, рыночная власть покупателей и рыночная власть поставщиков [ссылка? Грант].

Таблица № 2 Спектр отраслевых структур

	Совершенная конкуренция	Олигополия	Дуополия	Монополия
Концентрация	Много фирм	Мало фирм	Две фирмы	Одна фирма
Барьеры на входе и выходе с рынка	Нет барьеров	Существенные барьеры	Высокие барьеры	
Дифференциация товаров	Однородный товар		Возможности для дифференциации товаров	
Доступность информации	Беспрепятственный информационный поток		Ограниченный доступ к информации	

Данная таблица иллюстрирует четыре параметра структуры, которые влияют на конкуренцию и прибыльность.

В нашем случае рынок с олигополистической конкуренцией, на рынке присутствуют барьеры для входа и выхода. Есть возможность дифференциации товара, доступ к информации ограничен.

- Угроза со стороны товаров – субститутов

Угрозы со стороны товаров-заменителей на этом рынке нет, поскольку товар представляет собой изделия с достаточно строго определенными характеристиками и не может быть заменен чем-либо другим.

Тут будет уместна аналогия с автомобилем, где вместо колеса, ничего другого, кроме колеса, поставить невозможно.

- Угроза со стороны новых потенциальных участников рынка

Для оценки угрозы со стороны новых потенциальных участников рынка нужно рассмотреть барьеры для входа на этот рыночный сегмент.

Таблица № 2.1. Барьеры для входа на рынок новых потенциальных участников

Название барьера	Степень выраженности на рынке
Потребность в капитале	Потребность в капитале не является в нашем случае серьезным барьером. Для вхождение в данную отрасль не обязательно потребуются большие финансовые затраты, поскольку самые крупные продавцы сами товар не разрабатывают и не производят, а только перепродают его. По большому счету, с точки зрения затрат, для вхождения на рынок, кроме средств непосредственно на закупку товара у производителя, будет достаточно средств на аренду складского помещения, офиса и ограниченного количества сотрудников.
Эффект масштаба	Играет свою роль, но не решающую, по той же причине, основные компании-продавцы ничего не производят, конечно, крупные компании имеют некоторые скидки у производителей товара (в основном китайских), и транспортные расходы для крупных партий на единицу товара ниже, но этого недостаточно, чтобы сделать данный барьер надежной защитой от входа новых конкурентов.

Название барьера	Степень выраженности на рынке
Абсолютное преимущество по затратам	Этот барьер имеет место в нашем случае, поскольку для выхода на нужных поставщиков и налаживания с ними эффективной работы на выгодных условиях требуется определенное время, знания и опыт, также опыт потребуется в нахождении наиболее экономичных способов доставки товара. Минус этого барьера в том, что он вполне преодолим, все эти знания можно получить, а контакты с поставщиками - наладить, потратив на это некоторое время.
Дифференциация товара	У компаний – лидеров на этом рынке, есть преимущество в виде лояльности покупателей. В значительной части отделы закупок предпочитают работать с проверенными поставщиками, с которым работать привычно и известно качество его товара. Поэтому потенциальному участнику рынка придется приложить усилия для вхождения в доверие к покупателю и предоставить довольно веские доводы, чтобы покупатель сменил своего прежнего поставщика.

Название барьера	Степень выраженности на рынке
Доступы к каналам сбыта	Покупатели на данном рынке – это производственные предприятия и для успешной работы на этом рынке нужно знать эти предприятия, знать кто принимает решения, и чем эти люди руководствуются при выборе поставщика. Далеко не всегда, особенно на крупных предприятиях, эти лица идут на контакт с новыми, неизвестными участниками рынка. Этой информацией владеют «старожилы» отрасли, а для новых участников отсутствие такой информации становится барьером.
Правительственные и законодательные барьеры	В этом рыночном сегменте отсутствуют.

После подробного рассмотрения входных барьеров, нельзя сказать, что здесь существуют сложно преодолимые препятствия для входа в этот рыночный сегмент. Становится ясно, что наиболее существенными из препятствий, для потенциальных новых участников, являются известность и узнаваемость компаний, которые давно существуют на рынке, а лояльность покупателей и приверженность к работе с определенным поставщиком на промышленном рынке – это очень важный фактор. Также довольно серьезным барьером является барьер «доступы к каналам сбыта».

•Соперничество между закрепившимися на рынке конкурентами.

- Концентрация

Для оценки уровня концентрации узнаем долю четырех крупнейших игроков. Для этого воспользуемся следующей формулой $CR4=(OP1+OP2+OP3+OP4)/OP$
 OP – общий объем реализации в данном сегменте в течении года (млн. руб.)

OP, OP2, OP3, OP4 – реализация каждой из четырех крупнейших компаний в данном сегменте в течении года (млн. руб.).

В расчете используются приблизительные цифры, полученные при помощи экспертной оценки [ссылка?].

$$CR4 = (26+17+12+8)/95$$

$$CR4 = 66\%$$

Данная цифра указывает на то, что в изучаемом сегменте рынка преобладает олигополистический тип конкуренции. Четыре основных участника, включая подразделение «В деталях», занимают порядка 66% рынка.

Ценовая конкуренция, на данный момент определяется компаниями – лидерами рынка и она ограничена при помощи «параллельного» установления цен.

- Разнообразие конкурентов

Для того чтобы разобраться в разнообразии конкурентов, попробуем их классифицировать. Конкурентов на рынке комплектующих можно условно разделить на 2 группы со схожими признаками:

Таблица № 2.2. Группы конкурентов

Лидеры рынка	Поставщики отдельных групп комплектующих
<p>Четыре крупнейшие компании на рынке:</p> <p>ООО «Гофро Технологии», ООО «Айгофро», ООО «Гофромашины», ООО «Элфиш».</p> <p>Эти компании имеют много общего, их основной деятельностью является поставка гофрооборудования на рынок России и СНГ. Также в каждой компании есть подразделения, или небольшие отделы занимаются поставкой комплектующих или расходных материалов с довольно схожим ассортиментом. Эти компании занимают значительную часть рынка, до 70% [ссылка?].</p> <p>Также важно выделить, что компании – лидеры стараются предлагать максимально широкий ассортимент комплектующих, для того, чтобы максимально удовлетворять потребность своих клиентов в комплектующих и расходных материалах.</p>	<p>Остальную часть рынка занимают довольно большое количество компаний. Как правило, это небольшие компании, специализирующиеся по поставке какого-либо одного типа комплектующих (например, только ножи на слоттер, или изделия из полиуретана). Часть таких компаний производит технологически-неложные комплектующие в России и в силу высокого, в последние годы, курса валют [ссылка? Центробанк РФ], могут предлагать свою продукцию на рынок по достаточно низкой цене, даже по сравнению с китайскими аналогами. Другие компании также продают комплектующие от зарубежных производителей, они также в борьбе за клиента могут предлагать покупателю заниженные цены.</p>

На сегодняшний день основным игрокам на данном рынке удается избежать жесткой ценовой конкуренции благодаря тому, что эти конкуренты схожи по многим признакам, и компании не хотят терять прибыль в борьбе друг с другом. Однако на рынке есть и другие игроки, готовые пойти на снижение цены для увеличения своего присутствия на рынке, а значит ситуация в отрасли может измениться в сторону обострения конкурентной борьбы.

- Дифференциация товаров

Товары на рынке комплектующих для гофропроизводств очень схожи, поскольку очень схоже оборудование, для которого эти расходные материалы поставляются. Есть случаи, когда комплектующие от оборудования одного производителя подходят для установки на оборудование другого производителя, или имеют незначительные отличия.

В данном случае у покупателя есть возможность менять поставщиков комплектующих, с целью поиска более низкой цены, например. Предложения от разных поставщиков, в данном случае, помимо цены, могут отличаться ассортиментом этих комплектующих, качеством их изготовления и сроками поставки. И вместе с тем, основная часть покупателей понимает, как цены соотносятся с уровнем качества, и поэтому самая низкая цена не является здесь главным критерием выбора.

- Избыточные мощности и барьеры на выходе

Основные продавцы на этом рынке не производят тот продукт, который продают, а закупают у зарубежных производителей, поэтому отсутствуют избыточные мощности и, как следствие, барьеры на выходе не являются серьезным препятствием для ухода с рынка, если это потребуется.

- Характеристики стоимости, отношение постоянных издержек к переменным

В структуре издержек компаний-лидеров данного рыночного сегмента преобладают издержки переменные, что отчасти объясняет отсутствие жесткой ценовой конкуренции.

С другой стороны отсутствует, в значительной степени, эффект экономии на масштабе, и как следствие, при значительном увеличении объема продаваемой продукции, значительно уменьшить себестоимость не удастся. Поскольку барьеры выхода незначительны, а основной бизнес компаний – это поставка оборудования, в случае резкого падения прибыльности сегмента комплектующих, фирмам-продавцам выгоднее будет уйти из этого сегмента, чем заниматься такой деятельностью с низкой прибылью.

● Рыночная власть покупателей

Покупатели в некотором смысле противостоят продавцам, пытаются получить продукцию по более низким ценам, по старым ценам получить товар более высокого качества или добиться большего количества услуг. Такие действия могут спровоцировать ценовое, и не только, противостояние конкурентов отрасли и, как следствие падение прибыльности в отрасли [ссылка? Хлусов]. Поэтому вопрос рыночной власти покупателей – это очень важный аспект в изучении отрасли. То, насколько покупатель чувствителен к цене, зависит от следующих факторов:

- Насколько значителен вклад стоимости товара поставщика в совокупную стоимость продукта покупателя.

В изучаемом случае стоимость расходных материалов не вносит значительного вклада в совокупную стоимость продукта производимого покупателем (гофрокартон, гофротара). Тот вклад, который есть, несравним со стоимостью, например, сырья, из которого гофрокартон получают;

- Специализированность товара.

Товар поставщиков в нашем случае практически не специализирован, и у покупателя есть возможность переключится на другого поставщика, если его чем-то не устроит поставщик, с которым он работает в данный момент, но так происходит не со всеми комплектующими. Препятствием могут стать некоторые специфические данные, которых может не быть у покупателя, например, чертеж какой-либо комплектующей детали. Это несколько осложнит

заказ такой детали у другого поставщика, однако это можно решить, например, сделав чертеж самостоятельно.

- Уровень конкуренции среди покупателей.

В отрасли производителей гофрокартона и гофротары достаточно интенсивная конкуренция, в том числе и ценовая, и отделы закупок этих производителей, безусловно, стремятся получить товар по более низким ценам, однако, принимая во внимание тот факт, что вклад цены на комплектующие в стоимость продукта покупателей незначителен, а дешевый товар, на данном рынке может вызвать подозрения в низком качестве, стремление отделов закупок снизить цену можно назвать умеренным.

- Значение продукции отрасли для качества товара покупателя.

Многие товары из числа комплектующих могут оказать довольно значительное воздействие на качество товара, производимого покупателем, в случае поставки комплектующих низкого качества негативное воздействие может быть особенно явным, вплоть до забракованной партии товара или приостановки производства. И поэтому многие, особенно крупные предприятия, предпочитают избегать приобретения самых дешевых комплектующих.

- Относительная рыночная власть покупателей

На рынке комплектующих крупные клиенты (это примерно 20% всех покупателей в отрасли [ссылка?]) имеют особое значение, поскольку объем закупок комплектующих, которые они совершают, может составлять до 60% от общего объема закупок осуществленного всеми покупателями [ссылка?].

Для таких клиентов компании готовы делать дополнительные скидки, но эти затраты оправданы, поскольку продажа такого же объема продукции более мелким покупателям отнимет гораздо больше времени и сил у продавца.

Отделы закупок предприятий, как правило, хорошо осведомлены среднерыночной стоимости на продукцию и имеют представление о соотношении «цена/качество» для этой продукции. О затратах поставщиков покупателям в этом сегменте известно очень немного. Имеют некоторое

представление о затратах поставщиков только те предприятия, которые самостоятельно закупают комплектующие у иностранных производителей, а таких очень небольшое количество.

Предприятия могут наладить производство некоторых несложных расходных материалов, в случае нежелания брать их у поставщиков, но их количество очень невелико, и стоимость в общем объеме продаваемых расходных материалов незначительна.

Рассмотрев рыночную власть покупателей можно прийти к выводу, что покупатели, конечно, заинтересованы в снижении цены на комплектующие и расходные материалы, и у покупателя есть рычаги давления на поставщика. Однако стоит заметить, что очень большое значение для покупателя имеет качество комплектующих, поскольку от них зависит качество конечной продукции, производимой покупателем. Переход к другому поставщику, также несет в себе некоторые неудобства и риски, связанные с неуверенностью в качестве продукции другого поставщика. В итоге, между покупателем и продавцом устанавливается некий паритет: покупатель не пытается сбивать цены ниже среднерыночных, а продавец, в свою очередь, удерживает себя от стремления поднять цены.

•**Рыночная власть поставщиков**

Рассмотрим рыночную власть поставщиков, обеспечивающих своим продуктом компаний-продавцов данного сегмента.

У поставщиков есть возможность использовать рыночную власть путем повышения цен на свою продукцию, или путем изменения качества предоставляемых товаров и услуг. Таким образом, поставщики, также как и покупатели, могут повлиять на размер прибыли в отрасли.

Анализ рыночной власти поставщиков представляет собой зеркальным отражением анализа рыночной власти покупателей.

- Вклад стоимости товара поставщиков в совокупную стоимость конечного продукта.

Поскольку продавцы данного сегмента закупают у своих поставщиков готовые изделия, вклад закупочной стоимости у поставщиков в совокупную стоимость очень значителен, поэтому любое повышение цены, будет очень чувствительно для покупателя.

- Специализация товара поставщиков

Основная масса поставщиков – китайские предприятия, в Китае достаточно много предприятий производящих схожую продукцию, есть возможность переключиться с одного поставщика на другого. Что касается поставщиков из Тайваня и Европы – в этом случае сменить поставщика на другого сложнее по причине наличия официальных дистрибуторских договоров с определенными производителями комплектующих.

- Интенсивность конкуренции среди поставщиков комплектующих.

Конкуренция среди поставщиков комплектующих в рассматриваемой отрасли достаточно интенсивна, по этой причине отделы закупок используют все возможности для получения максимально низких цен. В свою очередь конкуренция среди зарубежных поставщиков, особенно китайских, тоже достаточно высока, и этот факт также играет роль в снижении цены на товар. Качество товара полученного от поставщиков напрямую влияет на качество услуги по поставке комплектующих клиентам, при этом отдел закупок подбирает поставщиков таким образом, чтобы необходимый уровень качества сочетался с низкой ценой.

- Относительная рыночная власть поставщиков

На рынке комплектующих для гофропроизводств практически под каждый вид расходных материалов существует отдельный поставщик, поэтому для одного поставщика компания, покупающая у него изделия, может обеспечить очень значительный объем закупок (до 30% [ссылка?]), для другого же поставщика эта доля может оказаться незначительной. В данном случае однозначного ответа не дать, нужно рассматривать ситуацию по отдельным группам товаров.

Покупатель в данном случае хорошо осведомлен о среднерыночной цене на комплектующие, о затратах своих поставщиков - в меньшей мере. Налаживание производства комплектующих своими силами очень маловероятно, поскольку именно в этом случае нужно будет учитывать барьеры на выходе.

Оценивая рыночную власть поставщиков, нужно принять во внимание, что одна часть поставщиков, основная, находится в Китае и производит неспециализированный товар в условиях жесткой конкуренции о стороны других производителей. Другая часть – это поставщики из Тайваня и Европы, с ними есть определенные дистрибуторские соглашения. И в том, и другом случае качество продукции играет очень большое значение. Учитывая эти факторы можно сделать следующий вывод, что китайские производители, в основном, готовы давать максимально низкие цены на свою продукцию, чего не скажешь о поставщиках из Тайваня и Европы, в данном случае они обладают более значительной рыночной властью, но и доля их продукции в общем обороте значительно меньше.

- Прогнозирование прибыльности отрасли

Для прогнозирования прибыльности отрасли, проанализируем данные, которые были получены. Мы выяснили, что на данный момент, тип конкуренции в отрасли олигополистический, входные и выходные барьеры в отрасль значительны, но вполне преодолимы. Устоявшиеся лидеры отрасли не стремятся к ценовой конкуренции. Кроме лидеров отрасли на рынке есть, пока некрупные, компании - продавцы, которые стремятся занять свою долю рынка. Клиенты не спешат покупать самую дешевую продукцию, но постепенно могут «распробовать» качество недорогих комплектующих.

Учитывая все эти факторы, можно сделать вывод, что постепенное снижение прибыльности в отрасли весьма вероятно.

- Выявление факторов успеха

Мы получили представления о конкурентной среде, выявили участников на рынке и, зная уровень рыночной власти покупателей и поставщиков, можно предположить, чего ждут от продавцов отрасли покупатели, и какие факторы могут способствовать достижению успеха в рассматриваемой отрасли рынка.

Таблица № 2.3 Выявление факторов успеха

Наши покупатели	Чего хотят клиенты (Анализ спроса)	Как фирма выживает в конкурентной борьбе (Анализ конкуренции)	Ключевые факторы успеха
Производители гофрокартона и гофротары	<p>Расходные материалы для своих производств по минимальной цене в кратчайшие сроки и затрачивать на заказ минимум времени.</p> <p>С качеством, соответствующим их требованиям.</p>	<p>Товар не дифференцирован, имеет место ценовая конкуренция, есть несколько поставщиков на этом рынке (из анализа мы видим, конкуренция может вырасти, барьеры слабые).</p>	<p>Низкие цены: Выбор поставщиков с минимальными ценами, но соответствующим качеством.</p> <p>Минимальные сроки поставки, поддержание комплектующих в наличии на складах (оптимизация складского запаса).</p> <p>Специализация: максимальная компетенция в том, что нужно покупателю и в какое время.</p> <p>Минимальное время ответа на запрос.</p>

●Анализ конкурентов

Для разработки эффективной стратегии, нужно знать своих конкурентов.

Рассмотрим подробнее основных игроков на этом рынке. Как уже ранее предлагалось, условно разделим их на две группы:

- 1) Лидеры отрасли (Конкуренты с основной долей рынка)

Как уже ранее отмечалось, эти компании во многом схожи, основной род их деятельности – это поставка оборудования зарубежных поставщиков (Европа и Азия) для гофропроизводств в России и в странах ближнего зарубежья.

Поставка комплектующих, для этих компаний, являлась побочным видом деятельности, необходимым сопровождением продажи оборудования.

Таблицы №№ 2.4 – 2.7. Конкуренты отрасли

ООО «Гофромашины»	
Краткая характеристика	Компания на рынке с 2002 года, находится в Москве. Основной вид деятельности: поставка оборудования для производств гофротары и поставка гофровалов. Поставка комплектующих и расходных материалов не выделены в отдельное направление, воспринимается как сопровождение продаж оборудования.
Как конкурирует	Поставка комплектующих осуществляется, как правило, предприятиям, которые приобретали оборудование у этой компании. Судя по деятельности компании, она акцентирует свое внимание на сохранении своей доли на этом рынке. Работает, в основном, со своими постоянными клиентами.
Цели	Сохранение рыночной доли, удовлетворение спроса своих постоянных клиентов.
Ресурсы и способности	К сильным сторонам компании ООО«Гофромашины» относится знание своего оборудования, для которого они поставляют комплектующие и знание своих клиентов. К слабым сторонам можно отнести отсутствие человеческих ресурсов для развития отрасли.
Прогноз поведения	На данный момент, похоже, компания не планирует выделять дополнительные ресурсы, финансовые и человеческие, на усиление своих позиций в этой отрасли, сосредоточившись на других видах своей деятельности.

ООО «Айгофро»	
Краткая характеристика	Компания на рынке больше 15 лет. Расположена в Московской области. Основной вид деятельности – поставка оборудования и сопутствующих товаров для производителей гофрокартона.
Как конкурирует	В основном работают со своими постоянными клиентами, но также активно работают над увеличением своей клиентской базы. На сайте создан электронный магазин комплектующих.
Цели	Цель: увеличение рыночной доли. Миссия: «Максимально возможный сервис при неизменном качестве продукции».
Ресурсы и способности	Знание оборудования, компетентный персонал, повышающий свою квалификацию. Дополнительные человеческие и финансовые ресурсы. Складские площади.
Прогноз поведения	Следуя из поведения компании на рынке и информации на сайте, можно сделать вывод, что компания продолжит прилагать усилия и вкладывать дополнительные ресурсы для увеличения своей доли на рынке, при этом, не прибегая к ценовой конкуренции.

ООО «Элфиш»	
Краткая характеристика	Компания расположена в городе Ростов-на Дону. Основная специализация - поставка оборудования для гофропроизводств и штанцформ для ротационной высечки.

ООО «Элфиш»	
Как конкурирует	Компания предлагает своим клиентам возможность заключение договора на поставку конкретных комплектующих, в этом случае ООО «Элфиш» будет поддерживать наличие данных комплектующих у себя на складе под этого клиента. Предоставление дополнительных скидок своим постоянным клиентам.
Цели	Миссия: Фирма стремиться к своевременному обеспечению запасными частями и расходными материалами предприятий своих клиентов. Цель: увеличение долгосрочной прибыли.
Ресурсы и способности	Знание своего оборудования, оборудования конкурентов, дополнительные финансовые и человеческие ресурсы.
Прогноз поведения	Фирма в дальнейшем будет наращивать усилия для присоединения.

Рассмотрим наиболее значительных конкурентов из второй группы - «поставщики отдельных групп комплектующих».

ООО «Аратон»	
Краткая характеристика	Компания расположена в городе Шадринск. Компания производит и поставляет ножи для слоттера различных модификаций для оборудования разных, как китайских, так и тайваньских производителей, присутствует на рынке порядка семи лет.
Как конкурирует	Цены достаточно низкие, зачастую могут поставить комплектующие за более короткие сроки, чем основные игроки.
Цели	Максимальное увеличение своей клиентской базы.
Ресурсы и способности	Благодаря своему производству в России и высокому курсу валют могут предложить низкие цены, но не очень высокое качество
Прогноз поведения	Будут продолжать продвигать свой товар максимальному числу клиентов за счет низкой цены.

ООО «Инкормаш»	
Краткая характеристика	Компания расположена в Московской области. Компания производит и поставляет полиуретановые бандажи для машин различных производителей, для оборудования разных, как китайских, так и тайваньских производителей, присутствует на данном рынке четыре года.
Как конкурирует	Цены достаточно низкие, зачастую могут поставить комплектующие за более короткие сроки, чем основные игроки.
Цели	Максимальное увеличение своей клиентской базы.

ООО «Инкормаш»	
Ресурсы и способности	Благодаря своему производству в России и высокому курсу валют могут предложить низкие цены, но не очень высокое качество.
Прогноз поведения	Будут продолжать продвигать свой товар максимальному числу клиентов за счет низкой цены.

Вывод по анализу внешней среды:

Анализ пяти конкурентных сил Портера показал, что ведущие участники рынка не склонны к ценовой конкуренции, однако мы видим, что покупатели имеют достаточную рыночную власть и будут стремиться понижать цены на рынке. В пользу тенденции понижения цен также будет играть фактор слабых входных барьеров и наличие конкурентов – поставщиков отдельных групп комплектующих, готовых к ценовой конкуренции. Комплекс указанных факторов указывает на то, что конкуренция в отрасли будет постепенно нарастать, а прибыль постепенно снижаться.

2.4 Анализ ресурсов и способностей фирмы

Для построения успешной стратегии помимо информации о внешней среде необходима максимально точная информация о том, какими ресурсами располагает организация, какими навыками и знаниями обладает персонал, на какие организационные способности в компании можно рассчитывать [ссылка? <https://www.b-seminar.ru/article/show/556.htm>]. Однаково важно здесь выделить как сильные стороны предприятия, которые могут стать основой для дальнейшего успешного развития, так и слабые стороны, которые такое развитее могут тормозить, и которые нуждаются в укреплении. Кроме выявления сильных и слабых сторон необходимо понимать, насколько ресурсы и способности, хорошо, или плохо развитые могут быть полезны. В первую очередь рассмотрим, какими ресурсами располагает фирма. Для этого составим перечень ресурсов, разделив их на три группы.

Таблица № 2.8. Ресурсы подразделения «В деталях»

Ресурсы		
Материальные:	Нематериальные:	Человеческие:
<ul style="list-style-type: none"> • Финансовые: Около 3.5 млн в месяц • Физические: Складские помещения, грузовой и легковой транспорт, офисные помещения, складские запасы на сумму около 5 млн. рублей 	<p>Бренд «В Деталях» зарекомендовал себя как надежный поставщик, достаточно хорошо известен на рынке комплектующих.</p> <p>Компания обладает техническими данными, необходимыми при заказе комплектующих на некоторые виды оборудования. Есть эксклюзивные права на реализацию некоторых европейских и тайваньских брендов.</p> <p>Достаточно демократичная культура общения с коллегами и руководством способствуют творческому настроению в коллективе.</p>	<p>В подразделении работают сотрудники, хорошо осведомленные по техническим вопросам, сотрудники отдела продаж хорошо знают своих клиентов и их потребности, сотрудники отдела закупок, своевременно делают заказы на комплектующие и способны получить скидку у поставщика при заказе крупных партий.</p> <p>Руководство подразделения с опытом управления коллективом и знанием отрасли.</p>

Помимо ресурсов крайне важно определить организационные способности.

При помощи организационных способностей фирма сможет привлекать

ресурсами для получения необходимого для компании результата. Особенно важны будут способности, которые смогут сформировать основу для конкурентного преимущества.

Для идентификации способностей у фирмы воспользуемся методом функциональной классификации способностей, описанном в книге Роберта Гранта «Современный стратегический анализ» [ссылка?]. Используя этот метод, можно идентифицировать организационные способности относительно функциональных областей деятельности фирмы.

Таблица № 2.9. Функциональная классификация способностей

Функциональная область	Способность
Продажи и дистрибуция	Эффективное стимулирование и осуществление продаж
	Эффективность и скорость обработки заказов
	Качество и эффективность обработки заказов
Закупки поддержание складского запаса	Организация формирования заказа
	Организация закупки у поставщиков
	Управление складским запасом
Логистика	Организация доставки от поставщика
	Организация доставки до клиента
Корпоративные функции	Координация работы подразделений
	Финансовый контроль
Управление информацией	Получение информации от клиента
	Организация баз данных по клиентам
Операции	Гибкость и скорость реагирования
	Повышение эффективности операций
Маркетинг	Управление брендом
	Улучшение репутации за счет качества

После выяснения того, какими ресурсами и способностями располагает компания в данном направлении деятельности, нужно проанализировать сильные и слабые стороны предприятия, это даст возможность понять на какие стороны и качества предприятия можно опираться, выстраивая новую стратегию, какие способности нужно усилить и как при этом правильно распределить ресурсы. Для оценки ресурсов и способностей сравним их с аналогичными ресурсами и способностями ближайших трех конкурентов,

Данные сравнения можно увидеть в таблице ниже; оценка 5 означает равенство показателей. Рейтинг основан на экспертной оценке специалистов компании «Гофро Технологии».

Таблица № 3.0 Оценка ресурсов и способностей

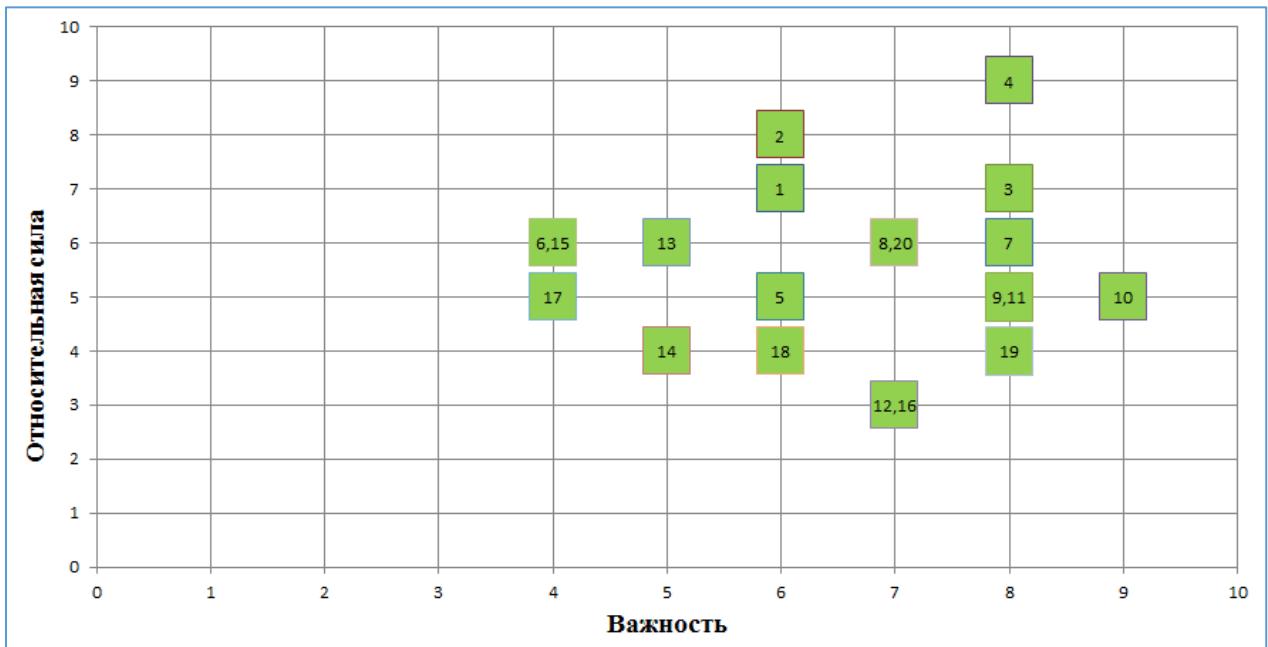
№	Ресурсы/ Способности	Важн ость	Сильные стороны	Комментарии
	Ресурсы			
1	Финансовые ресурсы	6	7	Есть возможность предоставлять отсрочки и давать скидки
2	Физические ресурсы	6	8	Достаточные складские площади и транспорт для выполнения заказов
3	Имя бренда	8	7	Компанию знают, но есть потенциал роста бренда
4	Технические знания	8	9	Большой объем технических знаний по оборудованию и комплектующим
5	Дистрибуторс кие договоры с некоторыми поставщиками	6	5	Есть эксклюзивные права на поставку продукции некоторых поставщиков
6	Демократичная культура общения между сотрудниками	4	6	Общение между сотрудниками и сотрудниками с руководством демократично, что создает благоприятную рабочую среду

№	Ресурсы/ Способности	Важн ость	Сильные стороны	Комментарии
7	Квалифицированные сотрудники	8	6	Сотрудники достаточно хорошо знают товар и оборудование, к которому оно применяется, но не всегда сопоставляют какие комплектующие подходят к определенному типу оборудования
8	Сотрудники отдела закупок	7	6	От квалификации этих сотрудников во многом зависят сроки поставок и цены
9	Руководящий персонал	8	5	Правильное расставление акцентов и приоритетов в работе
Способности				
10	стимулирование и осуществление продаж	9	5	В значительной части сотрудники работают «на входящих» запросах, не стимулируя спрос
11	Эффективность и скорость обработки заказов	8	5	Зачастую клиентам приходится повторять запрос дважды
12	Организация формирования заказа	7	3	Важно поддержание необходимых комплектующих на складе
13	Организация закупки у поставщиков	5	6	Выбор поставщика зачастую определяет цену и качество поставленных комплектующих

№	Ресурсы/ Способности	Важн ость	Сильные стороны	Комментарии
14	Управление складским запасом	5	4	Соответствие складских запасов спросу на комплектующие
15	Организация доставки	4	6	Зачастую сроки критично важны при поставке
16	Координация работы подразделений	7	3	Очень важно получить корректные данные от сервисного отдела и отдела продажи оборудования
17	Финансовый контроль	4	5	Своевременный контроль оплат и дебиторской задолженности
18	Получение информации от клиента	6	4	Такая информация дает дополнительные инструменты при предложении товара
19	Организация баз данных по клиентам	8	4	Все данные по оборудованию клиента должны быть структурированы
20	Улучшение репутации за счет качества	7	6	Качества поставляемого товара, безусловно закрепляет статус надежного поставщика

Для наглядной иллюстрации сильных и слабых сторон приведена следующая схема, тут сразу можно выявить сильные и слабые качества предприятия, а также качества, обладающие ключевой важностью и те, важность которых можно назвать второстепенной.

Иллюстрация № 1. Анализ ресурсов и способностей



Из приведенной схемы можно выделить качества, сильные стороны компании, качества над которыми следует работать и развивать, и качества которые не имеют первостепенной важности.

Таблица № 3.1. Анализ сильных и слабых сторон

Сильные стороны компании	Качества требующие развития	Второстепенные, по важности, качества компании
Технические знания	Организация формирования заказа	Демократичная культура общения между сотрудниками
Имя бренда	Координация работы подразделений	Организация закупки у поставщиков
Физические ресурсы	Организация баз данных по клиентам	Финансовый контроль
Финансовые ресурсы	Получение информации от клиента	Организация доставки
Квалифицированные сотрудники отдела продаж	Стимулирование и осуществление продаж	-
Сотрудники отдела закупок	Расставление руководством акцентов и приоритетов	-
Улучшение репутации за счет качества	Управление складским запасом	-

Из анализа сильных и слабых сторон предприятия видно, что компания обладает значительными ресурсами, материальными и человеческими, в виде квалифицированных сотрудников отдела продаж и отдела закупок, у компании есть бренд, которому доверяют, есть знания технических параметров, однако использовать все эти сильные стороны с максимальной эффективностью мешают «отстающие» способности, а именно: налаживание контакта между сотрудниками разных отделов, организация хранения данных о клиенте и его

оборудовании, получение информации от клиентов. Также не оптимально используются возможности склада, а это, в свою очередь влияет на время доставки товара до клиента. Организация доставки до клиента и процесс закупки попали в малозначимые факторы, но это скорее отражает субъективность экспертного мнения (эксперт – руководитель отдела продаж). В любом случае доставка и процесс закупки осуществляются на должном уровне.

2.5 Стратегическое положение фирмы

Для получения полной картины об отрасли и о положении компании в ней мы воспользуемся матрицей Мак-Кинзи [ссылка?]. Этот инструмент используется для того, чтобы определить привлекательность отдельных стратегических единиц компании, позволяет увидеть привлекательность и перспективы отрасли, а также насколько сильны позиции компании в данной отрасли.

Поскольку компания ООО «Гофро Технологии» занимается не только комплектующими, но и расходными материалами, то анализу подвергнутся две другие сферы деятельности компании: основной вид деятельности - это продажа оборудования для гофропроизводств, подразделение развития – продажа гофровалов и сукон для сушильных столов.

Анализ других сфер деятельности необходим для того, чтобы понять насколько интересно и выгодно для компании развивать и вкладывать деньги именно в подразделение « В Деталях», а не только в другие виды своей деятельности.

Таблица № 3.2 Матрица Мак-Кинзи

Привлекательная	Высокая	Инвестирование или уход с рынка	Инвестирование	Удерживать или расширять лидерство на рынке
ательиос	Средняя	Уход с рынка, постепенное сокращение инвестиций	Рост инвестиций или уход	Удерживать лидерство
тьотрасли	Низкая	Сокращение инвестиций (уход с рынка)	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия
		Маленькое	Среднее	Большое
		Конкурентное преимущество бизнес-единицы		

Матрица Мак-Кинзи позволяет наглядно увидеть, какие меры необходимо принимать в зависимости от привлекательности отрасли и места компании в ней. Определяются координаты местоположения при помощи оценки значимости определенных факторов и того, насколько эти факторы выражены в компании.

В первую очередь проанализируем основной вид деятельности ООО «Гофро Технологии».

Таблицы № 3.3-3.4 Продажа оборудования для гофропроизводств

Определение координаты X				
Позиции в конкурентной борьбе	Значимость фактора	Оценка фактора	Результаты	Координата
Относительная позиция на рынке	3	5	15	
Относительный потенциал услуги	2	3	6	
Относительная финансовая устойчивость	3	3	9	3.8
Относительный потенциал квалифицированных кадров	2	4	8	
сумма	10		35	

Определение координаты У				
Привлекательность рынка	Значимость фактора	Оценка фактора	Результаты	координата
Рост рынка и его развитие	3	2	6	
Качество рынка	2	2	4	
Конкурентная ситуация	2	3	6	
Ситуационная связь с внешней средой	1	3	3	
Сумма	8		19	2.4

Далее получаем координаты для подразделения «В Деталях».

Таблицы № 3.5-3.6. Продажа комплектующих и расходных материалов

Определение координаты X				
Позиции в конкурентной борьбе	Значимость фактора	Оценка фактора	Результаты	координата
Относительная позиция на рынке	3	5	15	
Относительный потенциал услуги	2	4	8	
Относительная финансовая устойчивость	3	3	9	4
Относительный потенциал квалифицированных кадров	2	4	8	
сумма	10		40	

Определение координаты Y				
Привлекательность рынка	Значимость фактора	Оценка фактора	Результаты	координата
Рост рынка и его развитие	3	4	8	
Качество рынка	2	2	4	
Конкурентная ситуация	2	3	6	2.7
Ситуационная связь с внешней средой	1	3	3	
сумма	8		21	

Данные по отделу развития

Таблицы № 3.7-3.8. Продажа гофровалов и сукон

Определение координаты X				
Позиции в конкурентной борьбе	Значимость фактора	Оценка фактора	Результаты	координата
Относительная позиция на рынке	3	2	6	
Относительный потенциал услуги	2	3	6	
Относительная финансовая устойчивость	3	3	9	2.7
Относительный потенциал квалифицированных кадров	2	3	6	
Сумма	10		35	

Определение координаты Y				
Привлекательность рынка	Значимость фактора	Оценка фактора	Результаты	координата
Рост рынка и его развитие	3	4	12	
Качество рынка	2	4	8	
Конкурентная ситуация	2	3	6	3.6
Ситуационная связь с внешней средой	1	3	3	
Сумма	8		29	

Итак, мы получили координаты расположения сфер деятельности в матрице:

Продажа оборудования для гофропроизводств: (3,8;2,4).

Продажа комплектующих, подразделение «В деталях»: (4;2,7).

Отдел развития, продажа гофровалов и сукон на сушильный стол (2,7;3,6).

При вл ек	В ыс ок ая	Отдел развития	
ат ел ьн ос	Ср ед ня я		Продажа оборудования. Продажа комплектующих
ть от ра сл и	Н из ка я		
	Маленькое	Среднее	Большое
	Конкурентное преимущество бизнес-единицы		

Оценив местоположение, которое заняли компании в матрице Мак-Кинзи и сопоставив их с исходной матрицей, можно сделать следующие выводы:

Для отдела развития – продажи гофровалов и сукон требуются дополнительные инвестиции, поскольку данная отрасль рынка находится в стадии роста, она перспективна, а место компании в этой отрасли не из числа лидирующих, поэтому тут потребуются финансовые вливания и приложение дополнительных усилий.

Для главного вида деятельности – продажи гофрооборудования, нужно применять стратегии удержания лидерства, поскольку у компании здесь явные лидирующие позиции, а рынок имеет среднюю привлекательность, на данный

момент темпы продаж оборудования постепенно снижаются, на что влияют насыщенность рынка указанным оборудованием и высокий курс валют. Для подразделения «В деталях», судя по предоставленным данным, тоже подойдет стратегия удержания лидерства, поскольку это сфера деятельности находится рядом с основным видом деятельности в матрице Мак-Кинзи. При этом, если посмотреть на цифры по привлекательности в отрасли и по позициям в конкурентной борьбе, то станет понятно, что позиции компании в области продаж комплектующих выше, чем по продаже оборудования, и привлекательность отрасли, тоже несколько выше, поэтому лидерство в данном сегменте можно не только удерживать, но и постепенно укреплять.

Проанализировав конкурентов, мы выяснили, что на сегодняшний день, основные игроки не склонны к ценовой конкуренции, однако некоторые факторы указывают на то (под давлением пока некрупных конкурентов и активизации старых), что конкуренция в ближайшем будущем обострится, в том числе и конкуренция за счет снижения цены.

Был проведен анализ подразделения компании ООО «Гофро Технологии» - «В деталях», были изучены внешняя и внутренняя среда подразделения, выявлены сильные и слабые стороны.

Рыночный сегмент был определен изначально, он достаточно узок и специфичен – это производители гофрокартона и гофротары, организации потребляющие комплектующих и расходных материалов для своего оборудования. Указанный рынок достаточно стабилен, поскольку зависит от потребления гофротары в нашей стране, а данная упаковка на сегодня альтернативы не имеет.

На сегодняшний день у подразделения «В деталях» достаточно сильные позиции в указанном сегменте.

2.6 Вывод по главе 2

Во второй главе была дана подробная характеристика деятельности компании ООО «Гофро Технологии» и ее подразделения «В деталях». Мы выяснили, что основной вид деятельности компании, это продажа оборудования для производства гофрокартона и гофротары, а продажа комплектующих является сопутствующим направлением, при этом в обоих рыночных сегментах компания находится в числе лидеров.

Были проанализированы внешняя и внутренняя среды подразделения «В деталях». Рассмотрев привлекательность данного рыночного сегмента, становится понятно, что барьеры на входе, которые присутствуют, не являются надежной защитой от проникновения новых потенциальных конкурентов, можно сделать предположение, что защищает данный сегмент от проникновения большого количества новых конкурентов узкая направленность отрасли и приверженность покупателей проверенным поставщикам.

Было выяснено, что рынок комплектующих для гофропроизводств относится к рынкам с олигополистическим типом конкуренции, на таком рынках небольшое количество компаний занимают основную его часть. В данном случае наблюдается именно такая ситуация. Четыре крупнейших компании, в числе которых и ООО «Гофро Технологии» контролируют от 60 до 70% рынка, и эти компании путем «паралельного» ценообразования избегают ценовой конкуренции. Но не стоит забывать, что при падении прибыльности в основной деятельности фирм-лидеров рынка, они обратят более пристальное внимание на сегмент комплектующих. При этом не стоит забывать про остальных конкурентов, которые занимают малую долю рынка, но готовы к обострению конкуренции.

Оценив рыночную власть покупателей можно прийти к выводу, что покупатели в данной отрасли, как и в любой другой, считают свои деньги и не будут переплачивать за данный товар, но поскольку влияние цены на конечный продукт покупателя невелико, а на качестве конечного продукта использование

некачественных комплектующих может оказаться очень значительно, то покупатель, в своей массе, не будет искать самый дешевый на рынке продукт. Что касается рыночной власти поставщиков и их способности влиять на прибыль в отрасли, в данном случае однозначно сказать сложно, поскольку поставщики на этом рынке разные. Поставщики из Китая не стремятся быть максимально конкурентоспособными в плане цены, поскольку предприятий, производящих подобную продукцию, много в Китае. А если рассмотреть Европейских поставщиков или поставщиков из Тайваня, Кореи и Японии, то их стремление повлиять на цену в сторону увеличения гораздо выше, спасает тот факт, что доля продукции этих поставщиков на рынке значительно меньше [ссылка?].<http://www.williamspublishing.com/PDF/978-5-8459-1227-5/part.pdf> без названия

Очень значимым моментом является анализ сильных и слабых сторон предприятия, во многом именно они могут определить степень успешности работы компании. Оценив сильные и слабые стороны подразделения «В деталях» мы выяснили, что в компании хорошо обстоят дела с ресурсами, материальными и человеческими, есть необходимые знания и компетенции, а отстают именно организационные способности, которые позволили бы эти ресурсы использовать с максимальной эффективностью. В итоге ряд организационных способностей необходимо будет развивать.

Все данные, которые мы уже получили будут иметь очень небольшое значение для планирования развития компании, если нет понимания того, перспективно ли дальше заниматься развитием данного направления, на этот вопрос нам помогло найти ответ использование матрицы Мак-Кинзи, данная матрица позволяет увидеть привлекательность отрасли и позиции компании в этой отрасли. В данном случае был проведен анализ не только подразделения «В деталях» но и других направлений деятельности компании ООО «Гофро Технологии», а это продажа оборудования и перспективное направление – продажа гофровалов и сукон на сушильные столы. Использование матрицы

показало, что наиболее перспективным является направление по продажам гофровалов и сукон. В сегменте продаж оборудования нужно придерживаться стратегии сохранения лидерства, а положение подразделения «В Деталях» позволяет говорить не только о сохранении лидерства, но и о его укреплении. Учитывая тот факт, что продажи оборудования в ближайшем будущем вряд ли будут расти, а в направлении по продаже сукон и гофровалов позиции компании не самые сильные, на направление продаж комплектующих стоит обратить особое внимание.

Глава 3. Применяющиеся маркетинговые коммуникации и маркетинговая стратегия

3.1 Применяющиеся маркетинговые коммуникации

Для информирования целевой аудитории применяются следующие меры:

- Адресная рассылка информационных писем с коммерческими предложениями и техническими характеристиками определенных видов комплектующих. Такой способ коммуникации достаточно часто используется на данном рынке.
- Адресное анкетирование клиентов (по телефону), как работающих с компанией, так и потенциальных, с целью получения обратной связи о продукте, выявления потребностей, получения дополнительной информации о клиенте.
- Реклама в специализированных печатных изданиях. Основным изданием по данной тематике является периодическое издание «Гофроиндустрия», на страницах подобных изданий можно очередной раз продемонстрировать свою продукцию, а поскольку подобные издания узкоспециализированы, то они воздействуют именно на целевую аудиторию.
- Компания регулярно участвует в выставках, посвященных упаковке и бумажной промышленности: «Росупак», «Pap-For Russia» и другие. В год в России проводится 2-3 подобных выставки. Участие в такой выставке - это возможность продемонстрировать свой товар, посмотреть позиции конкурентов, пообщаться с клиентами и привлечь новых клиентов, также изучение тенденций рынка.
- Реклама в Internet. Сайт предприятия ООО «Гофро Технологии» в сети internet - www.gofrotech.ru. На сайте представлена информация о компании, об основном виде ее деятельности и о подразделении «В деталях», ассортименте комплектующих с фотографиями и техническими

характеристиками изделий. Также указаны контакты необходимые для связи с представителями компании.

3.2 Стратегия дифференциации

После проведения анализа подразделения компании ООО «Гофро Технологии» - «В деталях» в первую очередь необходимо поставить цели перед подразделением. У самой компании ООО «Гофро Технологии» миссии в открытых источниках не обнаружено, предлагать миссию для компании – это не та задача, к решению которой мы подходили, но вполне возможно предложить миссию подразделения, которая сможет вписаться в глобальную миссию компании, когда она будет сформулирована руководством.

Миссия подразделения: Сделать процесс заказа комплектующих и расходных материалов максимально быстрым и удобным для клиента.

Цель: Сохранение и укрепление позиций на рыночном сегменте и увеличение долгосрочной прибыли.

Задачи:

- 1) Обеспечить сохранение базы клиентов, которые сейчас работают с компанией.
- 2) Увеличение объема продаж существующим клиентам с сохранением выгодности сделок (на 20% в течение года).
- 3) В течение года увеличить базу работающих с компанией клиентов на 15%.

Для достижения этих целей и задач:

Указанные задачи и цели можно решить при помощи внедрения стратегии на основе дифференциации. Дифференциация будет основываться на следующих сильных сторонах компании: Значительные материальные и человеческие ресурсы, высокая техническая компетенция сотрудников. Информация об оборудовании, которое стоит клиентов компании, сила и узнаваемость бренда на данном рынке, доверие клиентов к качеству продукции.

Диверсификация будет заключаться в осуществлении услуги продажи клиенту.

Отличие от данной услуги у конкурентов и удобства заказа для клиента будет заключаться в следующем:

- менеджеры компании будут четко знать, какие комплектующие и в каких количествах нужны клиенту.
- минимальное время ответа на запрос покупателя.
- У менеджера компании будет вестись график потребностей клиента в расходных материалах.
- Предложение подписания соглашения на долгосрочную поставку комплектующих в указанном объеме и в указанные сроки и предоставление скидок при подписании.
- Минимальные сроки поставок комплектующих.
- Предложение о продаже необходимых комплектующих будет поступать клиенту заблаговременно.

Все это даст клиенту возможность приобретать комплектующие и расходные материалы с минимальными затратами сил и времени, клиенту не нужно будет вспоминать технические параметры своего оборудования для заказа, а разработка графика потребления сведет к минимуму возможность отсутствия необходимых комплектующих на предприятии и возможность предприятию лучше распределять статьи расходов в этой области.

Какие преимущества эта стратегия дает подразделению «В деталях»:

- организация хранения данных о потребностях клиента уменьшат шанс его перехода к другому поставщику.
- составление графика потребностей клиента позволит оптимизировать складские запасы.
- При таком уровне работы клиент будет склонен сотрудничать с ООО «Гофро Технологии» по тем группам товаров, по которым не работал ранее.
- Заключение договоров с ключевыми клиентами на долгосрочную поставку комплектующих в указанном объеме и в указанные сроки также

подстрахует от перехода такого клиента к конкуренту и позволит лучше прогнозировать финансовые поступления компании.

- благодаря успешной реализации этой стратегии с существующими клиентами, а также с использованием средств рекламы можно будет увеличить базу работающих с компанией клиентов.

Препятствия повторения такой стратегии для других компаний: Когда компании-конкуренты поймут какой подход к работе с клиентами применяется в подразделении «В деталях» и начнут его копировать, пройдет довольно продолжительное время за которое подразделение «В деталях» уже дополнительно укрепит свои позиции и «переключить» клиентов будет очень сложно, у значительной части клиентов стоит оборудование поставленное ООО «Гофро Технологии» и по этому оборудованию у конкурентов меньше информации.

Меры для реализации стратегии

Для реализации данной стратегии потребуются организационные и маркетинговые мероприятия:

- организация хранения данных о техническом оснащении клиентов. Эти данные в компании есть, но зачастую в разрозненной форме, сложно доступной менеджеру.
- Налаживание взаимодействия между отделами по продаже оборудования и отдела сервисного обслуживания с целью получения полной технической информации об оборудовании и потребностях клиентов.
- Дополнительное обучение сотрудников.
- Организация получения полной информации о расходных материалах от производителей оборудования, которое продает ООО «Гофро Технологии».
- Дополнительная мотивация сотрудников, поскольку им придется прилагать дополнительные усилия, либо привлечение дополнительных сотрудников в отдел продаж. Основное информирование о новых

возможностях будет доносится клиентам через менеджеров как самый результативный канал.

В рамках реализации данной стратегии будут использоваться маркетинговые коммуникации, которые использовались компанией ранее.

3.3 Вывод по главе № 3

В этой главе, основываясь на данных анализа полученных в главе 2, была предложена маркетинговая стратегия основанная на дифференциации услуги продажи. Дифференциация будет основываться на сильных сторонах компании, а для ее осуществления придется поработать над усилением слабых сторон, все необходимые ресурсы в компании для этого есть, данная стратегия решит задачи, стоящие перед подразделением «В деталях» и учитывает особенности рыночного сегмента, в котором фирма работает.

Также были даны рекомендации по претворению этой стратегии в жизнь, которые помогут наладить работу подразделения таким образом, чтобы поставленные задачи были выполнены.

Заключение

Эффективность работы современной компании зависит от очень многих факторов. Это и компетентность сотрудников, и прибыльность отрасли, качества управляющих кадров. Эффективность может сильно зависеть от внешних условий, но условия, когда все факторы, которые могут повлиять на работу компании, складываются удачно, не обязательно обеспечат успешную работу компании.

Для любой организации важно правильно выбрать направление, в котором будет двигаться предприятие, как оно будет конкурировать на рынке, по какому пути развития пойдет. С точки зрения реализации продукции компании, таким направлением является маркетинговая стратегия.

Правильно выбранная маркетинговая стратегия может решить множество задач предприятия, а главное, что она будет способствовать решению основной задачи компании – увеличению долгосрочной прибыли организации и повышению ее капитализации.

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка маркетинговой стратегии для предприятия работающего на промышленном рынке.

Для достижения данной цели были решены следующие задачи:

1. Рассмотрены понятия промышленный рынок и маркетинговая стратегия на промышленном рынке, особенности применения стратегий на промышленном рынке.
2. Был проведен анализ внешней и внутренней среды подразделения компании ООО «Гофро Технологии», использовался анализ по методу пяти конкурентных сил Портера, а также анализ внутренней среды и ресурсов предприятия.
3. Выявлены цели компании ООО «Гофро Технологии» и разработаны цели подразделения «В деталях».

4. Разработана маркетинговая стратегия для подразделения «В деталях» и рекомендации по внедрению данной стратегии.

Цель работы была достигнута – на основании анализа внутренней и внешней среды компании, с учетом целей компании была разработана маркетинговая стратегия. Данная стратегия позволит более эффективно использовать ресурсы организации и получить преимущество перед конкурентами. Также стратегия будет способствовать увеличению долгосрочной прибыли и капитализации компании ООО «Гофро Технологии».

Список использованной литературы

1.

2.