

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Финансы, денежное обращение и кредит»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, к.э.н.

_____ В.М.Улановский

« _____ » _____ 20 ____ г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., проф.

_____ И.А. Баев

« _____ » _____ 20 ____ г.

Разработка конкурентной стратегии позиционирования для компании ООО «Институт «ИнфорМА» на основе анализа конкурентной среды и выявления конкурентных преимуществ

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА МАГИСТРА
ЮУрГУ – 38.04.02.2018.301/1007.ВКР

Руководитель работы, доцент

_____ Л.Г. Нестерова

« _____ » _____ 20 ____ г.

Автор

студент группы ВШЭУ – 215

_____ М.Ю. Петрова

« _____ » _____ 20 ____ г.

Нормоконтролёр, ст. преподаватель

_____ Е.Ю. Куркина

« _____ » _____ 20 ____ г.

АННОТАЦИЯ

Петрова М.Ю. Разработка конкурентной стратегии позиционирования для компании ООО «ИнфорМА» на основе анализа конкурентной среды и выявления конкурентных преимуществ – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭУ–215, 101 с., 19 ил., 25 табл., библиогр. список – 26 наим.

В работе рассмотрены теоретические аспекты конкуренции на рынке. Проведен сравнительный анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности, выявлены ее уровни и методические основы оценки.

Выявлены причины, оказывающие влияние на отрасль проектирования в России. Проведен анализ макроэкономических и микроэкономических факторов, влияющих на деятельность проектной организации.

На примере ООО «ИнфорМА» произведена оценка конкурентоспособности организации, с помощью карты позиционирования выявлены ее конкурентные преимущества и разработана стратегия конкурентоспособности, описан возможный результат от использования предложенных тактических мероприятий.

ANNOTATION

Petrova M. Yu. Developing of a competitive strategy of positioning for the company LLC “InforMA” on the basis of the analysis of the competitive environment and determination of competitive advantages. – Chelyabinsk, SUSU, HSEM – 215, 101 p., 19 ill., 25 tables, reference list – 26 titles, .

The article deals with the theoretical aspects of the market competition. The comparative analysis of the theories of competition and competitive abilities is investigated; its levels and methodical basis of assessment are found out.

The reasons influencing on the branch of the design industry in Russia are revealed. The article gives the detailed analysis of macro economical and micro economical factors affecting on the activity of the design company.

On the example of LLC “InforMA” the assessment of competitive ability of the company are accomplished; using the perceptual map, the competitive advantages are revealed and the competitive ability strategy is drafted; the possible result from usage of offered tactical actions is described.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ	
1.1 Сравнительный анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности.	9
1.2 Понятие конкурентоспособности и ее уровни.	18
1.3 Методические основы оценки конкурентоспособности.	25
2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ДЛЯ КОМПАНИИ ООО «ИНФОРМА»	
2.1 Анализ факторов макросреды.	43
2.2 Анализ факторов микросреды.	55
2.3 SWOT-анализ.	70
3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ООО «ИНФОРМА»	
3.1 Анализ по модели М.Портера.	73
3.2 Анализ конкурентной среды.	80
3.3 Выявление конкурентных преимуществ и конкурентная стратегия.	91
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.	97
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.	98

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы: отрасль проектирования является составляющей строительной отрасли, что в свою очередь делает ее привлекательной и значимой, с точки зрения получения прибыли. На данном этапе развития экономики России можно говорить о серьезной конкуренции на рынке проектирования, а значит, о необходимости наличия у компаний конкурентной стратегии, что обуславливает актуальность данной работы.

Цель работы – разработка конкурентной стратегии для компании ООО «ИнфорМА».

Задачи работы:

- 1) провести анализ макро и микросреды предприятия;
- 2) выявить преимущества ближайших конкурентов компании;
- 3) предложить конкурентную стратегию для компании ООО «ИнфорМА» на основе собранной информации.

Объект работы – ООО «Институт Информационного Моделирования и Архитектуры «ИнфорМА». Предметом данной работы является деятельность ООО «ИнфорМА».

Работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе рассмотрены теоретические аспекты конкурентной стратегии позиционирования и методические подходы к оценке конкурентоспособности.

Во второй главе произведен анализ ситуации в отрасли проектирования и рассмотрены факторы микросреды исследуемой организации.

В третьей главе проведен анализ конкурентов, определено положение компании на рынке и предложена конкурентная стратегия по его улучшению.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

1.1 Сравнительный анализ теорий конкуренции и конкурентоспособности

Термин конкуренция происходит от латинского слова «concurrentia», что означает «соствязание, столкновение». В связи с синонимичностью данных терминов, в ряде отечественных и зарубежных исследованиях понятия конкуренция и экономическое соствязание отождествляются. Так Ю.Б. Рубин определяет конкуренцию с позиций соствязательных, сопернических отношений между конкурирующими субъектами рынка за экономически выгодные результаты производства и реализации продукции. В свою очередь Н.П. Абаева разграничивает и уточняет данные понятия, рассматривая соперничество как обязательное, объективно существующее свойство рыночной экономики. Конкуренцию же определяя, как вид соперничества между конкурентами за наилучшие условия реализации продукции. На основании вышесказанного можно заключить, что определяя конкуренцию, правильнее рассматривать её как дополнительное свойство или как элемент соствязательности на рынке. Если при этом обращаться к родовидовому способу определения данных терминов, то соствязательность следует рассматривать как общий род, а конкуренцию в свою очередь, как вид данного рода [1, с. 23].

В отечественной и зарубежной литературе, посвященной изучению и определению экономического содержания понятия конкуренции, можно выделить три основных подхода: поведенческий, структурный и функциональный.

Исторически первым в экономической литературе возник поведенческий подход. Представители данного подхода М. Портер, Д. Риккардо, А. Смит,

А. Маршалл и К. Маркс, Согласно структурному подходу, содержание конкуренции определяется путем анализа структуры рынка и оценки возможности (или невозможности) отдельных субъектов рыночных отношений оказывать влияние на общий уровень цен на рынке. В случае если такая возможность отсутствует, рынок характеризуется совершенной конкуренцией, в противном случае, речь идет об одной из разновидностей несовершенной конкуренции: монополи-

стическая конкуренция, олигополия или чистая монополия. Сторонниками данного подхода являются Дж. Кейнс, Ф. Найт,

Дж. Робинсон, Э. Чемберлин и другие ученые, заложившие фундамент современной западной теории конкуренции.

Функциональный подход к исследованию конкуренции характерен для работ таких экономистов, как И. Кирцнер, Дж. М. Кларк, Й. Шумпетер, Ф. Хайек. В рамках данного подхода конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночной системы, способствующий проявлению наилучших черт рыночной экономики и играющий важнейшую роль в ее развитии. Й. Шумпетер, в частности, определял конкуренцию как «борьбы нового со старым», в рамках которой организаторами производства осуществляется внедрение новых комбинаций ресурсов. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору удастся их осуществить, механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии. Ф. Хайек рассматривал конкуренцию как «процедуру открытия», в рамках которой субъектами рынка осуществляется открытие новых ресурсов и/или расширение возможностей применения уже существующих. По его мнению, на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным. конкуренции характерно и для современных работ в области экономической теории. Например, Б.Ф. Андреев утверждает, что «Конкуренция почти Данное толкование оказывает наиболее благотворное влияние на развитие предпринимательства. При ней в более полной мере используются рассеянные в обществе знания, и осуществляется их рыночный отбор для развития производства – в конкуренции выживают и реализуются те из них, которые дают наибольшую эффективность» [4, с. 147].

На основе рассмотренных подходов, многогранным и неоднозначным понятием, которое не ограничивается каким-либо универсальным определением, а можно сделать выводы о том, что конкуренция является многоаспектным, требует рассмотрения и анализа с различных сторон.

Опираясь на экономическое содержание понятия конкуренции, многие авторы дают определение понятию конкурентоспособность, акцентируя свое внимание на различных ее аспектах. Следует отметить, что единого общепризнанного в научном сообществе конкурентоспособности, как и конкуренции, способное всесторонне отразить ее сущность, как экономической категории, в настоящее время не существует. Большинство исследователей, предлагающие собственные трактовки данной экономической категории, лишь в некой степени дополняют уже существующие. Выявленные и сформулированные ключевые и управленческой практике определения характеристики (свойства) конкурентоспособности, на основе проведенного анализа определений указанной экономической понятия конкурентоспособности, по нашему мнению, являются необходимым и достаточным условием для понимания сущности категории.

В таблице 1.1 приведены ключевые характеристики (свойства) конкурентоспособности.

Таблица 1.1 – Ключевые характеристики (свойства) конкурентоспособности

№ п/п	Авторы	Ключевые характеристики (свойства)
1	Ю.Ю. Александрова; А.А. Мигранян; В.Г. Белкин, Ю.Д. Шмидт, И.М. Романова	Конкурентоспособность является универсальным понятием, то есть распространяется как на объекты рыночных отношений (продукция, работа, услуга), так и на субъекты (предприятие, регион, отрасль, страна)
2	В. Радаев; Н.С. Яшин, Р.А. Фатхутдинов	Конкурентоспособность является сравнительной характеристикой, то есть отражает степень удовлетворения потребностей различными объектами рынка

3	В.Г. Белкин, Ю.Д. Шмидт, И.М. Романова; М. Гельвановский; П.С. Завьялов; Р.А. Фатхутдинов	Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкурентную борьбу с объектами рынка
4	Ю.Ю. Александрова; П.С. Завьялов; М. Гельвановский; Н.И. Комков, А.В. Лазарев; А.А. Мигранян; Н.С. Яшин	Конкурентоспособность характеризуется совокупностью показателей, отражающих преимущества объекта на конкурентном рынке
5	Д.С. Воронов; В.В. Криворотов; Н.И. Комков, А.В. Лазарев; Т. Г. Попадюк	Конкурентоспособность является величиной относительной, при которой базой для сравнения выступают аналогичные показатели конкурентов
6	Н.С. Яшин; М.Ю. Носова	Конкурентоспособность отражает, как достижение объектом преимуществ во внешней среде, так и внутреннее его развитие
7	М. Портер	Конкурентоспособность носит многоуровневый характер (микро-, мезо- и макроуровень, на каждом из которых применяется свой набор характеристик для определения конкурентоспособности субъектов)
8	М. Портер; П.С. Завьялов; В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева	Конкурентоспособность является динамической характеристикой, то есть не является неизменной во времени, в связи с постоянно изменяющейся конкурентной средой

В отечественной и зарубежной литературе термин конкурентоспособность формируется исходя из того, какие объекты и связанные с ними субъекты участвуют в конкурентной борьбе.

Объект конкуренции – это фактор внешней среды, борьба за удовлетворение личностных интересов. Субъектом конкуренции за которые ведется борьба между участниками рынка. Под субъектами конкуренции принято понимать участников

рынка, между которыми ведется конкурентная может являться как производитель продукции (предприятие, отрасль, регион), так и потребитель данной продукции. Предмет конкуренции является носителем определенных качеств и свойств, представляющие интерес для различных рыночных субъектов. По мнению В.С. Катыкало, предметом является продукция (работы, услуги, рабочая сила, капитал, инвестиции и т. д.). [8, с. 171].

В экономической литературе термин конкурентоспособность используется применительно к категориям разного уровня. Основные подходы к формированию уровней конкурентоспособности приведены на рисунке 1.1.

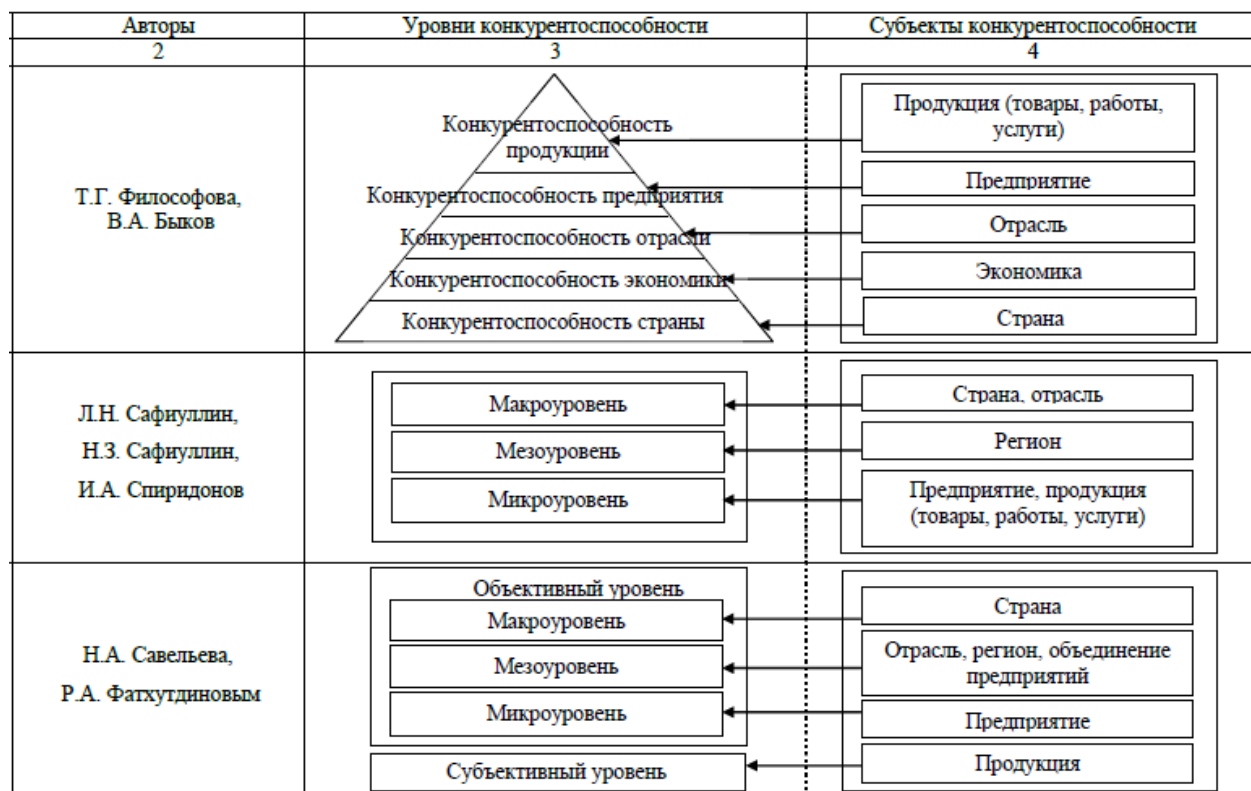


Рисунок 1.1 – Уровни конкурентоспособности

Конкурентоспособность предприятия относится к субъекту конкурентоспособности более высокого уровня и как следствие является более емким понятием, то есть включает большее количество анализируемых параметров. Определению конкурентоспособности предприятия, как экономической категории посвящено большое количество отечественных и зарубежных публикаций, в которых рас-

смачивается целый спектр вопросов, прямо или косвенно относящихся к указанному понятию. По мнению О.М. Калиевой, многообразие существующих подходов к данному понятию объясняется разнонаправленностью целей исследования, способов и уровней исследования, спецификой условий анализа конкурентоспособности и т.д. [7, с. 12].

Согласно трактовке Чайниковой Л.Н., Чайникова В.Н. «Конкурентоспособности предприятия – это способность конкурентоспособностью предприятия занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать (уменьшать) эту долю», что конкурентоспособность предприятия определяется наличием спроса на продукцию хозяйствующего субъекта и как следствие долей на рынке. Но доля рынка в первую очередь является одним из показателей конкурентоспособности, а не самой конкурентоспособности предприятия [16, с. 122].

Многие авторы сходятся во мнении, что конкурентоспособность предприятия заключается в его способности изготавливать конкурентоспособную продукцию на конкретном рынке. Согласно данному толкованию обеспечение конкурентоспособности предприятия сводится к обеспечению конкурентоспособности его продукции. При этом разные ученые рассматривают конкурентоспособность продукции в различных ее проявлениях. Одна группа экономистов связывают конкурентоспособность продукции с наличием на нее спроса со стороны потребителей, другая - с качеством производимой продукции, третья – с наличием уникальных, привлекательных для потребителей характеристик, четвертая - с эффективным использованием внутреннего потенциала предприятия, обеспечивающим наименьший уровень издержек на производство и реализацию конечной продукции.

Следует согласиться с мнением Ю.Ю. Александрова, что конкурентоспособность продукции является необходимым условием достижения конкурентоспособности предприятия, но оценка конкурентоспособности предприятия через оценку конкурентоспособности его продукции является ошибочной [3, с. 42].

Основными причинами недопустимости сведения конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции являются: во-первых, различие в продолжительности жизненного цикла предприятие и производимой им продукции., как правило, является более продолжительным, то есть за период его функционирования может смениться несколько поколений продукции. Вместе с тем, порой жизненный цикл продукции значительно превышает период деятельности предприятия (например, в случае банкротства и реорганизации Жизненный цикл предприятия компании).

Во-вторых, согласно трактовке, В. С. Катькало «Конкурентная сила и экономические выгоды продуктов не синонимична устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, поскольку любые ценовые или качественные преимущества продукции относительно быстро копируются конкурентами от них тут же улетучиваются» [7, с. 12];

В-третьих, оценка конкурентоспособности предприятия охватывает всю номенклатуру (ассортимент) продукции, а конкурентоспособность продукции относится к каждому конкретному ее виду. То есть конкурентные преимущества предприятия обеспечиваются не столько конкурентоспособностью отдельных видов его. На основании приведенных выше доводов можно сделать выводы о том, что оценка только конкурентоспособности продукции не дает всестороннего и комплексного представления об уровне конкурентоспособности предприятия. продукция, сколько их оптимальным сочетанием В связи с чем, рассмотренный подход по нашему мнению не является достаточно обоснованным и целесообразным.

По мнению Д.С. Воронова конкурентоспособность предприятия является внутренним, присущим только данному предприятию отличительной характеристикой, конкурентным преимуществом (экономическим, техническим, организационным), обеспечивающим снижение издержек, повышение лидирующие позиции качества продукции, возможность обновления и расширения производства и, как следствие позволяющим ему занимать удовлетворительные или в конкурентной борьбе [5, с. 74].

По нашему мнению, учет одной какой-либо отличительной характеристики конкурентной борьбы при оценке конкурентоспособности предприятия, является необоснованным. Так как конкурентоспособность предприятия не определяется одним параметром, а представляет собой результат взаимодействия множества факторов, уникальных в каждой конкретной ситуации.

О.Г. Макаренко, В.В. Царев, А.А. Бурдина определяют конкурентоспособность предприятия как экономический эффект, получаемый за счет внутренних резервов предприятия. В свою очередь П.С. Завьялов, Е.С. Брулев, Н.С. предприятия делают акцент на способность предприятия приспосабливаться и конкурировать с внешним окружением.

В приведенных выше определениях оговаривается наличие разных уровней конкурентоспособности, но не говорится об иерархической взаимосвязи между ними. Как уже отмечалось ранее, Яшин к определению конкурентоспособности очевидным является тот факт, что конкурентоспособность предприятия и продукции, региона, отрасли, страны тесно взаимосвязаны и взаимозависимы между собой.

По нашему мнению, понятие конкурентоспособности предприятия должно определяться в зависимости от рассмотренного ранее экономического содержания понятия конкуренции. Так, в рамках настоящей работы конкуренция определяется, как соперничество между на доступных для них сегментах рынка, за получение более выгодных условий приобретения, производства и реализации продукции хозяйствующими субъектами (товаров, работ, услуг), в условиях ограниченности производственных ресурсов и потребительского спроса. Конкретизируя цель соперничества между хозяйствующими субъектами с точки зрения рыночной экономики, можно заключить, что конкуренция есть борьба хозяйствующих субъектов за прибыльность (рентабельность) производства и/или реализации конечной продукции (товаров, работ, услуг). осуществляется в условиях ограниченности производственных ресурсов и потребительского спроса. Из чего следует, что прибыльность (рентабельность) производства При этом производство и/или реализа-

ция данной продукции (товаров, работ, услуг) и/или реализации в условиях рыночной экономики зависит от эффективности использования экономических ресурсов. Следовательно, суть рыночной конкуренции заключается в соперничестве за получение прибыли путем эффективного использования производственных ресурсов.

использования экономических ресурсов хозяйствующим субъектом ресурсов в использовании. Уровень эффективности определяется относительно достигнутого общественным производством уровня развития производительных сил и эффективности использования ресурсов сравнении с эффективностью конкурентами. Таким образом, конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики является обобщающей характеристикой деятельности хозяйствующего субъекта, отражающей уровень эффективности использования предприятием экономических ресурсов конкурентами.

1.2 Понятие и характеристика позиционирования

Маркетинг – это сочетание строгой науки и искусство эффективной работы на рынке. Предложенное определение маркетинга было сформулировано Однако, исследования лексики маркетинга начали проводить сравнительно недавно, и сегодня еще в 1902 году в США, но уже в середине 20 века этим термином пользовались во многих странах, ведь предметная область маркетинга - одна из активно развивающихся, привлекающих внимание специалистов разных отраслей. они помогают проследить ее развитие и оценить современную степень освоенности, позволяют осуществить ее систематизацию, что, в свою очередь, влечет за собой еще более адекватное ее использование в современном социальном дискурсе.

Специалисты-практики в своей повседневной деятельности определяют основные термины рассматриваемой области знаний рамками того, чем они занимаются в действительности. Ярким доказательством вышесказанного является Несмотря на высокий интерес к сфере маркетинга, отдельные составляющие по-

ятийного аппарата продолжают оставаться областью частных исследований. исследование сущности понятия позиционирование. Для правильного понимания позиционирования необходимо сформулировать его понятие и уточнить цели.

Позиционирование – относительно новая теория в маркетинге, возникшая в начале семидесятых годов прошлого века. Считается, что основы позиционирования были разработаны и представлены работами американских маркетологов Э. Райса и Дж. Траута, которые они представили в статье «Позиционирование - игра, в которую люди играют на современном рынке», опубликованной в 1970 г. В 1980 г. Дж. Траут и Э. Райс выпустили свою первую книгу: «Позиционирование: битва за умы». В книге авторы отмечают, что основной принцип позиционирования состоит не в генерации постоянно нового и отличного от других уникального предложения, а в манипулировании теми связями, которые уже устоялись в умах потребителей.

Также авторами было сформулировано определение своих книг «позиционирования», под которым они понимают «самодифференцирование в сознании потребителя».

Важно заметить, что в авторы делают акцент на том, что ключевая идея концепции позиционирования, по мысли Э. Райса и Дж. Траута, заключается в необходимости освободить или уплотнить в сознании потребителей место для новой информации о товаре или услуги. Это можно сделать двумя способами: либо выделив все похожие товары в группу и убедив потребителей, что отличия между новым товаром и товарами-, либо убедить покупателей в том, что с появлением новой марки всю конкурентами несущественную имеющуюся информацию о других марках необходимо отбросить. Так как место в потребительском сознании ограничено, необходимо доносить до потребителей только самое важное. Авторы показывают нам, что позиционирование – это не действия по отношению к продукту, а воздействие на образ мыслей потребителей.

Э. Райс и Дж. Траут заложили фундамент, но помимо Э. Райса и Дж. Траута в концепции позиционирования настоящее время можно наблюдать и другие под-

ходы к определению понятия позиционирования, которые мы также рассмотрим далее.

Итак, термин «позиционирование» фигурирует в работах отдельных авторов - Д. Аакер, Т. Амбер, В.А. Катаева, А.В. Андреев, Л.Лорен, С.Кобран и др.

Например, Ф. Котлер в, что позиционирование – это «процесс создания компанией услуг, товара и имиджа, базирующегося своих работах утверждает на восприятии потребителями конкурентных товаров и услуг». Так, по мнению Ф. Котлера, термин «позиционирование» характеризует потребительскую оценку товара по ключевым его характеристикам, то есть оценку потребителем места, позиции, которое занимает данный товар по отношению к товарам-конкурентам. Заметим, что Котлер научный подход к определению в своих исследованиях не старается понять психологию потенциального потребителя, на основе которой определяется дифференциация продукта, автор применяет концепции позиционирования, предлагая методику построения карт восприятия для анализа позиции конкурентов.

Отметим работу Ж. Ж. Ламбена «Менеджмент, ориентированный на стоимость», в которой автор демонстрирует, что ответственность по восприятию компании целевой аудиторией лежит целиком на компании. В своей работе автор дает следующее определение понятия позиционирование: это решение фирмы о том, как она должна восприниматься потенциальными покупателями с учетом отличий ее товара и позиций, занимаемых конкурентами.

, направленных на преобразование концепции позиционирования в соответствующий ей образ в сознании целевых потребителей.

Д. Аакер в основу определения понятия позиционирование заложил концепцию брендинга и портфельного подхода В свою очередь, Д. Кревенс позиционирование рассматривает как комплекс маркетинговых мероприятий. Он считает, что позиция бренда является частью его идентичности и предложения ценности, которые должны быть донесены до целевой аудитории с помощью средств коммуникации и продемонстрировать преимущество над брендами конкурентов.

Дефиниция понятия «позиционирование» также рассматривается ученым Б.А. Соловьевым, который под позиционированием понимает способ создания на целевом рынке комплексного предложения лучше, чем у конкурентов, для привлечения потенциальных

Помимо рассмотренных ранее определений в данной работе мы обратимся к определению понятия позиционирование, которое представлено в словаре бизнес-терминов: «Позиционирование –и рекламные мероприятия по обеспечению компании, товара, услуги определенным это маркетинговые местом на рынке».

Данное определение достаточно расплывчато, что не позволяет сформировать полноценного представления о том, рассматриваемое что собой представляет явление.

Итак, попробуем предложить собственное понимание термина «позиционирование». С этой целью обратимся для начала к определению понятия «маркетинг» и «бренд», так как процесс позиционирования, на наш взгляд, является одним из главных направлений маркетинга в работе с брендами.

На сегодняшний день теоретиками в области делает попытку маркетинга выдвинуто более 200 различных определений термина «маркетинг», каждое из которых рассматривает ту или иную сторону маркетинга либо его комплексной характеристики.

В данной работе следующее определение за основное взято понятия маркетинг, данное Ф. Котлером: маркетинг – это социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей, как индивидов, так и групп, посредством создания предложения и обмена товаров.

Данное определение рассматривается по нескольким причинам. Во-первых, в данном определении маркетинг описывается как социальный осуществление намеренных и управленческий процесс, что подразумевает, запланированных действий, нацеленных на взаимодействия между людьми. получение определенного результата и достижения определенной цели, путем Во-вторых, эти действия направлены на удовлетворение нужд и потребностей как соответствующих иссле-

дов индивидов, так и групп, что предполагает проведение аний, анализа рынка и конкретных запросов потребителей. «Посредством создания предложения и обмена товаров» означает процесс формирования и стимулирования покупательского спроса в целях обоснованного принятия решений и планового расширения продаж, завоевания определенной существует доли на рынке и получения прибыли. Определение на один шаг дальше, чем другие, поскольку в нем говорится о «предложении обмене товарами», что показывает наличие определенного рынка, на Котлера идет котлом и функционирует предприятие.

Далее рассмотрим понятие «бренд». Но для начала определим, чем бренд отличается от торговой марки.

Итак, торговая марка – это объект интеллектуальной собственности, актив компании, который позволяет ей выделить свой продукт среди аналогов. Торговая марка – это отличительный знак предприятия, фирмы-производителя товара, обязательно зарегистрированный в специальном ведомстве: слова, изображения или их сочетание.

это совокупность функциональных и эмоциональных ценностей, обещающих уникальный и позитивный опыт. Бренд в отличие от торговой марки рассматривается который напрямую влияет намного шире очередь бренд и отражает определенную понятия бренд эмоциональную привязанность потребителей к продукции или услуги компании. В связи с этим, введем дополнительно еще одно определение, данного специалистом в области брендинга Томасом Гэдом, и которое на наш взгляд наиболее полно отражают суть рассматриваемого определения. Бренд – это стратегический инструмент, формирующий В свою– впечатления покупателя, это специфический нематериальный актив, на стоимость компании.

На основе проведенного анализа сформулируем Позиционирование – это одно из главных направлений маркетинга, осуществляемоекомпание собственное определение понятия «позиционирование».

й с целью формирования, создания желаемого, уникального и эмоционального образа товара или услуг в сознании целевой аудитории и для обеспечения выгодного и обособленного места среди конкурентов.

Авторы книги «Маркетинг» Г.Д. Крылова и М.И. Соколова отмечают, что весь жизненный цикл товара сопровождается его позиционированием, т.е. определением места товара среди имеющихся на рынке аналогов с учетом восприятия конкурирующих товаров потребителем.

подходить к вопросу позиционирования. Во-первых, если маркетолог не определяет позицию товара на рынке, то это сделает за него потребитель, в сознании которого под влиянием По мнению многих специалистов по маркетингу, существует ряд причин, по которым необходимо Во-вторых, позиционирование играет определяющую роль в принятии потребителями решений обществом и инструментами по формированию спроса произойдет неконтролируемое и спонтанное позиционирование товара или услуги. й о покупке. В-третьих, позиционирование является основой для формирования сбалансированного рыночного предложения и, таким образом, комплекса маркетинга.

. Соколова важность позиционирования и говорят, что для разработки эффективного позиционирования необходимо анализировать поведенческие также отмечают особенности покупателей и, в частности, изучать процессы принятия ими решений о покупке. Возникновение заинтересованности в покупке зависит от следующих факторов: личности и ситуации.

Авторы Г.Д. Крылова и М.И. обычно приобретает силу, когда позиционирование побуждает целевого покупателя думать, аемый товар (услуга) возвышает его в что предполагает собственных глазах. Если позиционирование таково, что у потенциального Фактор личности покупателя возникает опасение, что есть риск от приобретения данного продукта (услуги), то сведется к поискам заинтересованность в покупке не исчезнет, итоге менее рискованного аналогичного но в конечном предложении.

Еще один фактор – ситуация, которая определяет так называемую ситуационную заинтересованность и существует до момента совершения покупки.

Авторы отмечают, что заинтересованность может быть высокой. Высокая заинтересованность побуждает и низкой, что необходимо учитывать, выбирая аргументы позиционирования. Необходимо отметить, что заинтересованности потребители уделяют больше внимания рекламе, через которую при высокой получают информацию о позиционировании товара (услуги). Покупателя тщательно взвешивать разницу между предлагаемыми вариантами представления явных аналогов, что требует от позиционирования привлекательного отличительных особенностей каждого товара. При эффективном позиционировании процесс принятия решения о покупке (осознание потребности, поиск, оценка предложений, совершение покупки) в статье «Позиционирование как элемент продвижения влечет за собой повторные покупки, создает приверженность к марке и восприятие товара как идеального.

» А.О. Гайдашев отмечает, что существует два подхода

Сторонники первого подхода утверждают, что позиционирование – к определению позиционирования. Это «маркетинговое оружие» и отводят ему место в методах и средствах продвижения товара на рынок (например, при составлении рекламного послания), что позиционирование – это главное условие успешной работы компании на современном рынке. Только при постоянном определении нового. Другие специалисты считают места компании относительно потребителей и конкурентов, фирма сможет занять и постоянно удерживать рыночные позиции.

в маркетинге П.Р. Диксон подчеркивает, что эффективное позиционирование. Отмечая важную роль позиционирования способно сделать предпринимателя миллионером, а среднего менеджера – руководителем высшего звена.

выявить, что позиционирование помогает компании, товару или услуги занять определенную позицию на рынке относительно конкурентов. Главной. Итак, на основе проведенного анализа мы сможем же задачей позиционирования является создание определенного места в сознании целевых потребителей. Без направлен-

ного позиционирования мнение о продукте будет неподконтрольным, т.е. клиент составит невыгодный для предприятия образ продукта. Главная же задача предприятия: внедриться в уже существующую в сознании индивида систему ценности продукта и создать или подправить позицию своего товара в этой системе. Система ценностей упрощает процесс выбора при покупке. Для каждого товара в ней отведено определенное место, где атрибуты играют роль критериев сравнения. Таким образом, позиционирование как раз занимается созданием места в системе ценности потребителя, его дальнейшим поддержанием и корректировкой.

1.3 Методические подходы к оценке конкурентоспособности

Анализ рыночных конкурентов позволяет смоделировать все возможные варианты развития событий и соответственно это поможет вовремя реагировать на все изменения среды и вносить необходимые изменения в деятельность компании.

Анализ конкурентов на рынке может быть проведен очень подробно (например, даже с прогнозированием поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен очень кратко и использоваться для решения краткосрочных задач компании. Есть ряд возможных ситуаций, в которых требуется проведение конкурентного анализа:

- разработка глобальной маркетинговой стратегии;
- разработка мероприятий по позиционированию товара или услуги;
- прогнозирование объема продаж (выручки);
- разработка ассортиментной и товарной политики;
- проведение мероприятий ценообразования;
- разработка товара или услуги, поиск необходимых характеристик;
- разработка стратегии продвижения товара или услуги на рынке [29].

В зависимости от задач исследования анализ конкурентного окружения проводится по нескольким направлениям. К основным конкретным видам оценок относятся:

- мониторинг долей участников рынка;
- оценка возможностей входа на рынок новых игроков;
- составление сравнительного рейтинга компаний-конкурентов и анализируемой компании по выделенным параметрам;
- составление карт позиционирования, которые будут показывать свободные или занятые конкурентами рыночные ниши;
- анализ ценовой конъюнктуры рынка, т.е. анализ цен на товары и услуги конкурентов;
- анализ целей, возможностей и угроз, сильных и слабых сторон конкурентов;
- товарный и ассортиментный анализ конкурентов [27].

Сбор необходимой для этих оценок информации может проводиться путем:

- кабинетного исследования (сбор и анализ вторичной информации);
- опроса потенциальных потребителей товаров и услуг;
- тайной покупки товара или услуги;
- холл-тестов или хоум-тестов (при анализе конкурентоспособности товаров (услуг) [25].

Результаты таких оценок на основе полученной информации дают возможность оперативно реагировать на изменения среды и принимать меры по устранению недостатков стратегий и моделей позиционирования и продвижения товара или услуги.

Сравнительный анализ конкурентов во времени позволяет выявить динамику изменений их маркетинговых стратегий, провести разбор и анализ наиболее эффективных ходов лидера рынка, обеспечивающих наибольшую эффективность деятельности. Внедрение полученных знаний в процесс работы компании позволит минимизировать ошибки в планировании и реализации собственной маркетинговой стратегии, а также добиться увеличения доходности и улучшения позиций на рынке [22].

Итак, наиболее эффективными методами конкурентного анализа можно назвать:

- оценка долей всех участников рынка;
- сравнительный анализ конкурентов по выделенным параметрам;
- составление рейтинга компаний;
- составление карт позиционирования;
- анализ ассортимента конкурентов;
- мониторинг стоимости товаров и услуг.

Перечисленные маркетинговые методы конкурентного анализа являются основным источником репрезентативной информации и залогом эффективных рекомендаций для всех участников рынка. Остановимся подробнее на некоторых из них.

Анализ конкурентной среды начинается с определения доли рынка каждой компании. Именно этот показатель нужно регулярно отслеживать. Доля рынка в динамике показывает темпы развития и результаты деятельности каждой организации. Она может не зависеть от изменений рыночной емкости. Сравнение с показателями предыдущего периода позволяет делать обоснованные выводы об успешности краткосрочных моделей поведения и успешности текущих мероприятий. Основными показателями, на основе которых рассчитываются доли рынка, чаще всего являются финансовые, реже - натуральные [15].

Также при конкурентном анализе составляется рейтинг компаний, который рассчитывается на основе информации о потребительских предпочтениях. Клиентам и покупателям необходимо выбрать и оценить степень важности каждого из предложенных разработчиками рейтинга параметров работы компаний, действующих на определенном рынке или рыночном сегменте. Все полученные оценки суммируются и анализируются. На их основе высчитывается суммарная оценка каждого субъекта рынка, т.е. каждого конкурента в сравнении с анализируемой фирмой. Конкурентный анализ методом составления рейтинга позволяет достаточно точно проранжировать список конкурентов в сравнении со своей компанией, а также определить лидирующие на рынке компании. Рейтинг показывает потребительское восприятие представленных в отрасли компаний. Часто его резуль-

таты не совпадают с рейтингом, составленным на основе долей, занимаемых участниками [24].

Карты позиционирования активно используются для мониторинга развития рынка на определенных географических территориях и отраслях, на их основе можно производить выбор оптимальных сегментов, охарактеризованных максимальной доходностью, или максимальной свободой от конкурентов. Карты позиционирования могут быть визуально оформлены различным образом, но, как правило, представляются:

- в виде отдельных описаний каждого субъекта рынка по определенным параметрам;

- в виде объемной матрицы по нескольким параметрам с зафиксированными позициями компаний.

Во втором случае деление рынка наглядно показывается по самым важным критериям и параметрам (например, по уровню цен и качества).

Метод анализа конкурентов на основе составления карт позиционирования заключается в комплексном подходе к изучению ситуации на рынке или рыночном сегменте, что позволяет учесть наиболее важные факторы и тренды. Карты позиционирования также способствуют поиску дополнительных рынков сбыта и потребительских сегментов [23].

Также для фирм-производителей, оптовых и розничных поставщиков важно проводить анализ деятельности конкурентов по параметру «ассортимент». Это нужно делать перед выводом на рынок нового товара, освоением других сегментов и мониторингом тенденций рынка присутствия. Ассортимент часто выступает наиважнейшим фактором, определяющим выбор потребителя. Регулярно проводимый ассортиментный и товарный анализ рынка должен включать в себя изучение ряда рыночных характеристик:

- потребительских предпочтений;
- потребительской оценки ассортимента компаний;
- застойного ассортимента;

- показателей затратности и показателей доходности каждой ассортиментной группы [25].

Также при конкурентном анализе немаловажен мониторинг и анализ цен конкурентов.

Стоимость товара является одним из важных критериев выбора для потребителей. Для компаний важен анализ цен конкурентов как перед выводом на рынок нового товара и освоением других сегментов, так и для мониторинга трендов рынка их присутствия. Информация о стоимости способствует определению ценовых границ на тот или иной товар или услугу компании.

Существуют также более системные методы конкурентного анализа. Например, анализ с использованием модели пяти конкурентных сил по Портеру, а также методы портфельного анализа организации.

Рыночная власть потребителей характеризуется тем, что покупатели могут оказывать влияние на конкурентоспособность компании на рынке, так как по факту являются потребителями готового товара или услуги и обеспечивают за счет спроса на удовлетворение своих потребностей существование рынка. Компания при разработке стратегии должна выбирать тех потребителей, которые являются наименее влиятельными на рынке. Например, потребители могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований к качеству товара или услуги, к уровню сервиса, оказывать давление на уровне ценообразования. Более высокие требования, предъявляемые к готовому товару или услуге, заставляют предприятия отрасли повышать качество конечного продукта или услуги, а это приводит к увеличению издержек (более качественное сырье, дополнительные условия обслуживания и т.д.), а, следовательно, сокращается прибыль предприятия. К аспектам, характеризующим рыночную власть потребителей, относятся:

- концентрированность потребителей в определенном сегменте и их количество;
- уровень издержек на переключение на товары и услуги конкурентов;
- высокая эластичность спроса;

- текущая удовлетворенность качеством товара или услуги.

Основными факторами рыночной власти поставщиков являются ситуации:

- количество поставщиков в отрасли ограничено. Наибольшее влияние возможно, если на рынке ресурсов наблюдается монополия или олигополия и поставщики способны диктовать жесткие условия;

- объем ресурсов, который готовы предоставить поставщики, ограничен в объеме или по временной характеристике, в результате за ресурсы приходится бороться, например, по средствам ценовых предложений;

- издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки;

- отрасль не является интересной для поставщиков и реализация в ней своих ресурсов не обеспечивает им значимой доходности [21].

Согласно концепции угрозы появления новых игроков обычно новые игроки вводят на рынок новые производственные мощности, новые технологии, новые ресурсы, что может стать потрясением для отрасли, изменить поведение потребителей, создать новые стандарты деятельности для существующих игроков, заставить их перестраиваться. Сила влияния новых игроков зависит от входных барьеров отрасли и влиятельности существующих игроков рынка. Если барьеры входа в отрасль высоки и уровень противодействия существующих в отрасли предприятий высок, то влияние новых претендентов на прибыль компаний этой отрасли будет минимальным. Портер выделяет шесть основных факторов, влияющих на силу барьеров входа в отрасль:

- роль экономия на масштабе в отрасли;

- дифференциация продукта и сила существующих торговых марок и брендов;

- уровень потребность в капитале для первоначальных инвестиций; высокие постоянные издержки у предприятий отрасли; доступ к каналам распределения товаров и услуг; государственное регулирование;

- дополнительные угрозы (например, способность существующих фирм к демпингу) [26].

Опасность появления товаров заменителей ограничивает потенциал компании с точки зрения роста цен на ее продукцию. Обычно товары-заменители влияют на установление верхней границы цен, что в условиях роста издержек производства и сырья снижает доходность компании. Пока игроки рынка не смогут повысить качество своих продуктов или услуг и дифференцировать свой товар от товаров-заменителей – в отрасли будет иметь место невысокая доходность и ограниченный рост рынка. Особую угрозу для роста объемов продаж и доходности компании представляют следующие виды товаров:

- товары-заменители, способные обеспечить лучшее соотношение «цена- качество»;

- товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Общий уровень конкурентной борьбы в отрасли характеризуется борьбой среди существующих конкурентов и сводится к попыткам любыми силами улучшить свое положение на рынке, т.е. завоевать потребителей рынка. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение товара, иногда к повышению качества продукции, увеличению инвестиций в новые разработки. Все это снижает доходность деятельности в высоко конкурентной отрасли. Портер считал, что уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий:

- большое количество игроков;

- малые темпы роста (или даже падение) рынка, что приводит к постоянному переделу рынка, захвату доли рынка друг у друга;

- низкая дифференциация и стандартизация продукта в отрасли создает для потребителя бесконечное количество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих денежных потоков и доходности вложений;

- продукция относится к разряду скоропортящихся продуктов, что подстегивает снижения цен и не предоставляет возможности к замораживанию товарных остатков;

- высокие барьеры выхода из отрасли заставляют продолжать деятельность игроков с низкой рентабельностью, таким образом, создается избыточное предложение на рынке.

В последние несколько десятилетий был разработан целый ряд аналитических методов, позволяющих представить диверсифицированное предприятие в виде совокупности или «портфеля» различных бизнес-единиц. Методы такого портфельного анализа нашли широкое применение в разработке корпоративной стратегии и контроле над деятельностью подразделений на корпоративном уровне, а также были достаточно распространены в сфере выработки конкурентной стратегии отдельных отраслевых направлений производства. Эти методы, несмотря на свойственные им ограничения, могут внести существенный вклад в анализ конкурентов, если в роли последних выступают диверсифицированные предприятия, использующие эти методы в своем стратегическом планировании. Мы рассмотрим два основных, самых распространенных методов портфельного анализа - матрица «рост/доля рынка», которая была разработана фирмой BostonConsulting-Group (BCG), и матрица «позиция компании/привлекательность отрасли», которая была разработана фирмами GeneralElectric и McKinsey.

Изначально матрица «рост/доля рынка» основана на использовании темпов роста и относительной доли в качестве показателей, отражающих: конкурентную позицию подразделения фирмы в соответствующей отрасли и темп развития данного вида деятельности предприятия. Данная формулировка предполагает в качестве основного условия, что в отрасли наблюдается эффект кривой обучения и, следовательно, фирма, имеющая наибольшую долю рынка, обладает наименьшим уровнем издержек производства. Эти исходные условия позволяют составить характеристику бизнес-единиц предприятия, изображенную схематично на рисунке 1.2.

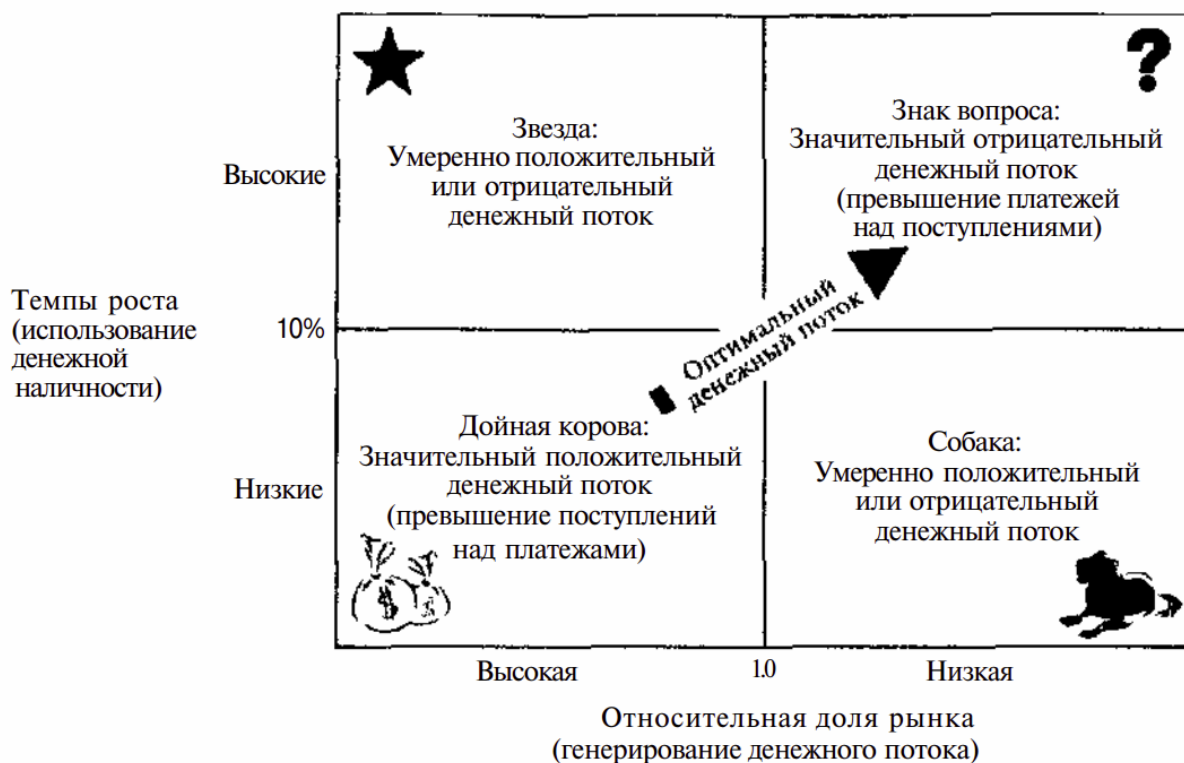


Рисунок 1.2 – Матрица «рост/доля рынка»

Хотя шкалы и показатели роста и относительной доли выбираются произвольно (могут выбираться внутренние показатели, внешние показатели или внутренний и внешний), такая схема обычно разделена на четыре сектора. Основная идея состоит в том, что подразделения бизнеса, расположенные в каждом секторе, характеризуются существенными различиями в денежных потоках, своих перспективах и целях и должны управляться по-разному. Отсюда следуют выводы относительно того, как фирма должна строить свой совокупный портфель, т.е. как проводить политику диверсификации и политику пиризации.

Каждая бизнес-единица, попавшая в один из четырех секторов имеет свои собственные отличительные черты.

Дойная корова: бизнес, имеющий высокую долю рынка, но имеющий низкие темпы роста и воспроизводящий значительный денежный поток, который может быть использован для финансирования других, еще только развивающихся видов бизнеса.

Собака: бизнес, имеющий низкую долю рынка и его низкий темп роста и часто являющийся небольшим потребителем денежного потока. В добавок слабая конкурентная позиция превращает такие виды бизнеса в нерентабельные направления, умертвляющие капитал.

Звезда: бизнес, имеющий высокую долю рынка и высокий темп роста. Такие сферы бизнеса, как правило, требуют больших объемов финансовых вложений для поддержания устойчивого роста, но имеют сильную рыночную позицию, которая будет приносить значительную долгосрочную доходность. Денежный поток может находиться в состоянии, близком к равновесию.

Знак вопроса (трудные дети): бизнес, имеющий низкую долю рынка при высоких темпах роста, требующий крупных инвестиций для финансирования роста и являющийся слабым генератором финансовых ресурсов из-за слабой конкурентной позиции [15].

Следуя логике этого анализа, дойные коровы становятся источником финансирования других, развивающихся видов бизнеса предприятия. В идеале дойные коровы используются для превращения знаков вопроса в звезды. При этом требуются значительные инвестиции для обеспечения быстрого роста и увеличения доли рынка, поэтому вопрос о том, какой именно знак вопроса следует финансировать для превращения в звезду, является ключевым вопросом стратегии. Став звездой, бизнес по мере снижения темпов роста его рынка превращается в конечном итоге в дойную корову. Знаки вопроса, которые не выбраны в качестве объектов инвестирования, должны использоваться для стратегии сбора урожая до тех пор, пока не превратятся в собак. Собаки либо служат объектами сбора урожая, либо выводятся (ликвидируются) из портфеля. Согласно концепции BCG, фирма должна управлять своим портфелем таким образом, чтобы обеспечить последовательность эволюции бизнес-единиц и поддерживать общую сбалансированность потока денежных ресурсов.

Матрица «позиция компании/привлекательность отрасли» - этот аналитический метод был разработан фирмами GeneralElectric, McKinseyandCompany и

Shell. Один из его типичных вариантов схематично представлен на рисунке 1.3. На осях обычно отображается привлекательность отрасли и преимущества, или конкурентная позиция определенного направления бизнеса. Пространственное положение конкретного подразделения в матрице определяется его характеристиками и характеристиками отрасли, определенными на основе критериев, отображенных на рисунке. В зависимости от положения основная стратегическая задача бизнес-единицы определяется как инвестирование капитала в создание позиции, удержание позиции путем сбалансирования денежного потока, сбор урожая или выход из бизнеса. Ожидаемые изменения в привлекательности отрасли или позиции компании ведут к смене стратегии. Фирма может отобразить свой портфель бизнес-единиц с помощью подобной матрицы с тем, чтобы обеспечить адекватное распределение ресурсов между бизнес-единицами. Фирма также решает задачу сбалансирования структуры портфеля с точки зрения наличия в нем развивающихся и зрелых сфер бизнеса, а также соответствия между генерированием и использованием денежных средств [12].

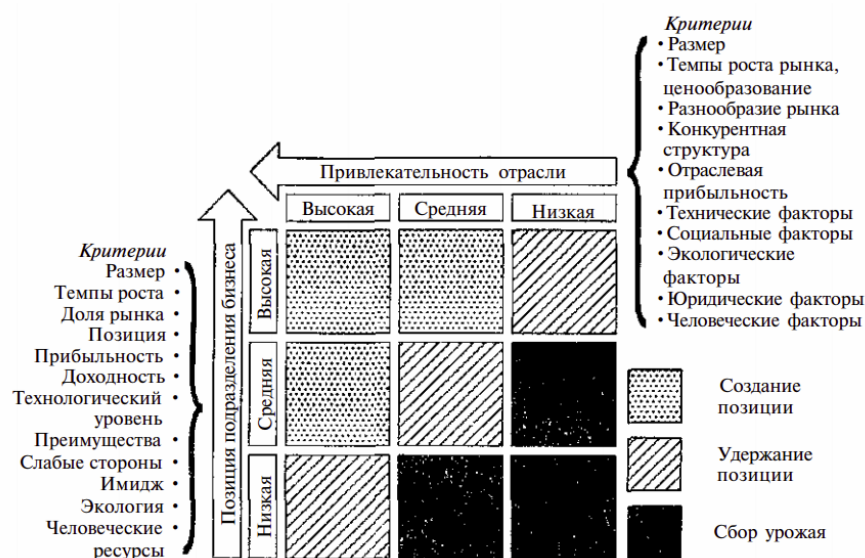


Рисунок 1.3 – Матрица «позиция компании/привлекательность отрасли»

Параметры матрицы «позиция компании/привлекательность отрасли» в меньшей степени поддаются точному количественному анализу по сравнению с пара-

метрами матрицы «рост/доля рынка» и требуют субъективных оценок. Она часто критикуется за возможность манипулирования субъективными данными. Поэтому для придания этому анализу большей объективности иногда применяются схемы количественного взвешивания с использованием критериев

определения привлекательности отрасли и текущей позиции подразделения. Данный метод основан на положении, что каждая бизнес-единица имеет свои особенности и требует особого анализа конкурентной позиции и привлекательности отрасли.

Оба метода портфельного анализа предназначены всего лишь для обеспечения основополагающей последовательности в формулировании конкурентной стратегии в определенной отрасли. Фактически проблемы состоят в том, чтобы определить место бизнеса в матрице, решить вопрос о соответствии этой позиции обозначенной стратегии и выработать детальную стратегическую программу создания позиции, ее удержания или сбора урожая или ухода с рынка.

Тем не менее, матрица «позиция компании/привлекательность отрасли», как и матрица «рост/доля рынка», может быть использована в качестве элемента анализа конкурентов, в частности, для составления портфеля компаний- конкурентов в различные моменты времени, а также для получения представления о стратегической задаче конкурирующего подразделения бизнеса, которая могла быть поставлена перед ним руководством корпорации.

1.4 Понятие конкурентных стратегий по М. Портеру

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей эффективности деятельности по сравнению с другими фирмами отрасли Майкл Портер выделял следующие три основополагающие базовые стратегии:

- абсолютное лидерство в издержках;
- дифференциация;
- фокусирование.

В некоторых случаях фирма может использовать более одного подхода. Эффективная реализация любого из этих базовых вариантов стратегии, как правило, требует всеобщих усилий сотрудников предприятия и соответствующих целенаправленных организационных мер. Базовые варианты стратегии являются средством достижения более высоких результатов по сравнению с конкурентами в данной отрасли, при определенной отраслевой структуре это может означать общий высокий уровень доходности, тогда как в других отраслях успех в реализации стратегии необходим для достижения лишь приемлемой нормы прибыли [18].

Первый вариант стратегии, получивший широкое распространение в 1970е годы благодаря предположениям концепции кривой опыта, состоит в достижении абсолютного отраслевого лидерства в издержках на основе совокупности экономических мер, направленных специально на достижение этой цели. Чтобы обеспечить лидерство в издержках, необходимо активно создавать производственные мощности обеспечивающие эффект масштаба, проводить мероприятия по снижению издержек на основе накопления опыта, контролировать производственные и накладные расходы, избегать мелких операций с клиентами, минимизировать затраты в прикладных областях, таких как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п. Все это требует огромного внимания к контролю издержек со стороны менеджмента предприятия. Более низкие по сравнению с конкурентами затраты становятся движущей силой всей стратегии, но также при этом нельзя игнорировать качество продукта и уровень сервиса, а также другие немаловажные факторы конкурентоспособности товара или услуги.

Более низкие издержки позволяют получать фирме доходы, превышающие среднеотраслевые, даже в условиях сильной конкуренции. Позиция низкого уровня издержек также защищает фирму от конкурентов, поскольку этот уровень означает, что она способна получать прибыль в условиях, когда ее соперники уже утратили такую способность. Позиция низкого уровня издержек защищает фирму от влиятельных покупателей, поскольку последние могут использовать свою власть только для того, чтобы снизить цены до уровня менее эффективных конку-

рентов, запас над которыми существует у предприятия. Низкие издержки защищают от влиятельных поставщиков, обеспечивая фирме большую степень гибкости при повышении стоимости используемых ресурсов. Факторы, обеспечивающие позицию низкого уровня издержек, как правило, возводят также высокие барьеры для вхождения, связанные с экономией на масштабе или преимуществами в издержках. Наконец, позиция низкого уровня издержек, как правило, создает для фирмы более благоприятные по сравнению с конкурентами условия по отношению к товарам-заменителям. Таким образом, позиция низкого уровня издержек защищает компанию от всех пяти конкурентных сил, поскольку рыночные факторы продолжают действовать в направлении снижения прибылей лишь до тех пор, пока не сведут к нулю прибыль конкурентов, следующих за лидером по эффективности деятельности, и поскольку менее эффективные конкуренты первыми страдают от конкурентного давления.

Достижение позиции низкого уровня издержек часто требует относительно высокой доли рынка или наличия других преимуществ, например, в отношении доступа к материальным ресурсам. Оно также может потребовать изменения самого продукта или услуги для облегчения его производства, выпуска широкой номенклатуры родственных видов продукции или услуг для распределения затрат, обслуживания всех основных групп потребителей с целью расширения объема сбыта. Осуществление стратегии низких издержек, также, может потребовать крупных предварительных капиталовложений в новейшее оборудование, агрессивного ценообразования, стартовых убытков для завоевания необходимой доли рынка. Высокая доля рынка, может, в свою очередь, способствовать эффекту экономии на масштабе в сфере снабжения и тем самым дальнейшему снижению издержек. Если позиция низкого уровня издержек достигнута, она обеспечивает высокую чистую прибыль и возможность реинвестирования в новое, современное оборудование с целью поддержания лидерства в издержках. Масштабное реинвестирование может являться необходимым условием сохранения устойчивой позиции низких издержек.

Вторая базовая стратегия - это стратегия дифференциации продукта или услуги, предлагаемой предприятием, то есть создания такого продукта или услуги, которая воспринималась бы в рамках всей отрасли как уникальная. Дифференциация может осуществляться в разнообразных формах: по престижу дизайна или бренда, по технологии, по функциональным возможностям, по обслуживанию потребителей, по дилерской сети или по другим параметрам. В идеале фирма дифференцирует себя по нескольким направлениям.

Следует подчеркнуть, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью [19].

Стратегия дифференциации в случае успешной реализации является эффективным способом достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную основу для противостояния пяти конкурентным силам, хотя и иным способом, чем стратегия лидерства в издержках. Дифференциация защищает от конкурентного соперничества, поскольку создает лояльность потребителей к бренду и соответственно снижает чувствительность к цене продукта. Она ведет к росту чистой прибыли, что снижает влияние проблемы высоких издержек. Лояльность потребителей и необходимость для конкурентов преодолевать фактор уникальности продукта создает барьер для вхождения в отрасль новых игроков. Дифференциация обеспечивает более высокий уровень прибыли для противостояния рыночной власти поставщиков, а также позволяет умерять и рыночную власть покупателей, так как последние лишаются сопоставимых альтернатив и поэтому менее чувствительны к ценам. Наконец, фирма, осуществившая дифференциацию и заработавшая лояльность потребителей, располагает более благоприятной, чем ее конкуренты, позицией по отношению к товарам-заменителям.

Осуществление дифференциации может иногда препятствовать достижению компанией высокой доли рынка, так как зачастую понятие дифференциации продукта подразумевает его уникальность, что сразу исключает высокую долю рынка. Однако, как правило, дифференциация представляет альтернативу позиции

низких издержек, поскольку меры, необходимые для ее достижения, требуют значительных затрат. К таким мерам можно отнести масштабные исследования и конструкторские разработки, приобретение качественных материалов или активную работу с клиентурой. Даже если все потребители отрасли признают превосходство какой-либо фирмы, не все из них захотят или смогут покупать продукт по более высокой цене. Но в то же время в других видах бизнеса дифференциация может быть совместима с относительно низким уровнем издержек и не препятствовать установлению цен, сравнимых с ценами конкурентов.

Третья базовая стратегия - фокусирование на определенной группе покупателей, виде продукции или географическом сегменте рынка. Как и дифференциация, фокусирование может принимать разнообразные формы. Однако если цели стратегии низких издержек или дифференциации распространяются на всю отрасль в целом, то стратегия фокусирования означает сосредоточение на более узкой цели, что отражается на деятельности всех функциональных сфер бизнеса. В основе данной стратегии лежит предположение, что фирма с помощью этого стратегического подхода способна преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве. В результате ее реализации фирма достигает либо дифференциации за счет лучшего удовлетворения потребностей целевого рынка, либо снижения затрат при обслуживании этого рынка, либо того и другого. Даже в том случае, если стратегия фокусирования не ведет к низким издержкам или дифференциации с точки зрения рынка в целом, она позволяет добиться одной из двух или обеих этих позиций в пространстве более узкого целевого сегмента.

Фирма, реализующая стратегию фокусирования, также получает потенциальную возможность зарабатывать более высокую прибыль, чем в среднем по отрасли. Ее фокусирование предполагает либо позицию низких издержек в рамках стратегической цели, либо высокую степень дифференциации, либо обе позиции. Как было сказано ранее при рассмотрении стратегий лидерства в издержках и дифференциации, эти стратегии обеспечивают защиту от всех конкурентных сил.

Кроме того, фокусирование может служить средством выбора целей, наименее подверженных угрозе со стороны товаров-заменителей, или тех направлений, в которых конкуренты наиболее слабы.

Стратегия фокусирования всегда связана с некоторыми ограничениями возможностей приобретения существенной доли рынка. Она неизбежно предполагает выбор между уровнем доходности и объемом продаж. Как и в случае со стратегией дифференциации, возникновение альтернативы позиции лидерства в издержках возможно, но не обязательно.

Таким образом, схематически суть трех описанных стратегий можно отобразить на рисунке 1.4.

Стратегическая цель	В рамках всей отрасли	Конкурентное преимущество	
		Уникальность продукта	Низкий уровень издержек
		Дифференциация	Абсолютное лидерство в издержках
	В рамках сегмента	Фокусирование	Фокусирование

Рисунок 1.4 – Матрица выбора базовых вариантов конкурентной стратегии

Необходимо учитывать, что предприятие может изменять данные основные концепции стратегий под себя, создавать новые стратегии, осуществлять все для достижения желаемой эффективности деятельности.

Итак, конкуренция является движущей силой развития управляемых структур, и всего общества в целом, и соответственно конкурентная борьба играет существенную роль в определении эффективности предпринимательской деятельности.

Товар обладает конкурентным преимуществом, только тогда когда он имеет такие характеристики, которые отличают его от товаров конкурентов, причем такие отличительные черты позволяют получать от продажи товара или услуги более высокую норму прибыли, чем сложившаяся норма прибыли по рынку. Конкурентоспособность означает способность в той или иной мере опережать других,

используя свои конкурентные преимущества для достижения поставленных целей.

Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей эффективности деятельности по сравнению с другими фирмами отрасли

Выводы по разделу 1

На текущий момент не существует единого общепризнанного подхода к оценке уровня конкурентоспособности организации. Ученые предлагают широкий перечень разнообразных методов и моделей такой оценки, однако экономическим сообществом до сих пор не выработаны единообразные подходы к моделированию данной системной характеристики предприятия.

Мною были рассмотрены ключевые методы оценок и подходы к конкурентоспособности и выбраны инструменты, подходящие для отрасли проектирования и предприятия «ИнфорМА».

Также рассмотрены теоретические аспекты стратегии дифференциации. Так в случае ее успешной реализации является эффективным способом достижения прибыли выше среднеотраслевого уровня, так как она создает прочную основу для противостояния пяти конкурентным силам.

2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ДЛЯ КОМПАНИИ ООО «ИНФОРМА»

2.1 Анализ факторов макросреды

В широком смысле под строительным проектированием понимают процесс создания (разработки) проекта - прототипа, прообраза предполагаемого объекта недвижимости и оформления в мыслях определенной строительной задачи для того, чтобы представить ее в чертежах и расчетах. Результат проектирования - проектная документация, предназначенная для осуществления капитального строительства, реконструкции, расширения, восстановления какого-либо объекта недвижимости.

Рассмотрим основные функции инженерного обеспечения в соответствии с этапами жизненного цикла строительного объекта. Выделяют шесть основных стадий жизненного цикла – Рисунок 2.1.



Рисунок – 2.1 Стадии жизненного цикла строительного объекта

За последние годы наблюдалась высокая интенсивность строительства в Российской Федерации. Появились новые технологии, методы производства работ, материалы, машины и оборудование, обновились нормативные документы. Вме-

сте с тем, по-прежнему наблюдаются определенные проблемы – отсутствие адекватной методики в организации строительного процесса, влечет за собой увеличение сроков строительства, и, как следствие, приводит к дополнительным финансовым затратам. Продолжительность строительства на сегодняшний день – это главный фактор. От его значения зависит стоимость заемных денег, потери от замороженных средств, связанные со сроками ввода и началом использования объекта по назначению.

Одним из главных факторов, оказывающих влияние на рынок проекторочных услуг в России и в частности Уральского Федерального округа, является состояние экономики. Поскольку строительный рынок является одним из самых закрытых, себестоимость одного «квадратного метра» является во многих строительных компаниях главной коммерческой тайной. Стоимость строительства чиновники и строительные фирмы оценивают по-разному. В 2014-2016 гг. официальные структуры утверждали, что рентабельность жилищного строительства находится на уровне 5 и даже 6 %. Строители же говорят, что в самое лучшее время рентабельность не превышала 1 – 2 %. Такая разница в оценках объясняется тем, что застройщики и подрядчики учитывают все реальные издержки – цену приобретаемой на аукционе земли, плату за подключение к сетям, строительство собственно сетей и жилой инфраструктуры, многократное прохождение экспертизы проектов, плюс коррупционный фактор. Издержки резко повышаются при строительстве на освоенной территории, особенно со сносом ветхого жилья. Прогноз развития услуг проектирования в России невозможен без понимания экономической ситуации в стране и перспектив строительной отрасли. Тенденции спроса на услуги проектирования во многом обусловлены состоянием и тенденциями строительного рынка. В кризисные 2014–2016 годы строительная отрасль показывала отрицательную динамику. Падение достигало 3,9%. Однако сейчас в отрасли наметилось оживление. По оценке Минэкономразвития, в этом году рост составит 4,2%. Среднегодовой прирост этой отрасли в ближайшие 17 лет прогнозируется на уровне 4,2%. По итогам 1 квартала 2018 года ожидается рост темпа

прироста ВВП на 1,5-1,8%, говорится в февральском комментарии Банка РФ, опубликованном на сайте регулятора. Динамика прироста ВВП представлена на рисунке 2.2.



Рисунок – 2.2 Динамика прироста ВВП в РФ

На основании оценки объемов реализации отрасли проектирования (ОКВЭД 74.20.1 «Деятельность в области архитектуры, инженерно-техническое проектирование в промышленности и строительстве»), данную отрасль можно отнести к числу наиболее перспективных отраслей российской экономики.

Еще одним показательным фактором перспективного развития отрасли является объем инвестиций в строительную отрасль, он составляет примерно 2/3 всех инвестиций или 6 106,02 млрд. долларов, что прямым образом воздействует на рост отрасли проектирования. Динамику инвестиций по сегментам можно проследить на рисунке 2.3, исследования предоставлены компанией «ГидМаркет» 2017г.

Ниже приведен анализ тендеров по государственным программам на строительное проектирование на базе площадке «B2B-Стройка» за период 2017 г., который наглядно отражает необходимость в различных компетенциях проектных организаций – Рисунок 2.4.

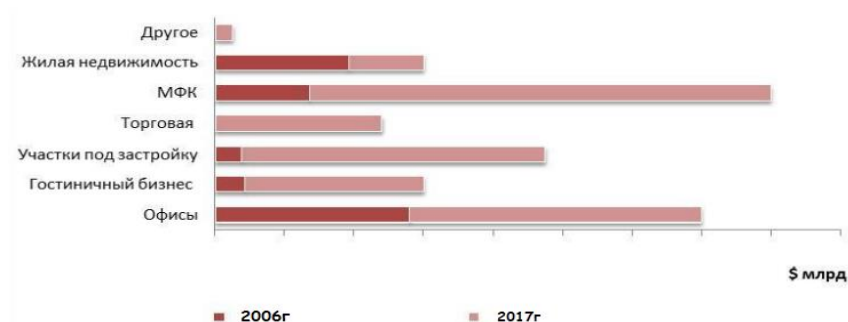


Рисунок – 2.3. Распределение инвестиций по сегментам недвижимости



Рисунок – 2.4 Сегментация тендеров по типам объектов

Сектор проектирования и строительный сектор являются смежными, что делает проектирование чувствительным к изменениям в строительной отрасли. К примеру, при увеличении процентной ставки по ипотечному кредитованию снижается спрос на жилую недвижимость, при повышении ставки кредитования для инвесторов уменьшается количество застройщиков, что в свою очередь влечет падение спроса на услуги жилого проектирования.

С учетом многих замещающих факторов, можно говорить о достижении «дна рынка» строительной отрасли, как следствие и проектировочной, на конец 2017 года. Но учитывая выравнивание цены на нефть, третью волну модернизации (в основном инфраструктурной), и глобализацию экономической конъюнктуры, мож-

но говорить о росте отрасли в масштабе страны. Цикличность отрасли отображена на рисунке 2.5.

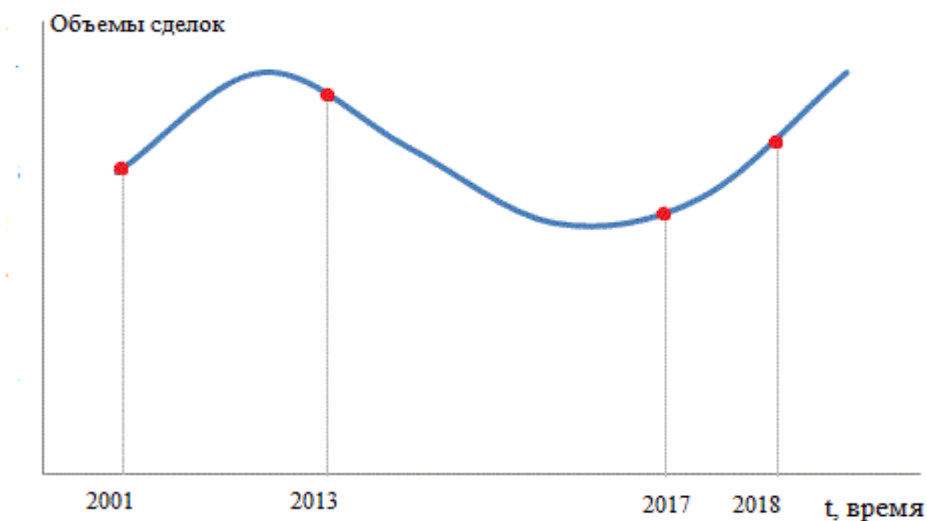


Рисунок 2.5 – Динамика развития строительной отрасли в РФ за 2001-2018 гг.

Но при точечном рассмотрении Челябинской области как самостоятельного выделенного субъекта, учитывая различные рейтинги среди регионов, например, инвестиционный, рейтинг качества жизни, можно говорить о небольшой стагнации.

Следующим немаловажным фактором влияния на отрасль проектирования является изменения в законодательстве РФ. Поскольку в случае ошибок при проектировании зданий и сооружений, либо иных объектов используемых человеком, может быть нанесен вред его здоровью, данный вид деятельности жестко регламентируется законодательством, и контролируется ответственными органами.

Ежегодно в Градостроительный Кодекс РФ, Федеральные Законы и другие нормативно-правовые документы вносятся изменения, корректировки и дополнения. Изменения технического характера, могут замедлять процесс разработки и согласования проектной документации с заказчиками и прохождение государственной экспертизы, иногда делая невозможным реализацию проекта, а, следовательно, снижает объемы работ проектных организаций.

Изменения, связанные непосредственно с существованием организации, законностью ее деятельности, также отнимают время на переоформление документов и влекут дополнительные затраты для собственников. С 2010 года в связи с отменой государственного лицензирования строительства организациям, деятельность которых связана с инженерными изысканиями, строительством и проектированием, нужно в обязательном порядке вступить в саморегулируемые организации и получить допуск для осуществления указанных работ. Саморегулируемая организация (далее СРО) в области строительства, реконструкции, капитального ремонта объектов капитального строительства (далее СРОС) в соответствии с Градостроительным кодексом РФ - это некоммерческая организация, сведения о которой внесены в государственный реестр саморегулируемых организаций и которые основаны на членстве индивидуальных предпринимателей и (или) юридических лиц, выполняющих строительство, реконструкцию, капитальный ремонт объектов капитального строительства.

Сложность со вступлением в СРО состоит в том, что организация должна иметь сотрудников, соответствующих специальным требованиям состоящих в Едином Реестре специалистов. Помимо этого индивидуальный предприниматель или руководитель юридического лица должен самолично иметь высшее профильное образование и стаж работы по специальности не меньше пяти лет, чтобы стать членом СРО и получить допуск к работам. Исключение из реестра - серьезная мера, которая ставит под удар деятельность не только исключенного специалиста, но и всей компании. Без членства в СРО, проектная организация не вправе заключать договора с заказчиками, и осуществлять проектные работы предусмотренные Перечнем строительных видов работ, утвержденного Приказом Министерства регионального развития РФ № 624 от 30 декабря 2009 г. После разработки проектной документации, необходимо получить положительное заключение Государственной или негосударственной экспертизы. Согласно статье 49 ГрК РФ, экспертизе подлежит документация на объекты капитального строительства и результаты инженерных изысканий, выполненных для подготовки этой документа-

ции. Застройщик или технический заказчик по своему выбору направляет проект и результаты инженерных изысканий на государственную или негосударственную экспертизу. Для ряда объектов исследование не обязательно. Экспертиза проводится в жестких рамках законодательства, с учетом всех технических норм. В случае, если проектная организация получает отрицательное заключение экспертизы, это оказывает непосредственное влияние на ее деятельность и имидж. Так как при выборе проектировщика заказчик в первую очередь будет обращать внимание на результаты экспертиз прошлых проектов фирмы.

Таким образом, проектные организации должны своевременно отслеживать изменения в законодательстве, в противном случае их деятельность прекратится.

На протяжении последних десятилетий, как и сегодня, рынок информационных технологий в строительстве переживает настоящую революцию. Он затрагивает все отрасли производства.

Преимущество в сравнении с другими организациями будет всегда у той, которая использует более совершенную технику и программы для осуществления своей деятельности. Всё больше проектных компаний в России осознают преимущества информационного моделирования — BIM (building information modeling). Первоначально оно использовалось при строительстве зданий и представляло собой сбор и обработку всей относящейся к проекту информации. Позже этот подход был распространен на проектирование других объектов. BIM — классический случай комплексного подхода к проекту. Оно объединяет технологическую, конструкторскую, финансовую и прочую информацию со всеми зависимостями между данными. Им присваиваются атрибуты, изменение любого параметра затрагивает другие и отражается в чертежах и прочей документации. Этот хорошо известный на Западе и активно развивающийся в России подход позволяет значительно расширить возможности используемых технологий, строить более сложные объекты, а также повысить эффективность бизнес-процессов и избежать многих ошибок.

В последние годы большую популярность приобрели средства трехмерного моделирования объектов. При традиционном подходе, когда чертежи исполнялись на бумаге, были нередки ситуации, когда готовые документы раз за разом возвращались на доработку из-за допущенных ошибок. В отличие от плоского чертежа на трехмерной модели многие ошибки видны сразу и могут быть оперативно устранены, поэтому 3D-визуализация позволяет значительно сократить издержки на завершающем этапе проектирования. Система позволяет строить трехмерную модель изделия по реальным размерам, добавлять декоративные элементы, просматривать построенную модель под разными углами и в разных проекциях. Также объемная модель наглядно показывает, как объект впишется в окружающую инфраструктуру, а в случаях, когда готовится капитальный ремонт или реставрация зданий, — где именно необходимы работы. Преимущества трехмерного моделирования оценили не только проектные организации, но и их заказчики, поэтому компании, проектирующие по старинке, постепенно теряют свою конкурентоспособность и тоже вынуждены переходить на новые технологии.

Традиционно используемые в САПР (система автоматизированного проектирования)/ГИС (географическая информационная система) фотографии местности, полученные со спутников или дронов, обрели новую жизнь благодаря 3D-технологиям. Всё чаще проектировщики предпочитают использовать квадрокоптеры для съемки местности или объекта. Полученные фотографии загружаются в специальный софт, и из них создается так называемое облако точек, на основе которого затем строится трехмерная модель. Второй способ — лазерное сканирование, в ходе которого с помощью переносной или установленной на автомобиле аппаратуры также создается облако точек. Такой способ удобен, например, при разработке проектов реконструкции автодорог, но в условиях плотной городской застройки или бездорожья предпочтительнее использовать дроны, тем более что это дешевле заказа спутниковой съемки.

Развитие облачных технологий создает не только основу для аналитики, но и расширяет возможности для совместной работы инженерных групп. То, что

раньше использовалось людьми в рамках стандартных офисных пакетов, вышло на уровень профессиональных приложений. Современное программное обеспечение позволяет максимально вовлечь каждого сотрудника в решение рабочих задач с учетом специфики его знаний и опыта, обеспечивая быстрый и комфортный доступ к приложениям, в том числе и удаленный. Таким образом, могут быть созданы группы пользователей, где каждому присвоена определенная роль, например «инженер-проектировщик водопроводов», и система автоматически предложит набор программ для работы в соответствии с исполняемыми обязанностями. Кроме того, руководителю группы становится проще управлять проектом, ориентируясь на компетенции каждого сотрудника.

По выборочному опросу потенциальных заказчиков проектной документации, можно сделать вывод, что способы, используемые в проектировании, имеют одно из решающих значений в выборе проектной организации, данные представлены на рисунке 2.6.

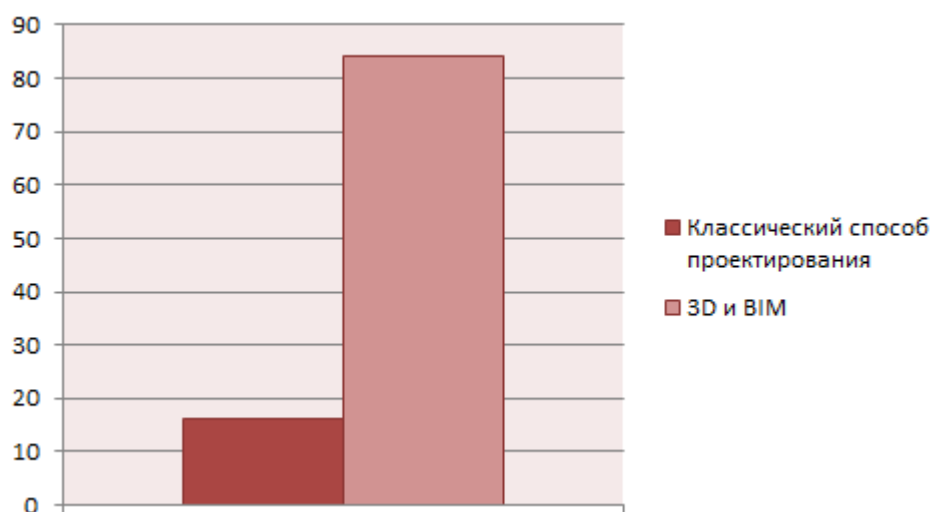


Рисунок 2.6 – Данные опроса о предпочтительном способе разработки проектной документации

Большинство респондентов, а именно 84 % с уверенностью заявили о желании сотрудничать с технически оснащенной компанией.

Помимо зависимости от поставщика программного обеспечения, на деятельность фирмы оказывают воздействия изменения в законодательстве. Проектирование объектов строительства должно выполняться в соответствии с законами Российской Федерации, законодательными актами и решениями Правительства России, нормативными документами органов власти и управления по вопросам проектирования и строительства и другими нормативными документами по проектированию, включая нормы, правила и государственные стандарты. Современная нормативная база по проектированию и строительству формируется из нормативных документов, таких как Градостроительный кодекс РФ и Закон «О техническом регулировании». Нормативные документы Системы РФ, в отличие от традиционных, содержат эксплуатационные характеристики строительных изделий и сооружений, основанные на требованиях потребителя. Согласно СНиП 10.01-94 (Российской Федерации) нормативные документы системы подразделяются на:

- Федеральные (СНиП, ГОСТ Р, СП, РД);
- субъектов Российской Федерации (ТС Н);
- производственно-отраслевые (СТП и СТО).

Действующие на территории Российской Федерации нормативные документы по строительству приведены в «Перечне нормативных документов», ежегодно составляемом информационным центром по нормированию и стандартизации в строительстве Минстроя России.

С 1 июля 2017 года вступил в силу Федеральный закон от 03.07.2016 года 372-ФЗ «О внесении изменений в Градостроительный кодекс Российской Федерации и отдельные законодательные акты Российской Федерации», согласно которому для осуществления проектной деятельности, сотрудники обязаны состоять в «Национальном Реестре Специалистов» (далее НРС). В связи с этими изменениями, предлагаю рассмотреть прецедент в компании «ИнфорМА».

Организация находилась на стадии переговоров с заказчиком по разработке проектной документации, и была готова заключить договор. В это время в силу вступил закон о НРС, ООО «ИнфорМА» подготовила необходимый пакет доку-

ментов для включения сведений в реестр, но из-за большой очереди не смогла это сделать к оговоренному моменту заключения договора с заказчиком, для которого было обязательным условием включение главного инженера проекта в НРС. При этом «ИнфорМА» потеряла контракт на 12 млн.руб.

На отрасль проектирования в России наибольшее воздействие имеют такие факторы как экономическая ситуация в целом и ситуация в смежной строительной отрасли. В зависимости того, в какой сегмент будут направлены инвестиции, и будет большая экономическая привлекательность для застройщиков, проектным организациям следует выстраивать свою стратегию роста и развития. Но независимо, от направленности работ, организациям следует неустанно следить за соблюдением законодательства в рамках своей деятельности, иначе можно навсегда потерять конкурентоспособность. Использование новейших методов проектирование, также значительно повышает привлекательность компании для заказчика, т.к. сокращаются сроки выполнения работ, и увеличивается точность расчетов.

2.2 Анализ факторов микросреды

Группа Компаний ООО «ИнфорМА» существует на рынке проектировочных услуг с 2012 г. Основными направлениями работ являются:

- проектирование;
- градостроительное проектирование;
- инжиниринговые услуги;
- инженерные изыскания;
- экспертная деятельность;
- обследование зданий.

В соответствии с деятельностью Группа компаний имеет разделение на: ООО «Институт Информационного Моделирования и Архитектуры» и ООО «Центр Технических Экспертиз».

ООО «Институт «ИнфорМА» осуществляет комплексную разработку:

- проектной;
- проектно-сметной документации и отдельных ее частей на всех стадиях проектирования для всех видов инвестиционной деятельности (новое строительство, реконструкция, расширение, капитальный ремонт, модернизация, техническое перевооружение и т.п.) промышленных предприятий, объектов жилищно-гражданского и дорожного строительства, сельского хозяйства;
- проекты планировки территории;
- проектов СЗЗ.

ООО «Центр Технических Экспертиз «ИнфорМА» осуществляет негосударственную экспертизу.

Компания занимает 34 место в отрасли проектирования по Уральскому ФО по объему выручки (данные Росстата 2016г.). Всего в Уральском ФО зарегистрировано проектных 1387 организаций.

Для комплексной оценки деятельности предприятия необходимо провести анализ микроэкономических факторов, так же финансовый.

Анализ финансового состояния ООО выполнен за период 01.01.2017–31.12.2017 г. (1 год). При оценке финансовых показателей учитывалась принадлежность организации к отрасли "Деятельность в области архитектуры и инженерно-технического проектирования; технических испытаний, исследований и анализа". В первую очередь проанализируем структуру имущества и источники его формирования, более наглядно в таблице 2.1.

Таблица 2.1 - Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (3 – 2)	± % (3 – 2)/2
	на начало	на конец	на начало	на конец		
1	2	3	4	5	6	7

Актив						
Внеоборотные активы	–	5 763	–	31,5	+5 763	–

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Оборотные, всего	10	12 539	100	68,5	+12 539	+1 253,9 раза
в том числе: запасы	10	–	100	–	– 10	– 100
Денежные средства и их эквиваленты	–	68	100	0,4	+ 68	–
Пассив						
Собственный капитал	10	644	100	3,5	+ 634	+ 64,4 раза
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства, всего	–	17 659	–	96,5	+ 17 659	–
В том числе: заемные средства	–	2 916	–	15,9	+ 2 916	–
Валюта баланса	10	18 303	100	100	+ 18 303	+ 18 30,3 раза

Из данных видно, что на 31 декабря 2017 г. в активах организации доля внеоборотных средств составляет одну треть, а текущих активов – две третьих. Активы организации за весь период существенно увеличились (в 1 830,3 раза). Учитывая значительный рост активов, необходимо отметить, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – в 64,4 раза. Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов следует рассматривать как негативный фактор.

На рисунке 2.7 ниже наглядно представлено соотношение основных групп активов организации.

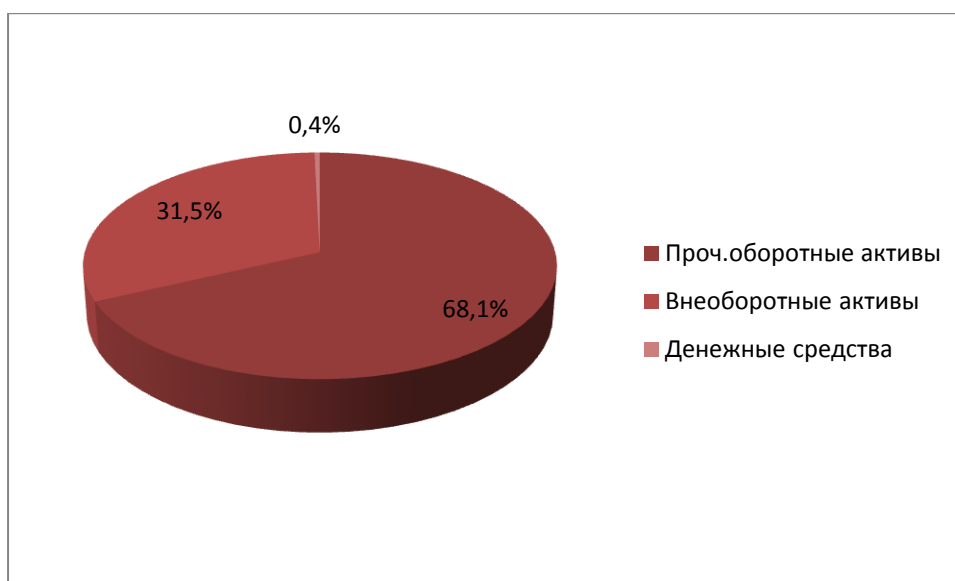


Рисунок 2.7 – Структура активов организации на 31 декабря 2017г.

Далее произведем оценку стоимости чистых активов организации, результаты анализа представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя				Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса		тыс. руб. (3 – 2)	± % (3 – 2)/2
	на начало	на конец	на начало	на конец		
1	2	3	4	5	6	7
Чистые активы	10	644	100	3,5	+ 634	+ 64,4 раза
Уставный капитал	–	–	–	–	–	–
Превышение чистых активов над уставным капиталом (1–2)	10	644	100	3,5	+ 634	+ 64,4 раза

На следующем рисунке 2.8 наглядно представлена динамика чистых активов и уставного капитал организации.

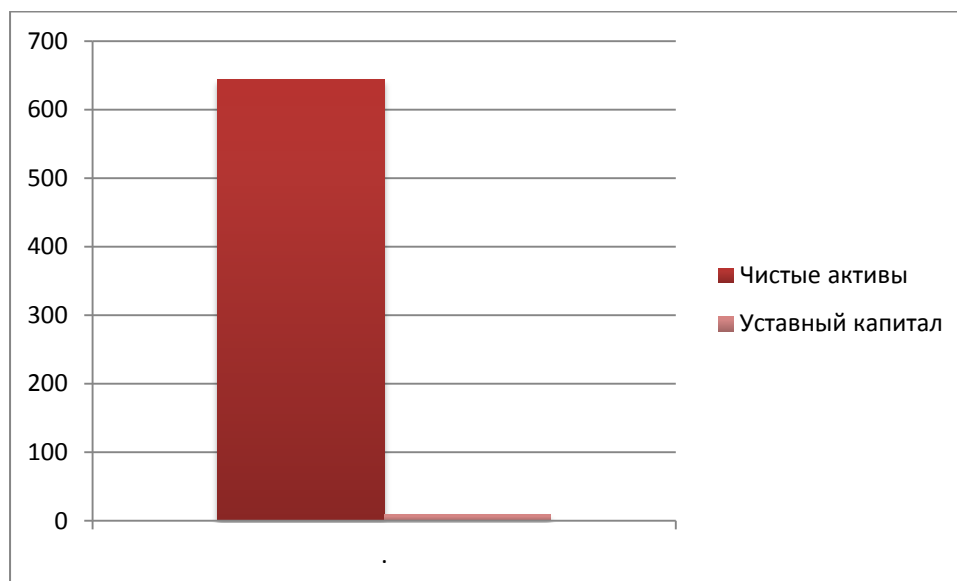


Рисунок 2.8 – Динамика чистых активов и уставного капитал организации

Далее предлагаю рассмотреть основные показатели финансовой устойчивости организации в таблице 2.3.

Коэффициент автономии организации на 31.12.2017 составил 0,04. Полученное значение показывает, что ввиду недостатка собственного капитала (4% от общего капитала) организация в значительной степени зависит от кредиторов. За год имело место очень сильное снижение коэффициента автономии – на 0,96.

Таблица 2.3 – Показатели финансовой устойчивости организации

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя (3 – 2)	Описание показателя и его нормативное значение
	на начало	на конец		
1	2	3	4	5
Коэффициент автономии	1	0,04	– 0,96	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 0,5 и бо-

				лее (оптимальное 0,6 -
--	--	--	--	------------------------

Окончание таблицы 2.3

1	2	3	4	5
				0,75)
Коэффициент финансового левериджа	0	27,42	+ 27,42	Отношение заемного капитала к собственному. Нормальное значение для данной отрасли: 1 и менее (оптимальное 0,33 - 0,67).
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	1	- 0,41	- 1,41	Отношение собственных оборотных средств к оборотным активам. Нормальное значение: не менее 0,1.
Коэффициент обеспеченности запасов	1	-	-1	Отношение собственных оборотных средств к стоимости запасов. Нормальное значение: не менее 0,5.
Индекс постоянного актива	0	8,95	+8,95	Отношение стоимости внеоборотных активов к величине собственного капитала организации.
Коэффициент краткосрочной задолженности	-	1	+1	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации на 31.12.2017 составил 0,04. Полученное значение показывает, что ввиду недостатка собственного капитала (4% от общего капитала) организация в значительной степени зависит от кредиторов. За год имело место очень сильное снижение коэффициента автономии – на 0,96.

Наглядно структура капитала организации представлена ниже на рисунке 2.9. При этом необходимо отметить, что долгосрочные обязательства на диаграмме не отражены, поскольку полностью отсутствуют.

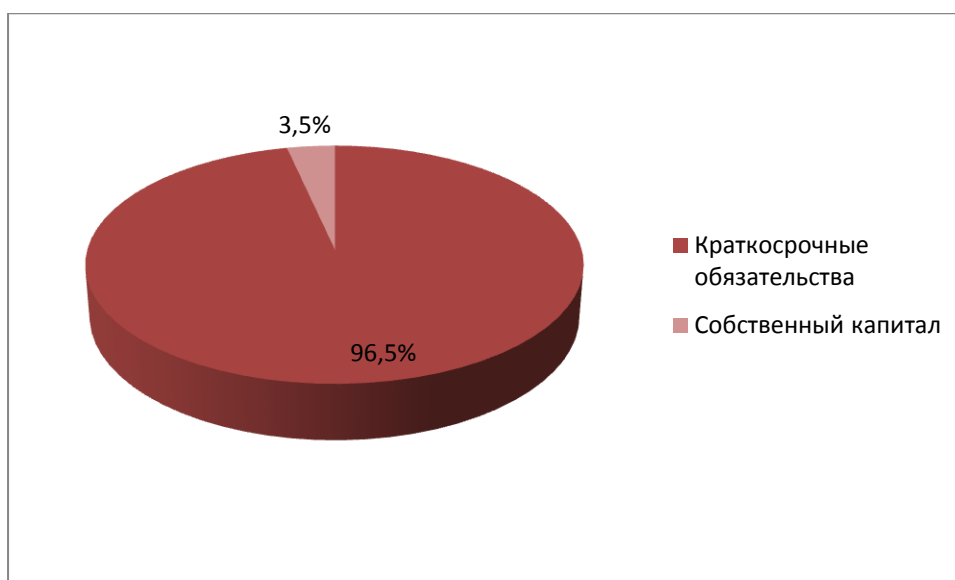


Рисунок 2.9 – Структура капитала организации на 31.12.2017г.

На 31.12.2017 коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами равнялся - 0,41, в течение анализируемого периода стремительно снизился на 1,41. Такое значение коэффициента не соответствует нормативному и находится в области критических значений. Коэффициент краткосрочной задолженности организации указывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

Следующим показателем, выбранным для анализа, является ликвидность. Все данные по показателю собраны в таблице 2.4. На конец периода значение коэффициента текущей ликвидности (0,71) не соответствует норме.

Таблица 2.4 – Анализ ликвидности

Показатель	Значение показателя		Изменение показателя	Расчет, рекомендованное значение
	на начало	на конец	(3 – 2)	
1	2	3	4	5
Коэффициент текущей (общей) ликвидности	-	0,71	+ 0,71	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 2 и более.
Коэффициент	-	<0,01	-	Отношение денежных

Окончание таблицы 2.4

1	2	3	4	5
абсолютной ликвидности				средств и их эквивалентов к краткосрочным обязательствам. Нормальное значение: 0,2 и более.

На конец периода значение коэффициента текущей ликвидности (0,71) не соответствует норме. Несмотря на это следует отметить положительную динамику – за весь рассматриваемый период коэффициент вырос на 0,71. При норме 0,2 значение коэффициента абсолютной ликвидности составило $< 0,01$. При этом с начала период коэффициент не изменился.

Еще одним показателем эффективности деятельности организации является анализ показателей рентабельности. Данные анализа приведены ниже в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 15% и более.	25,7
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	22,2
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	6,8

За период организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности. За прошедший год организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере

25,7 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) к выручке организации, за период с 01.01.2017 по 31.12.2017 составил 22,2%. То есть в каждом рубле выручки организации содержалось 22,2 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате. В следующей таблице 2.6 представлена рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала.

Таблица 2.6 – Анализ рентабельности использования капитала.

Показатель рентабельности	Значение показателя, %	Расчет показателя
Рентабельность собственного капитала	196,9	Отношение чистой прибыли к средней величине собственного капитала. Нормальное значение для данной отрасли: 15% и более.
Рентабельность активов	7	Отношение чистой прибыли к средней стоимости активов. Нормальное значение – не менее 9%.
Прибыль на задействованный капитал	648,3	Отношение прибыли до уплаты процентов и налогов (ЕВІТ) к собственному капиталу и долгосрочным обязательствам.

За прошедший период каждый рубль собственного капитала организации принес чистую прибыль в размере 1,969 руб. Далее в таблице 2.7 рассчитаны показатели оборачиваемости ряда активов, характеризующие скорость возврата вложенных в предпринимательскую деятельность средств, а также показатель оборачиваемости кредиторской задолженности при расчетах с поставщиками и подрядчиками.

Таблица 2.7 – Анализ показателей деловой активности

Показатель оборачиваемости	Значение в днях	Коэф.
Оборачиваемость оборотных средств (отношение средней величины оборотных активов к средне-	240	1,5

дневной выручке; нормальное значение для данной отрасли: 246 и менее дней)		
Оборачиваемость запасов (отношение средней стоимости запасов к среднедневной себестоимости)	-	-

Окончание таблицы 2.7

Показатель оборачиваемости	Значение в днях	Коэф.
Оборачиваемость кредиторской задолженности (отношение средней величины кредиторской задолженности к среднедневной выручке)	282	1,3
Оборачиваемость активов (отношение средней стоимости активов к среднедневной выручке)	351	1
Оборачиваемость собственного капитала (отношение средней величины собственного капитала к среднедневной выручке)	13	29,1

Данные об оборачиваемости активов за весь анализируемый период свидетельствуют о том, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 351 календарный день.

Произведенный финансовый анализ ООО «ИнфорМА» полностью отражает финансовое положение компании, и позволяет сказать, что состояние организации - удовлетворительное, при этом основная масса, показателей укладывается в нормативные значения, либо близки к нормативу.

Основная доля заказчиков организации находится в пределах Челябинской области. При нулевых затратах на рекламную кампанию, организация имеет постоянных партнеров, за счет которых и формируется большая часть выручки. Путь на рынок соседнего региона был для компании тернистым, потому что там достаточно сильная когорта архитекторов и проектировщиков и сильная конкуренция. На рисунке 2.10 наглядно показана география расположения заказчиков.

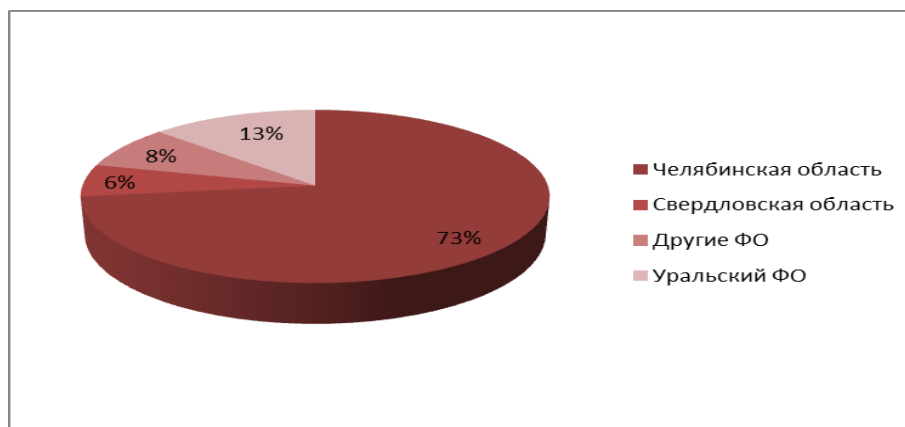


Рисунок 2.10 – География распределения заказчиков

«ИнфорМА» работала на рынке с 2005 г., но ее перезагрузка состоялась в 2015 г. Всего за несколько месяцев организация выросла в разы — структурно и количественно. Новая организация ООО «ИнфорМА» образована двумя учредителями, оба они имеют высокую квалификацию в данной отрасли, имеют аттестаты экспертов и награждение почетным званием «Заслуженный строитель Российской Федерации», что на протяжении 6 лет работы обеспечивает фирму портфелем заказов. Благодаря ранее установленным доверительным отношениям с топ-менеджерами крупных строительных и промышленных предприятий, до начала ведения собственного бизнеса, проблемы с крупными заказами у фирмы отсутствовали. Так же успешной деятельности фирмы способствовали богатый опыт владельцев. Сегментация портфеля заказов фирмы отражена на рисунке 2.11.

На сегодняшний день стратегическим партнером компании является холдинг «Русская Медная Компания» (далее «РМК»). Практически все объекты промышленного назначения, включая проектирование с нуля, реконструкцию зданий и сооружений, благоустройство территорий, являются заказами данного холдинга.



Рисунок 2.11 – Сегментация заказов организации

Сотрудничество с таким экономическим гигантом, негласно способствует поддержанию имиджа Группы компаний «ИнфорМА» и зарабатывает авторитет среди других проектных организаций.

Также среди имиджевых партнеров фирмы Торговый Дом «Бовид». Визитной карточкой «ИнфорМЫ» стали Бизнес-холл «Бовид» и ресторан «Сувенир XL».

Данные объекты участвовали в различных строительных конкурсах и занимали призовые места, что также поднимает организацию в рейтинге проектных компаний.

Компания принимает участие в региональных тендерах по капитальному ремонту жилых зданий и сооружений.

Целевой аудиторией на рынке проектирования являются строительные компании, крупные промышленные предприятия, индивидуальные предприниматели, государство, т.е. те же потребители, что и в строительной отрасли. Квалифицированные кадры компании могут разработать проектную документацию для любого вида деятельности. В портфолио фирмы входят: автомоечные комплексы, торговые павильоны, физкультурно-оздоровительные комплексы, медицинские центры, жилые комплексы, индивидуальные коттеджные планировки. В дальнейшем ком-

пания планирует получить разрешение на реконструкцию объектов культурного наследия.

Такое расширение деятельности позволит выйти компании на новый уровень, заполучить новые сегменты рынка.

Для детального анализа портфеля заказов компании «ИнфорМА», оценки рентабельности и лояльности ее заказчиков, необходимо воспользоваться матрицей «Ge McKinsey», она представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

Для этого следует произвести выбор критериев для измерения лояльности и оценки уровня платежеспособности заказчиков в каждом сегменте. Выборка представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Критерии оценки лояльности и платежеспособности заказчиков

Оценка параметра	Платежеспособность
Высокая	Промышленные предприятия и крупные фирмы; оплата происходит в четко установленные сроки.
Средняя	Представители малого и среднего бизнеса; задержки с оплатой не более 3 месяцев.
Низкая	Заказчики – физические лица, обратившиеся за разработкой проекта по индивидуальному строительству; юридические лица.
	Лояльность
Высокая	Удовлетворенность качеством работы; отсутствие потребностей в исправлениях; количество заказов 2 и более.
Средняя	Разработка 2-3 вариантов работы; ведение переговоров по согласованию одного из проектов.
Низкая	Согласование проекта занимает более полугода; согласование проекта не происходит и заказчик уходит; «случайный заказчик».

После определения критериев оценки необходимо присвоить место каждому из заказчиков, в соответствии с его платежеспособностью и лояльностью. Данные представлены в таблице 2.9.

По условиям матрицы, заказчики оказались разбиты по трем группам лояльности и платежеспособности. По условиям матрицы, заказчики оказались разбиты по трем группам лояльности и платежеспособности. Более наглядно на рисунке 2.12.

Таблица 2.9 – Платежеспособность и лояльность заказчиков

		Лояльность		
		Высокая	Средняя	Низкая
Платеже-	Высокая	1. «Михеевский ГОК», «Уралгидромедь», «Томинский ГОК», ТД «БОВИД».	1.«Карабашмедь», ЗАО «Уралкран», ЗАО «Коелга-мрамор»,	2. ООО «ЛИК»
	Средняя	1.ООО «Инвест Развитие», СК «Магистр»	ООО «Русский кварц», ООО «Дюккерхофф Коркино Цемент», ЧелябинПСК", Племзавод «Юбилейный»	3. ИП Галкина Н.В, Сервисный центр «КИА», ООО «ДОМ-УНИВЕРСАЛ»
	Низкая	2.	3.	3. ИП Максимов

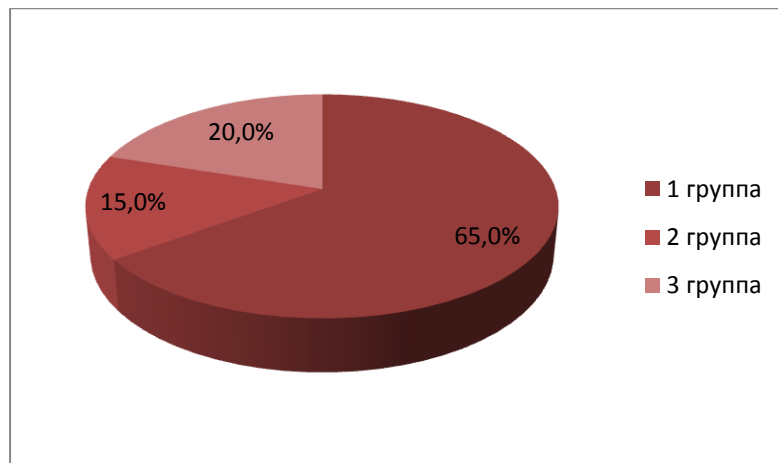


Рисунок 2.12 – Группировка заказчиков по платежеспособности и лояльности

Из диаграммы и матрицы мы можем сделать выводы, что большинство заказчиков ООО являются высоко платежеспособными и находятся в партнерских отношениях с фирмой.

В связи с увеличением процента новых производств в числе проектов по модернизации, стали более востребованы комплексные, а также консалтинговые услуги, услуги по управлению проектом, закупками, сопровождению и сдаче проекта. Заказчики стали более требовательными к выбору технологий и оборудования – запрашиваются современные, энергоэффективные, надежные решения. Последние тенденции, влияющие на подходы к выбору подрядчика, обусловлены тем, что развитие, насыщение рынка привело к определенному нивелированию технико-экономического уровня подрядчиков. Принимая во внимание этот факт, «ИнфорМА» сумела подстроиться под сложившуюся на рынке ситуацию перенасыщения предлагаемыми услугами проектирования и предлагает своим заказчикам нечто большее. Специалисты компании проходят обучения и становятся универсальными специалистами. Инженер-консультант – это не проектировщик. Точнее – не только проектировщик. Это более широкий специалист, который совмещает понимание экономических факторов со знанием технологии проектирования и строительства, который помогает инвестору правильно и комплексно оценить целесообразность инвестирования в тот или иной объект, определить риски, временные затраты, стоимость. По мере углубления проекта роль консуль-

танта усиливается, и на конечном этапе он может превратиться и в проектировщика, и строительного контролера, и сопровождающего приемку в эксплуатацию.

Система контроля качества должна быть основана на сочетании самоконтроля исполнителя с внешним контролем, в следующей последовательности операций по контролю качества проектной продукции:

- исполнитель лично контролирует соответствие выполненной им работы нормативным документам;

- руководитель группы контролирует качество работы исполнителя с точки зрения соответствия требованиям, продиктованным принятыми решениями и нормативными документами;

- главный специалист контролирует качество разработок и инженерных расчетов соответствующей части проекта, проверяет ее согласованность с другими частями проекта и выполнение требований основных положений на проектирование;

- главный инженер проекта контролирует качество исходных данных для проектирования, соответствие выполненной проектной документации заданию на проектирование, взаимную согласованность частей проекта, проверяет технический уровень принятых решений и требований нормативных документов;

- нормоконтролеры, по разделам проекта, осуществляют контроль проектной документации на соответствие требованиям действующих стандартов;

- документация подписывается указанными в пунктах 1 - 5 разработчиками, а также главным инженером и руководителем организации. После оформления указанными подписями документация передается в архив и на размножение;

- архив принимает на архивное хранение все проектные материалы (включая инженерные расчеты), проставляет на них архивные номера, ведет картотеку (учет). Выдача архивных материалов специалистам (для внесения изменений и др.) производится по разрешению руководителя организации.

Ниже в таблице 2.2 приведены факторы, влияющие на выбор заказчиком того или иного проектировщика с оценкой степени важности.

Таблица 2.10 – Факторы, влияющие на выбор проектировщика по степени значимости от 1 до 10

Критерий	Важность критерия
Стоимость	2
Время выполнения работ	1
Наличие дополнительного оборудования	9
Квалификация персонала	3
Наличие дополнительных услуг	Важность критерия
Срок работы на рынке	4
Риски	7

Окончание таблицы 2.11

Критерий	Важность критерия
Отслеживание хода работ	5
Качество организации продаж	10
Готовность к переговорам об изменении стоимости	8
Финансовая стабильность подрядчика	6

Серьезная конкуренция на рынке проектирования обусловлена ограниченным спросом на различные виды недвижимости. Пока существует строительный рынок, проектные организации тоже будут существовать. Далеко не все проектировщики оказывают такой широкий спектр услуг и не все имеют столь влиятельных партнеров как «Институт «ИнфорМА», что резко сужает круг конкурентов, по крайней мере в масштабах г.Челябинска. Тем не менее, наибольшую угрозу для компании представляют: ОАО Институт по проектированию металлургических заводов «Гипрометз», Головной Проектный Институт «ЧЕЛЯБИНСКГРАЖДАНПРОЕКТ» и Челябинский Институт «ПРОМСТРОЙПРОЕКТ». Они являются гигантами проектировочной отрасли в Челябинской области и также имеют доверие и уважение среди своих коллег, более 10 лет на рынке осуществляют свою деятельность, могут предложить заказчикам широчайший спектр услуг. Более мелкие предприятия, специализирующиеся на том или ином виде проектирования, однозначно проигрывают в сравнении с ООО «ИнфорМА». Ниже представлена сравнительная характеристика сильнейших игроков на рынке - таблица 2.11. Из

таблицы 2.11 видно, что многолетний опыт и численность персонала, а значит, скорость подготовки проектной документации будет выше, чем у предприятия «ИнфорМА», тем не менее, она является конкурентоспособной, даже при численности сотрудников в 52 человека.

Таблица 2.11 – Сравнительная характеристика сильнейших игроков на рынке

Критерий сравнения	«Гипромез»	«ЧЕЛЯБИНСКГРАЖ-ДАНПРОЕКТ»	«ПРОМСТРОЙ-ПРОЕКТ».
Время работы на рынке	с 1957 г.	с 1965 г.	С 1955 г.

Место в отраслевом рейтинге по объему выручки	15	9	17
Количество зарегистрированных видов деятельности	11	5	5
Количество сотрудников	340		70

Помимо крупных проектных организаций, рынок проектирования перенасыщен «фирмами-однодневками», проектировщиками-одиночками, мелкими фирмами.

Зачастую, такие фирмы не имеют даже арендованного офиса, следовательно, не имеют своей дорогостоящей техники для работы, а в штате иногда имеют лишь директора, бухгалтера и пару проектировщиков, работающих на удаленном доступе. Их присутствие на рынке заставляет гигантов снижать цены на свои услуги, иначе они перестанут существовать. Поскольку крупные предприятия имеют большие постоянные расходы на осуществление своей деятельности. Так некоторым проектным институтам пришлось прекратить свою деятельность из-за убытков. Для осуществления проектировочной деятельности необходимо иметь специализированное программное обеспечение (далее ПО). В частности на российском рынке компания «Autodesk» является монополистическим поставщиком

данного ПО. С 1 августа 2016 года поставщик прекратил продажу бессрочных лицензий на свои продукты, что в разы увеличило затраты проектных организаций. К примеру, стоимость годового однопользовательского обновления программы «AutoCAD Autodesk» обойдется в 100 778 руб. (цена на основе курса ЦБ РФ на 25 апреля 61,6644 руб. за 1 доллар США + 18% НДС). На сегодняшний день не существует более дешевых аналогов ПО, в полной мере удовлетворяющих потребности потребителя, что ставит проектные организации в зависимость от поставщика.

2.3 SWOT-анализ

Завершающим этапом анализа микросреды предприятия является SWOT-анализ, представляющий собой четыре сектора: возможности, угрозы, преимущества, недостатки. Анализ представлен ниже в таблице 2.12, он является собирательным образом микросреды предприятия.

Таблица 2.12 – SWOT-анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
	Возможности	Угрозы
	<p>Приток инвестиций в строительную отрасль, как следствие, повышение спроса на услуги;</p> <p>Политические решения, связанные с проведением международных мероприятий в регионе, подразумевающих строительство новых объектов;</p>	<p>Ужесточение регулирования со стороны государства и введение правовых норм, повышающих затраты на существование в отрасли;</p> <p>Спад в экономике в целом, строительного рынка в частности;</p>

<p>Развитие технологий и введение программ, позволяющих снизить затраты компании;</p> <p>Высококвалифицированные специалисты, состоящие в «Едином Реестре Специалистов», аттестованные специалисты-эксперты;</p> <p>Удобное расположение офиса в центре города, с закрытой парковкой;</p> <p>Высокая известность компании на Челябинском рынке;</p> <p>Наличие стратегических партнеров;</p> <p>Комплексный характер проектной организации, то есть наличие сотрудников практически всех специальностей, необходимых для разработки проектной документации с целью минимизации субподрядных работ;</p> <p>Постоянное совершенствование проектных решений с учетом современных требований и индивидуальных запросов заказчика;</p>	<p>Высокая конкуренция.</p> <p>Текучность кадров, из-за несоответствия требованиям организации;</p> <p>Большая загруженность управленческого звена, вследствие этого неспособность отслеживания работы;</p> <p>Отсутствие четкого разделения обязанностей между сотрудниками;</p> <p>Зависимость от одного поставщика программного обеспечения;</p> <p>Слабая маркетинговая политика;</p> <p>Ориентирование на стратегических партнеров;</p> <p>Направленность компании на промышленное строительство, при наличии ресурсов для других видов проектирования;</p>
---	--

Выводы по разделу 2

В ходе анализа макросреды предприятия было оценено экономическое состояние отрасли с точки зрения конъюнктуры как стагнация, а с точки зрения жизненного цикла как рост. Рассмотрены политические факторы влияния на отрасль. В ходе анализа микросреды был проведен финансовый анализ организации, и факторы наиболее влиятельные на ее функционирование: законодательство и технологические процессы. Выявлены возможности и угрозы деятельности фирмы.

3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ ООО «ИНФОРМА»

3.1 Анализ модели

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Сумма проставленных баллов представлена в таблице 5 с расшифровкой их значений. Так, если доля полученных баллов составляет менее 40%, то считается, что уровень влияния данной конкурентной силы низкий, если от 40% до 70% - уровень влияния средний, свыше 70% - высокий.

Таблица 3.1 – Уровень угрозы со стороны услуг-заменителей

Услуги - заменители				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		2		

Таблица 3.2 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		3		

Окончание таблицы 3.2

Уровень дифференциации услуги на рынке	Чем ниже дифференциация услуги, чем выше стандартизация услуги - тем выше риск переключения потребителя между компаниями	Компании оказывают стандартизированные услуги	Услуга на рынке стандартизирована по ключевым свойствам, но отличается по доп. преимуществам	Услуги компаний значительно отличаются между собой
			2	

	рынка			
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
Итоговый балл		10		

Таблица 3.3 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка

Продолжение таблицы 3.3

	в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	3		
Дифференциация услуги	Чем выше разнообразие услуг в отрасли, тем	низкий уровень разнообразия	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками

	сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	зия товара		ми
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
				1
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
				1
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены

Окончание таблицы 3.3

			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли,	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение

	тем охотнее новые игроки желают войти на рынок		2	
Итоговый балл		16		

Таблица 3.4 – Рыночная власть потребителя

Рыночная власть потребителя				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом услуг	Если покупатели сконцентрированы и заключают сделки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% услуг приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% услуг	Объем услуг равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на услуги субституты	Чем ниже уникальность услуги компании, тем выше вероятность того, что заказчик сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	услуга компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	услуга компании полностью уникален, аналогов нет
		3		
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что заказчик воспользуется	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене

Окончание таблицы 3.4

	услугами по более низкой цене у конкурентов		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		8		

Таблица 3.5 – Рыночная власть поставщиков

Рыночная власть поставщиков				
Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	единственный поставщик	Незначительное количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
		3		
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в силу независимых от поставщика причин	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
				1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	отсутствие возможности переключения	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		

Таблица 3.6 – Сводная таблица оценки конкурентных сил на рынке

Конкурентная сила	Степень влияния	Балл	Максимальный балл	Итоговое значение
Внутриотраслевая конкуренция	Высокая	10	12	83%
Угроза вторжения новых участников	Средняя	16	24	66%
Рыночная власть покупателей	Средняя	8	12	66%
Рыночная власть поставщиков	Высокая	7	9	77%
Опасность появления услуг – заменителей	Средняя	2	3	66%

Как видно из рисунка 3.1, основной угрозой на рынке проектирования является высокий уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. Также велико влияние поставщиков программного обеспечения.

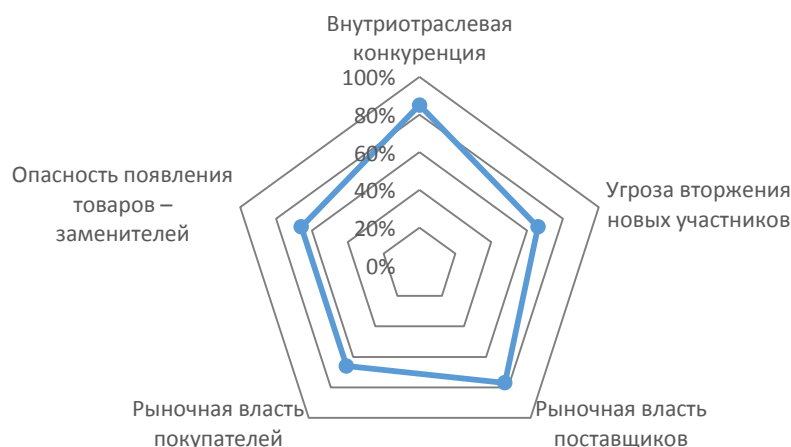


Рисунок 3.1 – Оценка конкурентных сил на рынке проектирования с помощью модели М. Портера

Соперничество среди существующих конкурентов сводится к стремлению любыми силами улучшить свое положение на рынке, завоевать заказчиков. Интенсивная конкуренция приводит к ценовой конкуренции, увеличению затрат на продвижение услуг, к уменьшению сроков выполнения работ и к повышению их качества. Высокая степень внутриотраслевой конкуренции на данном рынке обусловлена большим количеством игроков, снижением темпов роста на строительном рынке, что приводит к его постоянному переделу, захвату доли рынка проектирования друг у друга, невысокой дифференциацией услуг, что создает для заказчика множество альтернатив, приводит к постоянному переключению потребителя от одного игрока к другому, обеспечивает высокий уровень нестабильности будущих доходов и прибыли.

Новые игроки также могут представлять опасность для участников рынка. Создавая еще большую конкурентную борьбу. На данном рынке барьеры входа в отрасль невысоки, но имеют свои сложности: уровень противодействия существующих в отрасли компаний значителен, сила действующих участников примерно одинакова, отсутствует явный лидер. Кроме того, не существует возможности экономии на масштабе. Т. к. разнообразие товаров на рынке ограничено, то новым игрокам проще ступить на рынок. Начальный уровень инвестиций не высок, но присутствуют ограничительные меры со стороны государства.

Заказчики могут ужесточать конкуренцию за счет предъявления более высоких требований ко времени выполнения, к квалификации исполнителей, к репутации компании. Более высокие требования, предъявляемые к проекту, заставляют повышать качество предоставляемых услуг за счет увеличения издержек, а, следовательно, сокращать свой уровень прибыли. На рынке проектирования услуги не обладают высокой степенью уникальности, значение имеют их качество, время и надежность исполнителя; поэтому заказчики сделают выбор в пользу той или иной организации, только после оценки рисков.

На рассматриваемом рынке влияние поставщиков высоко, так как поставщик является монополистом. Предоставляемое программное обеспечение, напрямую

влияет на качество, цену, время выполнения проекта. В случае отказа от продуктов поставщика, фирма прекращает свою деятельность, за отсутствием ресурсов.

На рынке проектирования услуги-заменители имеют среднюю степень влияния, ограничивают потенциал рынка с точки зрения роста цен, т.к. способны обеспечить лучшее соотношение «цена-качество». Как правило, услуги-субституты имеют более низкую цену, но в тоже время отличаются по ряду значимых характеристик от услуг, предоставляемых уже закрепившимися на рынке игроками.

Особенностью изучаемого рынка является то, что на нем возможно сконцентрировать внимание на построении длительных отношений с заказчиком, и завоеванная однажды лояльность служит преимуществом в долгосрочной перспективе. Учитывая данный факт, можно отметить, что на рынке наиболее успешны организации, которые придерживаются стратегии постоянных улучшений и концентрации на таком целевом сегменте, где установлены наиболее длительные отношения с заказчиками. Кроме того, ключевым фактором успеха становится качество, ведь отличительные свойства товара ограничены и не всегда очевидны для заказчика во время разработки проекта. Преимущества становятся очевидными при прохождении согласования проекта в контролирующих органах.

Другим направлением усиления конкурентных преимуществ может стать диверсификация портфеля заказчиков. Помимо промышленного проектирования, возможно занять свою нишу в проектировании зданий и сооружений общественного назначения, жилых зданий, объектов капитального ремонта. Такое разнообразие также будет способствовать улучшению положения на этом высоко конкурентном рынке. В своем портфеле заказов «ИнфорМА» имеет реализованные проекты, по каждому из выше названных видов, но имеет репутацию фирмы по промышленному проектированию.

3.2 Анализ конкурентной среды

На сегодняшний день в Челябинске зарегистрировано около 270 проектных организаций, предлагающих заказчикам услуги различного проектирования, а также услуги инжиниринга.

Проектирование – это услуга, которая является эластичной по цене, поскольку предполагаемая стоимость проекта зависит от вида проектирования, масштаба, сложности, времени выполнения. Стоимость может варьироваться от 70 000 до 19 000 000 (указана максимальная стоимость заказа ООО «ИнфорМА»). Исследовав рынок, можно разделить проектные организации города на 4 ценовых сегмента (Таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Рынок проектирования в г. Челябинске

Сегмент	Средняя цена, млн.	Представители сегмента
		Проектные организации
Мелкие	До 2	Индивидуальные предприниматели, Проектные бюро, мелкие проектные организации (например, ООО «Лабиринт», ООО «Фридом Проект», ООО «Спецконструкция»)
Средние	От 2 до 20	ООО «ИнфорМА», ЗАО "ЧелябПСК", ООО «Институт СтройМостУрал», ОАО «Челябтяжмашпроект»
Крупные	Свыше 20	АО «Механобр Инжиниринг», Институт Челябинский «Промстройпроект», СК «Легион», ОАО "ЧЕЛЯБГИ-ПРОМЕЗ"

Сегмент «Мелкие» – это в индивидуальные предприниматели, небольшие проектные бюро, занимающиеся в основном частным проектированием (коттеджи, таунхаусы), проектированием отдельных частей зданий (электросети, водоотведение), проектирование мелких торговых павильонов, автомоек и т.д. «Средние» – это организации, работающие с более сложными и масштабными проектами, предоставляющие полный спектр услуг проектирования. В портфеле заказов таких фирм обычно присутствуют торговые комплексы, бизнес-центры, производ-

ственные цеха, уникальные проекты (например, ресторан «Сувенир XL»), одиночные жилые комплексы.

Категория «Крупные», не столь многочисленная в Челябинске, в основном это предприятия со стажем работы на рынке более 15 лет, имеющих репутацию своих основателей. В их портфеле заказов присутствуют заводы, фабрики, торговые центры (свыше 5000 м²), стадионы, арены, элитные жилые комплексы.

Анализ проектных организаций производился по 6 основным критериям.

Определение важности и в соответствии с ним веса каждого параметра производилось на основе матрицы важности, представленной в таблице 8. Так, наиболее важный показатель – время выполнения работ (вес 21%). Также заказчики придают большое значение стоимости (вес 20%) и отслеживанию хода работ (вес 17%).

Таблица 3.8 – Матрица важности критериев оценки качества для проектной организации

Критерий		1	2	3	4	5	6	Сумма	Вес
1	Время выполнения работ	2	3	3	3	2	2	15	0,214
2	Срок работы на рынке	1	2	1	2	1	1	8	0,114
3	Отслеживание хода работ	1	2	2	2	2	3	12	0,171
4	Квалификация сотрудников	2	2	2	2	1	2	11	0,157
5	Стоимость работ	2	3	3	2	2	2	14	0,2
6	Финансовая стабильность подрядчика	2	1	2	1	2	2	10	0,1

По указанным параметрам каждой организации были присвоены оценки от 1 до 10. На их основании с учетом значимости каждого критерия рассчитана субъективная оценка качества предоставляемых услуг – А (таблица 3.9).

Для наглядного представления положения конкурирующих фирм построена карта позиционирования - рисунок 3.2. На ее основании можно выделить 2 конкурентных группы на Челябинском рынке. Первая группа: «Лабиринт» и «Институт «СтройМостУрал», а также схожие с ними, но не указанные компании со схожими оценками качества, - это менее конкурентоспособные предприятия, не-

смотря на стоимость выполнения работ ниже средней. Исходя из произведенного анализа, можно сделать вывод об их слабой степени влияния на компанию «ИнфорМА» и не учитывать в списке опасных конкурентов.

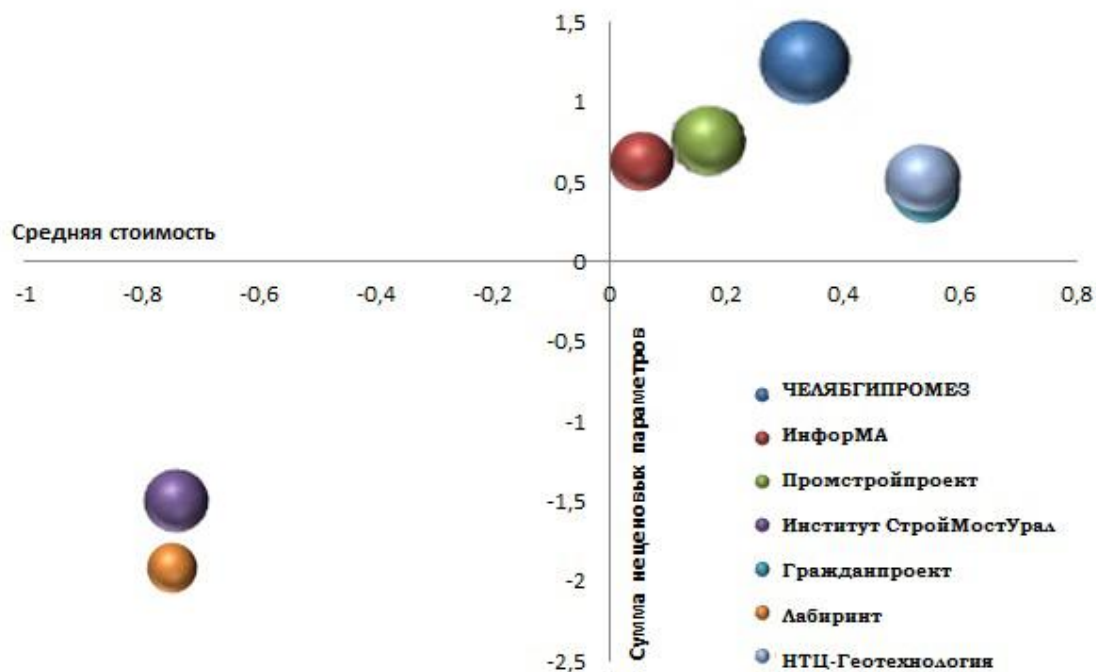


Рисунок 3.2 – Карта позиционирования проектных организаций г. Челябинска

Вторая группа включает крупный и средний сегмент. Среди них исследуемая организация «ИнфорМА», а также оставшиеся участники анализа. Данные компании являются наиболее жизнеспособными и ведут ожесточенную конкурентную борьбу на протяжении последних нескольких лет. Лидерами в соотношении «цена-качество» данной группы являются «ЧЕЛЯБГИПРОМЕЗ» и «Промстройпроект», замыкающие позиции у «НТЦ-Геотехнология» и «Гражданпроект», с более высокой ценой, чем у «однотруппников». Поскольку организации занимаются различными видами проектирования, и их заказы являются уникальными, а стоимость устанавливается индивидуально, для сравнения средней стоимости работ был выбран один абстрактный проект - административно-хозяйственный корпус завода по изготовлению лизина.

Таблица 3.9 – Оценка предприятий по ключевым параметрам

Критерий		Проектные организации						
		ЧЕ- ЛЯБГИ ПРО- МЕЗ	Инфор- МА	Пром- стройпроект	Институт СтройМо- стУрал	Гражданпро- ект	Лабиринт	НТЦ- Геотехноло- гия
1	Время выполнения работ	9	8	8	5	6	4	7
2	Срок работы на рынке	10	5	10	5	10	3	7
3	Отслеживание хода работ	6	10	7	4	6	5	8
4	Квалификация со- трудников	9	8	8	6	8	6	7
5	Стоимость работ	8	9	7	6	8	7	7
6	Финансовая ста- бильность	7	8	7	7	8	3	7
	А	7,805	7,309	7,405	5,166	7,106	4,785	7,177
	Средняя цена, млн.руб.	3,9	3,6	3,7	2,8	4,1	2,8	4,1

Цены на проектирование объекта установлены с учетом критериев оценки организации и являются предположительными. Как видно из карты позиционирования, исследуемое предприятие «ИнфорМА» уступает по неценовым параметрам двум своим конкурентам по данной группе, но занимает лидирующую позицию относительно стоимости.

Поскольку организации занимаются различными видами проектирования, и их заказы являются уникальными, а стоимость устанавливается индивидуально, для сравнения средней стоимости работ был выбран один абстрактный проект - административно-хозяйственный корпус завода по изготовлению лизина. Цены на проектирование объекта установлены с учетом критериев оценки организации и являются предположительными. Как видно из карты позиционирования, исследуемое предприятие «ИнфорМА» уступает по неценовым параметрам двум своим конкурентам по данной группе, но занимает лидирующую позицию относительно стоимости.

Для более детального анализа слабых сторон фирмы относительно конкурентов, построена диаграмма 3.3, на которой наглядно отражено положение организаций относительно того или иного параметра.

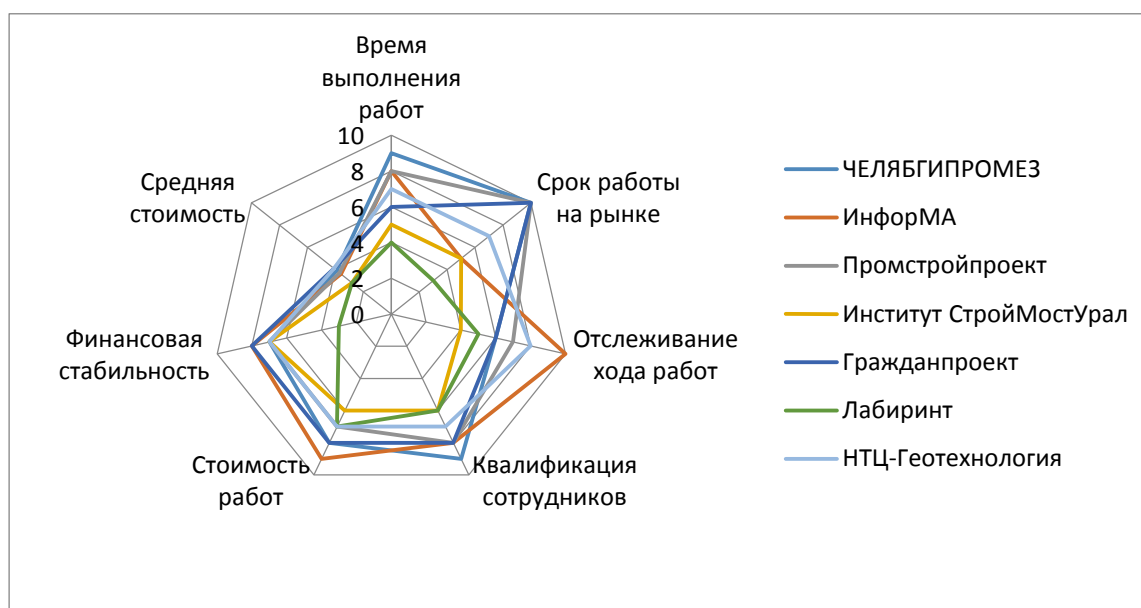


Рисунок 3.3 – Оценка ключевых параметров конкурирующих организаций

Следующим этапом конкурентного анализа и элементом дальнейшей разработки стратегии компании является ADL матрица для определения вектора ее развития. При разработке стратегии целой компании важно учитывать состояние отрасли и понимать, вписывается ли в нее наша услуга. Матрица ADL состоит из 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли – таблица 3.10

Таблица 3.10 – Оценка уровня зрелости отрасли и конкурентная позиция компании

	Уровень зрелости отрасли			
	Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Доминирующая	Стратегия на агрессивный захват доли рынка Цели по росту продаж: выше роста рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение
Сильная	Стратегия на агрессивный захват доли рынка Цели по росту продаж: выше роста рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение

Окончание таблицы 3.10

Благоприятная	Стратегия выживания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка	Стратегия выживания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка
Неустойчивая	Стратегия выживания и сохранения доли рынка Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.
Слабая	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами

Для определения места «ИнфорМЫ» в матрице и выбора дальнейшей стратегии позиционирования, необходимо определить уровень зрелости отрасли, опираясь на параметры из таблицы 3.11. Количество конкурентов на данном рынке можно охарактеризовать как большое, при этом конкуренция достаточно жесткая, но, не смотря на это, имеется тенденция вхождения все новых игроков.

Таблица 3.11 – Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста		> ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста		Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Также имеет место быть лидерство крупных компаний, и технологические новшества, способствующие развитию отрасли. Таким образом, можно говорить о стадии роста отрасли проектирования с точки зрения жизненного цикла.

Параллельно с этим необходимо обозначить конкурентную позицию компании «ИнфорМА» как благоприятную. Это означает, что мы имеем конкурентные преимущества в определенных сегментах рынка. Но, тем не менее, у нашей компании

существует много конкурентов, на которых могут переключиться заказчики в случае, например, снижения цен. В связи с этим, фирма постоянно вынуждена поддерживать свою актуальность и прилагать много усилий к сохранению конкурентных позиций, чтобы поддерживать и наращивать свою рыночную долю.

Следующим этапом конкурентного анализа и элементом дальнейшей разработки стратегии компании является ADL матрица для определения вектора ее развития. При разработке стратегии целой компании важно учитывать состояние отрасли и понимать, вписывается ли в нее наша услуга. Матрица ADL состоит из 20 различных стратегий, которые формируются на основе разного сочетания зрелости отрасли и конкурентной позиции компании в отрасли – таблица 3.12

Таблица 3.12 – Оценка уровня зрелости отрасли и конкурентная позиция компании

	Уровень зрелости отрасли			
	Стадия зарождения	Стадия роста	Стадия зрелости	Стадия старения
Доминирующая	Стратегия на агрессивный захват доли рынка Цели по росту продаж: выше роста рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка Цели по росту продаж: удерживать рост немного выше или равным росту рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным росту рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение
Сильная	Стратегия на агрессивный захват доли рынка Цели по росту продаж: выше роста рынка	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост немного	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: удерживать рост равным	Стратегия удержания позиции и сохранение доли рынка в отрасли Цели по росту продаж: максимально длительное время сдерживать падение

		выше или равным росту	росту рынка	
--	--	--------------------------	-------------	--

Окончание таблицы 3.12

		рынка		
Благоприятная	Стратегия выживания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка Цели по росту продаж: выше и равный росту рынка	Стратегия выживания. Ждать благоприятной ситуации для быстрого захвата доли рынка Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка
Неустойчивая	Стратегия выживания и сохранения доли рынка Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации Цели по росту продаж: равный росту рынка	Стратегия захвата рыночных ниш и сильной дифференциации. При невозможности выход с рынка	Стратегия сокращения затрат и подготовки выхода с рынка.
Слабая	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Стратегия: либо инвестировать и развивать конкурентные преимущества, либо уходить с рынка	Выход с рынка, закрытия бизнеса с минимальными затратами

Для определения места «ИнфорМЫ» в матрице и выбора дальнейшей стратегии позиционирования, необходимо определить уровень зрелости отрасли, опираясь на параметры из таблицы 3.13.

Таблица 3.13 – Значения переменных, характерные для разных стадий жизненного цикла отрасли

Фактор	Стадия зрелости			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старость
Темп прироста		> ВВП	=< ВВП	< 0
Предсказуемость роста		Неопределенный	Хорошо известный	Хорошо известный
Продуктовая линия	Базовая	Разнообразная	Обновленная	Сужающаяся
Число конкурентов	Возрастающее	Большое и возрастающее число с последующим уменьшением	Немного постоянных	Сокращение
Деление рынка	Фрагментарное	Фрагментарное Несколько лидеров	Концентрация	Дальнейшая концентрация
Стабильность доли рынка	Непостоянная	Лидеры, меняющиеся позициями	Закрепившиеся лидеры	Высокая стабильность
Постоянство потребителей	Никакого или небольшое	Некоторое; агрессивные покупатели	Установление определенных покупательских предпочтений	Постоянство
Стартовые барьеры	Практически никаких	Достаточно низкие	Высокие	Очень высокие
Технология	Разработка концепции и продукта	Отработка и расширение продуктовой линии	Обновление продуктовой линии	Минимально необходимая

Количество конкурентов на данном рынке можно охарактеризовать как большое, при этом конкуренция достаточно жесткая, но, не смотря на это, имеется тенденция вхождения все новых игроков. Также имеет место быть лидерство крупных компаний, и технологические новшества, способствующие развитию от-

расли. Таким образом, можно говорить о стадии роста отрасли проектирования с точки зрения жизненного цикла.

Параллельно с этим необходимо обозначить конкурентную позицию компании «ИнфорМА» как благоприятную. Это означает, что мы имеем конкурентные преимущества в определенных сегментах рынка. Но тем не менее, у нашей компании существует много конкурентов, на которых могут переключиться заказчики или к которым могут уйти клиенты в случае, например, снижения цен. В связи с этим, фирма постоянно вынуждена поддерживать свою актуальность и прилагать много усилий к сохранению конкурентных позиций, чтобы поддерживать и наращивать свою рыночную долю.

3.3 Выявление конкурентных преимуществ и конкурентная стратегия

Основным конкурентным преимуществом компании, исходя из оценки ключевых параметров конкурирующих организаций, является отслеживание хода работ заказчиком. Данный параметр является ключевым, и управленческое звено в лице директоров тщательно контролирует этот процесс.

При заключении договора на разработку проектной документации, заказчик получает:

- перечень специалистов, задействованных в выполнении работы;
- контактную информацию каждого из специалистов;
- график выполнения работ с «точками контроля»;
- телефонная связь с техническим директором 24/7;
- многоразовая корректировка эскизного проекта;
- внесение изменений в техническую документацию практически в режиме «online».

Такие условия сотрудничества с компанией «ИнфорМА» многократно определяли выбор заказчика в пользу данной проектной организации.

Таким образом, компании для дальнейшего успешного функционирования на рынке и завоевания его большей доли необходимо придерживаться стратегии сервисной диверсификации.

Предпосылками для выбора данной конкурентной стратегии можно считать

- спрос на услуги с его разнообразностью по структуре;
- большой вес неценовых параметров при выборе подрядчика;
- существование значительной группы заказчиков, которые признают уникальность характеристик услуг ценными для себя;
- наличие у организации способностей придания услугам неповторимых свойств.

При тесном взаимодействии двух сторон, заказчик может в режиме реального времени отслеживать ход работ и стадии разработки, что позволяет с его стороны вносить необходимые корректировки в проект, без потери времени на повторное проектирование. То же самое происходит на стадии создания эскизного проекта: большинство проектных организаций разрабатывают 2-3 варианта, в то время как «ИнфорМА» согласовывает каждую деталь эскиза, что позволяет сократить время работы, но в случае необходимости берет на себя обязательства по полному удовлетворению потребностей заказчика и может предоставить более 3 вариантов эскизного проекта.

Стратегия сервисной дифференциации уместна в данном случае, когда потребности и вкусы заказчиков слишком отличаются друг от друга и поэтому не могут быть удовлетворены путем оказания стандартного пакета услуг. Организация, с успехом применяющая принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности заказчиков с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков.

Учитывая особенности отрасли, можно говорить о правильности выбора стратегии, так как отслеживание хода работы и предоставление дополнительных услуг по проектированию занимает второе место после ценового параметра и срока выполнения работы.

В рамках реализации данной стратегии компании необходимо сосредоточиться не только на разработке проектной документации, но и услугах сопровождения строительных работ до ввода в эксплуатацию. Это позволит заказчикам обрести уверенность в том, что в ходе строительства будут соблюдены все нюансы, вплоть до использования материалов определенных марок и количества розеток.

Отслеживание хода работы в реальном времени в сочетании с услугами сопровождения строительства даст компании преимущество в сравнении с конкурентами и в дальнейшем позволит повысить цены.

Учитывая просматриваемую стагнацию на рынке проектирования в Челябинской области, большое количество разномасштабных конкурентов, жесткую ценовую конкуренцию и ограниченность компании в ресурсах, сервисная дифференциация является единственной доступной и обоснованной конкурентной стратегией для компании.

Для успешной реализации выбранной конкурентной стратегии компании необходимо оповещать заказчиков о предоставляемых услугах заранее в коммерческих предложениях. Более того при формировании предложений следует заявлять об авторском надзоре в первых позициях, наравне со сроками выполнения и ценой вопроса. Такие мероприятия будут направлены на конкретных заказчиков.

Также следует упоминать о предоставлении таких услуг во всех рекламно-информационных материалах, выпускаемых компанией, создавая эффект массового оповещения заинтересованной аудитории. В последствие, это станет отличительной ассоциативной особенностью фирмы.

Выводы по разделу 3

Конкурентным преимуществом фирмы определены дополнительные услуги, сопровождающие основной вид деятельности – проектирование. Произведен анализ ближайших конкурентов и предложена стратегия сервисной дифференциации, как наиболее выгодный вариант для укрепления конкурентных позиций фирмы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе произведена оценка состояния отрасли проектирования, рассмотрены политические, технологические, экономические факторы влияния на деятельность проектной организации. Рассмотрен микроклимат исследуемой фирмы «Институт Информационного Моделирования и Архитектуры».

В процессе конкурентного анализа выявлены ближайшие конкуренты компании, выявлены сильные и слабые стороны рассматриваемой организации, и на основе изученных данных предложена конкурентная стратегия позиционирования компании на рынке, включая тактические мероприятия по ее реализации. Произведенные исследования и предложенные рекомендации будут учтены руководством компании и будут использованы на практике.

Проделанная работа полностью соответствует тематике работы и поставленным задачам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
2. Буклова, М.А. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов / М.А. Буклова, А.В. Марьянкова, Н.Н. Скорниченко // Школа университетской науки. – 2012. – № 2. – С. 11-14.
3. Валишевская, Т.И. Особенности развития методологии отечественного стратегического менеджмента / Т.И. Валишевская // Вестник ОГУ. – 2014. – №8 (169). – С. 4-9.
4. Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации / А.С. Головачев. – М.: Вышэйшая школа, 2012. – 320 с.
5. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 290 с.
6. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник и практикум / А.Т. Зуб. – Люберцы: Юрайт, 2015. – 375 с.
8. Коваленко, А.И. Отдельные теоретические аспекты конкурентоспособной стратегии фирмы // Науковедение [Электронный ресурс]. URL: naukovedenie.ru
9. Конкурентная стратегия предприятий и использование конкурентных преимуществ / Д.А. Галездинова, В.В. Семенова // Международный научно-исследовательский журнал [Электронный ресурс]. URL: <http://research-journal.org/2015/konkurentnaya-strategiya-predpriyatij-i-ispolzovanie-konkurentnykh-preimushhestv/>
10. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
11. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 623 с.

12. Кулешова, А. Б. Конкуренция в вопросах и ответах / А.Б. Кулешова. – М.: ТК Велби, Проспект, 2012. – 256 с.
13. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
14. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт, 2013. – 448 с.
15. Малюк, В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Малюк. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 361с .
16. Поздняков, В.Я. Производственный менеджмент: учебное пособие / В.Я. Поздняков, В.М. Прудников. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 412 с.
17. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. - 5-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2014. - 453 с.
18. Стрелкова, Л.В. Планирование стратегического развития: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Экономика труда», «Экономика и управление на предприятии» / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 367 с.
19. Фиров, Н.В. Методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия / Н.В. Фиров // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 22. – С. 2-9.
20. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.
21. Химич, Ю.С. Методические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия / Ю.С. Химич // Вопросы экономики и права. – 2013. – № 2. – С. 111-113.
22. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 799 с.

23. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников. – М.: КноРус, 2013. – 320 с.

24. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / И. Шилков. – М.: Форум, 2013. – 304 с.

25. Шихабахов, Т.А. Формирование стратегии как фактора конкурентоспособности предприятия / Т.А. Шихабахов, А.А. Акежев // Экономические науки. – 2012. – № 1. – С. 157-160.

26. Янковская, В.В. Рыночная конкуренция: учебно-методическое пособие / В.В. Янковская. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 425 с.

