

Министерство образования и науки Российской Федерации
 федеральное государственное автономное
 образовательное учреждение высшего образования
 «Национальный исследовательский Томский политехнический университет» (ТПУ)

Институт ИСГТ

Специальность 100103 Социально – культурный сервис и туризм

Кафедра социальных коммуникаций

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

Тема работы
Совершенствование стратегии позиционирования автоцентра «Сто коней»
УДК 338.46:656.13:659.113.2

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О - 11201	Варшавская Ксения Константиновна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, зван	Подпись	Дата
доцент	Н.А. Гончарова	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТ:

Должность	ФИО	Ученая степень, зван	Подпись	Дата
доцент	Е.В. Родионова	к.ф.н., доцент		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, зван	Подпись	Дата
социальных коммуникаций	Н.А. Лукьянова	д.ф.н., профессор		

Томск -2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт ИСГТ

Специальность 100103 Социально – культурный сервис и туризм

Кафедра социальных коммуникаций

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой
Н.А. Лукьянова

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

дипломной работы

Студенту:

Группа	ФИО
О - 11201	Варшавская Ксения Константиновна

Тема работы:

Совершенствование стратегии позиционирования автоцентра «Сто коней»

Утверждена приказом директора (дата, номер)	№ 10156/с от 28.12.2015
---	-------------------------

Срок сдачи студентом выполненной работы:	23.03.2016
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

Исходные данные к работе		Преддипломная практика, курсовая работа
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов		Виды и стратегии позиционирования Особенности позиционирования автоцентров Разработка стратегии позиционирования автоцентра «Сто коней»
Консультанты по разделам ВКР		
Раздел		Консультант
1		Родионова Е.В.
2		Журавлева О.В.

Дата выдачи задания на выполнение ВКР по линейному графику	08.10.2015
--	------------

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
доцент	Н.А. Гончарова	к.э.н.		8.10.2015

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О - 11201	Варшавская Ксения Константиновна		8.10.2015

Реферат

Объем работы - 103 стр. Источников - 52.

Услуги, автоцентр, автосервис, конкуренция, имидж, реклама, стратегическое позиционирование, репозиционирование.

Актуальность темы работы заключается в том, что хорошо построенная стратегия позиционирования помогает достичь гармонии между интересами фирмы и общества, а значит добиться необходимых маркетинговых целей. Стратегии помогают предотвратить возникновение конфликтов или решить другие вопросы, связанные с общественным мнением. Стратегия позиционирования является результатом работы различных специалистов, поэтому следует заметить, что она в первую очередь направлена на людей в социальном и гражданском понимании, а потом уже на потребителей. Это делает каждую построенную стратегию позиционирования уникальной.

Объектом исследования является стратегическое позиционирование предприятия.

Предмет исследования – позиционирование автоцентра «Сто коней».

Цель данной работы – разработка рекомендаций по совершенствованию позиционирования автоцентра «Сто коней».

Научная новизна исследования объясняется комплексным изучением проблем позиционирования автоцентров. Были выявлены основные признаки формирования эффективного позиционирования на автомобильном рынке с учетом особенностей рассматриваемого бизнеса. Они были отражены в предложениях по совершенствованию стратегического позиционирования автоцентра.

Содержание

ВВЕДЕНИЕ	7
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	12
1.1 Сущность позиционирования	12
1.2. Виды и стратегии позиционирования и этапы их разработки	15
1.3. Эффективность стратегического позиционирования автоцентров в России	24
2. ОСОБЕННОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АВТОЦЕНТРА «СТО КОНЕЙ» НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ	35
2.1 Общая характеристика автоцентра «Сто коней»	35
2.2. Исследование отношения потребителей к автоцентру «Сто коней»	64
2.3. Предложения по выбору стратегии позиционирования.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	96
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	102

Определения, обозначения и сокращения

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

1. **Стратегия** – план деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, какой-либо деятельности человека.
2. **Позиционирование** - определение места конкретного товара по отношению к товарам конкурентов в сознании потребителей. Позиционирование товара необходимо для обеспечения преимущественного положения товара на рынке.
3. **Маркетинг** - организация производства и сбыта продукции, основанная на изучении потребности рынка в товарах и услугах.
4. **Систематизация** - процедура объединения, сведения групп однородных по неким признакам единиц (параметрам, критериям) к определенному иерархизированному единству в функциональных целях на основе существующих между ними связей и/или взаимодополняющих связей с внешним миром.
5. **Реклама** - оповещение различными способами для создания широкой известности кому-чему-н. с целью привлечения потребителей, зрителей и т. п.
6. **Имидж** - искусственный образ, формируемый в общественном или индивидуальном сознании средствами массовой коммуникации и психологического воздействия.
7. **Пиар** - целенаправленная информация в печати и по телевидению с целью привлечения внимания к кому-чему-либо.
8. **Гармонизация** - взаимное согласование, сведение в систему, унификация, координация, упорядочение, обеспечение взаимного соответствия экономических процессов, отношений, товаров, налогов и т.п.

- 9. Дифференциация товаров** - восприятие потребителями идентичных товаров разных производителей как схожих, но не абсолютно взаимозаменяемых.
- 10. Рентабельность** - относительный показатель, характеризующий эффективность экономической деятельности предприятия. В отличие от абсолютных показателей (выручка, прибыли и т.д.) рентабельность позволяет сравнивать результативность деятельности нескольких предприятий.
- 11. Конкурентоспособность** - определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, считает Филип Котлер. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается конкурентной позицией, которую занимает фирма, управляющая предприятием.
- 12. Поставщик** - это любое юридическое (организация, предприятие, учреждение) или физическое лицо, поставляющие товары или услуги заказчикам.
- 13. Потребитель** - гражданин, имеющий намерения заказать или приобрести, либо заказывающий, приобретающий или использующий товары (работы, услуги) исключительно для личных, семейных, домашних и иных нужд, не связанных с осуществлением предпринимательской деятельности.

\

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы работы заключается в том, что хорошо построенная стратегия позиционирования помогает достичь гармонии между интересами фирмы и общества, а значит добиться необходимых маркетинговых целей. Стратегии помогают предотвратить возникновение конфликтов или решить другие вопросы, связанные с общественным мнением. Стратегия позиционирования является результатом работы различных специалистов, поэтому следует заметить, что она в первую очередь направлена на людей в социальном и гражданском понимании, а потом уже на потребителей. Это делает каждую построенную стратегию позиционирования уникальной.

В современных условиях жесткой и повышенной конкуренции компаниям все сложнее завоевать внимание потребителей и укрепиться в их сознании. Потребители получают большой объем информации относительно разнообразных товаров и услуг, что компаниям сложно как-то выделиться среди многообразия. Естественно сознание потребителей старается отфильтровать полученную информацию и выделить для себя наиболее важные характеристики, качества.

С целью упростить решение о приобретении товара или об обращении в ту или иную фирму потребители стараются распределить товары (услуги, компании) по определенным категориям, то есть они занимаются позиционированием. Позиция, которую занимает товар или компания является сложным набором восприятия, впечатления, ощущения, которые появляются у потребителя при сравнении товара (компании) с товарами (компаниями) конкурентами.

В современное время управление позиционированием компаний развивается полным ходом. Построение эффективного позиционирования для внешней и внутренней среды становится одной из важных целей руководства предприятия. Обязанности по построению берут на себя специально обученные люди, в некоторых организациях даже есть целые службы. Данные службы

отвечают за развитие и функционирование идеологии организации, помогают показать ее место и роль в обществе.

Проблеме позиционирования и его социальной значимости уделяют внимание многие специалисты, такие как Котлер Ф., Траут Дж, Райс Эл, Макаронова Т.Н. и многие другие. Самыми значимыми работами по данному бизнесу являются труды Траута Дж., Париновой Л.В., Галицкого Е.Б. Данные работы следует отметить, так как в них описывается значимость деятельности на рынке автомобильных товаров. Тем не менее, существует недостаточно научной литературы, где раскрывается значение позиционирования для автоцентров. Автоцентры действуют на рынке, опираясь на практику конкурентов и свой опыт.

Объект исследования – стратегическое позиционирование предприятия.

Предмет исследования – позиционирование автоцентра «Сто коней».

Цель настоящей работы – разработка рекомендаций по совершенствованию позиционирования автоцентра «Сто коней».

В ходе исследования необходимо будет решить ряд **задач**:

- изучить теоретические аспекты стратегий позиционирования,
- показать особенности использования стратегий позиционирования на примере автоцентров;
- проанализировать существующую стратегию позиционирования компании «Сто коней»;
- разработать рекомендации по стратегическому позиционированию автоцентра «Сто коней».

В ходе работы были использованы различные методы: анализ маркетинговой деятельности компании, систематизация данных, оценка эффективности позиционирования, исследования конкурентов и их позиционирования, обобщение. Их значимость заключается в том, что они помогли выявить, систематизировать и оценить важность и сущность позиционирования автомобильных компаний.

Научная новизна исследования объясняется комплексным изучением проблем позиционирования автоцентров. Были выявлены основные признаки формирования эффективного позиционирования на автомобильном рынке с учетом особенностей рассматриваемого бизнеса. Они были отражены в предложениях по совершенствованию стратегического позиционирования автоцентра.

Теоретическую основу для работы составили труды различных российских и зарубежных авторов. В ходе исследования использовались труды таких авторов, как Голубков Е.П., Траут Дж, Райс Эл и т.д. Теоретическая значимость данной работы заключается в том, что сформулированы основы стратегического позиционирования автомобильных центров, имеющие не только прикладную направленность. Практическая значимость данной работы заключается в том, что результаты исследования можно применять на предприятии (автоцентр «Сто коней»), кроме того работу можно использовать в качестве источника информации для других компаний автоцентров и учащихся на специальностях «Реклама», «Маркетинг». Автор предложил расширенный план разработки стратегического позиционирования для автоцентра с учетом влияния внутренней и внешней среды. Обоснована эффективность предложений по совершенствованию позиционированию.

Основные положения, выносимые на защиту: стратегия позиционирования автомобильных компаний нуждается в постоянном обновлении и совершенствовании, поскольку потребители и их мнение в условиях жесткой рыночной конкуренции являются главным залогом успеха автоцентров; предложенная стратегия репозиционирования автоцентра «Сто коней».

Работа имеет определенную структуру: введение, две главы, заключение.

В разделе «Введение» даются цель и задачи исследования, а так же указана актуальность темы. Первая глава является теоретической, в ней описаны общие положения позиционирования, сущность стратегий и их цели. Вторая глава является аналитической, здесь на примере автоцентра разобраны

особенности использования стратегий позиционирования, показаны принципы и технологии построения. В разделе «Заключение» представлены краткие итоги по проделанной работе. А в разделе «Список использованной литературы» указаны литературные источники, которые помогали в проведении исследования.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сущность позиционирования

Многие специалисты рекламисты и маркетологи понимают под позиционированием – фиксацию определенного образа компании, ее товаров или услуг в сознании потенциального потребителя или же общественности. В маркетинговой деятельности, данный термин впервые был упомянут Джеком Траутом.

Известный маркетолог Котлер Ф. писал, что если компания правильно определила свои целевые сегменты и верно выбрала позиционирование, то с остальным проблем не будет. Если же нет, то следует ждать серьезных и неприятных проблем. [16, с.23]. Позиционирование среди конкурентов для компании является одним из важных бизнес решений.

Финансовая стабильность и жизнедеятельность предприятия во многом зависит от позиционирования компании. Под стратегическим позиционированием предприятия понимают процесс определения уникального рыночного положения компании относительно конкурентов, эффективности в достижении целей на основе правильных управленческих решений, стратегического руководства и устойчивости развития. [9, с.58].

Стратегическое позиционирование - это одна из главных функций управления компанией, которая являет собой процесс определения целей позиционирования организации и путей их достижения по занятию определенной рыночной позиции. Стратегическое позиционирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функций организации, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических целей. [3, с.21]. Динамичный процесс стратегического позиционирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического позиционирования, организации в целом и

отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели, своего положения на рынке и перспективы развития.

Позиционирование в большой мере является долгосрочным управленческим решением, а не краткосрочной тактикой. Позиции продукции или компании помогают выделить основные и устойчивые способы разделения и создания преимуществ перед конкурентами. Хорошее позиционирование является устойчивым, защищенным и адаптированным к изменениям рынка, отрасли и к будущему развитию предприятия. Позиции компании или ее товара могут изменяться, совершенствоваться и приспосабливаться в зависимости от периода роста, зрелости или спада.

Позиционирование закрепляется в сознании конечных потребителей. Позиционирование это, прежде всего, то, что клиент думает о предприятии, ее товарах или услугах. В особенности это связано с реальными характеристиками и имиджем компании, ее продукции. Под реальными характеристиками понимается следующее: стоимость, каналы распределения, уровень сервиса и т.д. Под характеристиками имиджа понимают впечатление от стимулирования, пиара, рекламы и т.д. Важно, чтобы, в конечном счете, позиция была определена именно потребителем, а не предприятием. Следует отметить, что некоторые из реальных характеристик могут разрушить или укрепить имидж компании или ее продукции. [17, с.45].

Позиционирование основывается на выгоде, которую получает предприятие. Укрепленные и сильные позиции позволяют обратить особенности организации или ее продукции (например, низкие затраты при производстве) в конкурентные преимущества для конкретных потребителей (например, низкие цены). Они не только отражают эффективность имиджа, но и помогают потребителю выделить для себя причины, по которым следует купить товар.

Позиция продукта или компании часто в глазах разных потребителей имеет разное значение. Поэтому предприятию крайне важно определять

позиции, которые оно или его продукция занимает в сознании всех целевых сегментов рынка.

Стратегическое позиционирование имеет следующие черты: глобальность, активность, динамичность, инновационность, интегрированность, сбалансированность, гармонизация, партнерство. [15, с.89].

Специалисты выделяют три концепции стратегического позиционирования, каждая из которых имеет свои особенности и направления: [29]

- функциональная;
- символическая;
- практическая.

Функциональная концепция позиционирования направлена на решение конкретных проблем компании: [29]

- предоставить потребителям решение всех их проблем;
- предоставить потребителям льготы, делая их, как будто, избранными;
- сформировать в сознании кредиторов и инвесторов положительное впечатление о компании и ее предложениях.

Символическая концепция позиционирования подразумевает, что тот, кто создает позиционирующий образ беспокоиться о собственном имидже, поэтому сформировав среди общественности нужный имидж, он сможет с легкостью решить все свои проблемы и добиться нужных целей. Данную концепцию чаще всего применяют политики и общественные деятели, которые стараются всеми силами донести до общественности нужный для них имидж себя и своей деятельности. Но в современном мире она так же важна и для коммерческих компаний, поскольку без нужного образа (забота о детях, охрана природы и т.д.) продать свою продукцию очень трудно. Основными направлениями являются: [29]

- улучшение репутации о компании;
- компания идентифицирует себя как нечто необычное и замечательное, то есть идентифицирует собственное я;

- принадлежность и привязанность к социуму;
- эмоциональная самореализация (товар компании позволит потребителю самореализовать).

Практическая концепция позиционирования направлена на то, чтобы напрямую воздействовать на людей, то есть, чем больше люди получают поощрения, тем лучше они будут относиться к компании и ее продукции. Основными направлениями являются сенсорная стимуляция и познавательное поощрение [29].

1.2. Виды и стратегии позиционирования и этапы их разработки

Котлер Ф. выделяет несколько видов позиционирования: [16, с.79.-83]

- атрибутивное (предприятие определяет конкретный атрибут и связывает его с товаром);

Многие автомобильные компании любят пользоваться данным видом стратегии позиционирования. Например, компании Хонда и Тойота подчеркнули экономичность и надежность своей продукции. Компания Вольво с помощью рекламных изображений сделала акцент на безопасности и долговечности своих автомобилей. В 80х годах компания БМВ позиционировала свою продукцию как совершенную, то есть подчеркивала эксплуатационные качества автомобилей. В 90х годах она изменила идею позиционирования и стала подчеркивать образ своей продукции как ценного, но далекого от роскоши автомобиля.

- на достоинствах (позиционирование основывается на менее абстрактных, видимых свойствах);

Иногда компании стараются использовать позиционировать себя и свои товары, опираясь на характеристики, проигнорированные конкурентами. Например, одно предприятие по производству бумажных полотенец подчеркивало их впитываемость, пока другая компания не сделала акцент на их долговечности.

- применение (продукт позиционируется на основе особенностей своего применения; например, одна зубная паста как средство от кариеса, другая паста – как средство против кровоточивости десен и т.д.);

- пользовательское (продукт позиционируется для конкретного целевого сегмента);

Данный вид стратегии позиционирования заключается в том, что компания создает ассоциацию, связанную с собой или своей продукцией и потребителями или классом потребителей. Например, многие косметические компании используют для своей рекламы знаменитостей и моделей для отражения образа красоты. Считается, что, если модель или знаменитость представлена, как потребитель товара компании, то это сильно повлияет на образ продукта.

- конкурентное (продукт противопоставляется продуктам конкурентам);

Во многих видах стратегий позиционирования существует открытая или неявная отсылка к конкурентам, но в некоторых случаях она может являться доминирующим аспектом стратегии. Данная стратегия бывает полезна в двух случаях. Во-первых, если у конкурента уже сложился стойкий, благоприятный и положительно сказывающийся образ, который создавался в течение длительного времени. Такой образ как бы помогает компании создать свой собственный другой образ, сыграв на известности конкурента. Во-вторых, если важно чтобы компанию считали лучшей или такой же хорошей, как ее конкурента. Например, автомобильный салон Авис запустил рекламную кампанию с идеей позиционирования: «Мы номер 2». Тем самым он пытался создать границы между самым крупным автомобильным салоном и салоном, являющимся третьей важной компанией.

- классовое (акцент позиционирования делается на ассоциации класса продукта; например: марка маргарина позиционируется рядом с марками масла);

- культурное (в позиционировании используются важные для потребителя культурные символы, устанавливающие различия между брендом компании и ее конкурентом);

Кроме того по Котлеру существует позиционирование по качеству и престижу, ценовое позиционирование. Соотношение цена-качество в качестве стратегии позиционирования является одной из самых распространенных и полезных стратегий. Но кроме того это сложная и опасная стратегия, поскольку существует вероятность, что сообщение о качестве снизит акцент на основную позицию «низкая стоимость» или же потребитель может подумать, что раз цена такая низкая, то и качество соответственно такое же.

Эффективное и правильное позиционирование компании является залогом финансовой стабильности, рентабельности и конкурентоспособности.

Стратегия позиционирования является системой, которую вырабатывают для создания и реализации четкого плана действий по достижению определенной позиции на целевом рынке. Стратегию позиционирования необходимо отделять от концепции, плана и программы. Другими словами, стратегия представляет собой комплексный набор действий по согласованному плану. Помимо этого, у нее есть особенные отличительные черты: [15, с.56].

- структура,
- четкость,
- конкретика.

В основном стратегия позиционирования вырабатывается в процессе выбора концепции позиционирования, здесь она играет ключевую роль, поскольку стратегия отражает суть любого дела – что, для кого, когда, как, сколько и что. Задача стратегии позиционирования выстроить определенную модель действий для реализации согласованного плана и достижения необходимых целей в определенной среде.

Для того чтобы ясно представлять как стратегия отличается от других смежных понятий маркетинга позиционирования, необходимо знать следующую информацию. План позиционирования является наиболее узким

понятием, в него входит график действий и срок их выполнения. Программа позиционирования же представляет собой комплекс определенных мероприятий, отражающих суть той или иной стратегии позиционирования. Если четко сформировать все вышеназванные компоненты стратегии позиционирования, то она станет эффективным инструментом в коммуникационной политике предприятия.

Предпосылки к появлению позиционирования рассматриваются с двух точек зрения. [18, с.66].

Первая точка зрения заключается в том, позиционирование для потребителей необходимо выстраивать на жестких ценностях. Например, получение определенного важного для потребителя фактора за деньги – надежность, удобство, комфорт, безопасность. Они считают, что именно это влияет на формирование лояльности потребителя. То есть, такие показатели, как цена, качество продукции и имидж компании в своем сочетании формируют определенную ценность, которая отличается от конкурентов. В совокупности с этими факторами такие параметры, как сложность перехода на другой бренд (компанию) и индивидуальные черты потребителя создают определенные позиции в сознании.

Вторая точка зрения основана на более мягких факторах, таких как, удовлетворенность и эмоциональность. Данный подход определяет позиционирование для потребителей, как часть индивидуализма клиента и приверженностью к определенной продукции. Для того чтобы понять эту позицию необходимо раскрыть ее следующим образом. Позиции создаются на основе эмоциональных, когнитивных предпосылок и накопленной информации.

Под когнитивными предпосылками понимается: понятность, ясность, уверенность. Под эмоциональными предпосылками понимаются следующие признаки: эмоции, настроение, удовлетворенность. Под накопленной информацией или знаниями понимаются следующие факторы, которые связаны со сменой компании, об издержках и затратах в связи с этим: ожидания,

представления. Такая позиция позволяет сформировать позиции и приверженность к определенной продукции.

Стратегии позиционирования можно разделить на несколько частных стратегий: [13, с.10].

- Дифференциация, данная стратегия позволяет выделить объект рекламы среди аналогичных объектов-конкурентов;
- Ценностно-ориентированные, такие стратегии помогают связать объект рекламы с важными для целевой аудитории ценностями;
- Присвоение, данный вид стратегий направлен на усиление восприятия положительных характеристик объекта рекламы.

Процесс стратегического позиционирования, по мнению некоторых маркетологов, состоит из трех компонентов: [14, с.23.-28].

- Рынок;
- Творчество, креативность;
- Медиа.

Рыночная стратегия представляет собой основу, на которой выстраивается любая коммуникативная цепочка, главную роль играет полный анализ рыночной структуры, который помогает разработать позиционирующие, дифференциальные и коммуникативные стратегии.

Творческая стратегия представляет собой сформированный образ бренда и разработка его элементов, основываясь на восприятии этого образа целевыми сегментами. В данной стратегии заложена коммуникационная основа общения потребителя и товара.

Под медийной стратегией понимают выбор носителей рекламы для передачи сообщения, сюда также входит разработка бюджета и определение роли носителей рекламой информации в рамках коммуникативной стратегии.

Существуют определенные методы стратегического позиционирования компании: [20, с.46.-79].

- доля компании на рынке / темпы роста рынка (например, БКГ – Матрица Бостонской консалтинговой группы): рыночное положение компании

позиционируется по отношению к положениям компаний конкурентов, уже работающих на рынке;

- привлекательность рынка / конкурентоспособность предприятия (например, модели МакКинси, Шелл и т.д.): положение предприятия позиционируется с учетом оценки сильных сторон компании на рынке или отрасли в соответствии с перспективами рынка или отрасли; данный метод помогает компании определить конкурентоспособность основной или дополнительных деятельности предприятия на рынках с разной степенью привлекательности;

- эволюция рынка (жизненный цикл продукции) / положение компании по сравнению с конкурентами (например, модель Хофер-Шендлера): положение предприятия определяется путем оценки его рыночных позиций по сравнению с конкурентами с учетом стадии эволюции рынка или жизненного цикла продукции; данный метод помогает компании выявить позиции основного или дополнительных бизнесов предприятия на рынке с учетом его эволюции и состояния (стагнация, стабилизация, рост).

Перечисленные методы позволяют предприятию выявить его положение на рынке в определенном временном периоде, но не помогают сделать прогноз и не дают советы (рекомендации) о том, как достигнуть желаемого положения.

Брюханов В.В. предлагает для осуществления процесса стратегического позиционирования применять кластерный метод, то есть разрабатывать стратегию позиционирования путем соотношения текущей и целевой позицией в отрасли, обусловленной влиянием внешних и внутренних факторов. Кластерный анализ помогает выделить три различные группы факторов: [7, с.16].

- конкуренты;
- поставщики;
- потребители.

Эти изолированные группы факторов помогают предприятию построить рыночную модель и на его основе прогнозировать и сформировать стратегию

по достижению целевой рыночной позиции. К главным недостаткам данного метода являются:

- трудоемкость процесса;
- сложность получения данных о внутренней среде компании конкурентов.

Для создания прогноза можно применить так же другой метод – метод аналога. Дополнительно к этому можно использовать метод бренч маркетинг. Стоит отметить то, что применять данный метод следует лишь при соответствии цели повышения эффективности деятельности компании, его нельзя использовать для других целей позиционирования. [9, с.35].

В соответствии с этим принято выделять несколько основных этапов стратегического позиционирования компании на рынке. [11, с.27].

- первый этап: определение текущей позиции на рынке и в отрасли;
- второй этап: определение альтернативных рыночных позиций для компании;
- третий этап: формирование цели стратегического позиционирования;
- четвертый этап: выбор оптимальной позиции на рынке с учетом сформированной цели;
- пятый этап: определение возможных методов достижения цели стратегического позиционирования
- шестой этап: построение стратегии позиционирования.

В связи с динамичностью рынка организация может возвращаться на каждый из этапов в любое время, поэтому результаты позиционирования должны быть всегда под контролем.

В основу разработки стратегии позиционирования организации ложится определенный принцип по анализу возможных перспектив развития предприятия при определенных предположениях об изменении внешней среды, в которой она привыкла функционировать. Важнейшим компонентом данного анализа является определение позиций организации в конкурентной борьбе за рынки сбыта своей продукции. На основе такого анализа формируются цели

развития организации, формируются стратегические хозяйственные единицы и выбираются стратегии их достижения. [3, с.45].

Стратегическое маркетинговое позиционирование включает в себя три стадии: [15, с.89].

- формирование стратегического позиционирования;
- управления позиционированием;
- реализации плана и достижение целей позиционирования.

План стратегического позиционирования создается для того, чтобы помочь компании использовать в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде.

Многие специалисты по позиционированию по-разному видят схему построения стратегии позиционирования. В некоторых американских источниках указано, что стратегия позиционирования разрабатывается с учетом четырех основных шагов. [6, с.68].

- определение проблемной зоны,
- создание плана и программы,
- действия и коммуникации,
- оценка созданной программы действий.

Британский специалист, Питер Грин, считает, что стратегия позиционирования разрабатывается с учетом других элементов. [4, с.55].

- общие взгляды (стратегия создается в соответствии с общей структурой взглядов компании),
- намерения и цели (определяются намерения, которые впоследствии перерождаются в цели),
- целевая аудитория (определяется та аудитория, которая наиболее важна),
- главное сообщение (определяет то, что необходимо донести до целевой аудитории),
- действия (определяется то, как будет передаваться и доноситься ключевая информация),

- время (определяется график, по которому будет проходить работа),
- затраты (подсчитываются все расходы),
- анализ (контроль над деятельностью).

Фрэнк Джефкинс считает, что необходим другой подход к выработке стратегии позиционирования, а именно сначала надо оценить ситуацию, определить цели работы и целевую аудиторию, затем отобрать каналы передачи, спланировать бюджет и оценить проделанную работу. Джефкинс Ф. делит позиционирование на три основных вида: позиционирование бренда, позиционирование товара (услуг), позиционирование предприятия. [12, с.57].

Стоит заметить, что некоторые специалисты рассматривают процесс формирования позиционирования через создание пирамиды позиционирования. [14, с.22]. Она помогает определить основные факторы, влияющие на создание и укрепление позиций в сознании потребителей, а так же выбрать те коммуникации, необходимые для поддержания этого позиционирования.

Пирамида позиционирования состоит из следующих строчек: [14, с.24].

- наличие определенных и важных ценностей товара (компании);
- удовлетворение всех потребностей и увлечений потребителя;
- положительное восприятие компании клиентом, формирование нужной позиции.

Хруцкий В.Е. выделяет семь шагов позиционирования: [30].

- определение основных товаров конкурентов, которые находятся на целевом рынке;
- определяются основные атрибуты, которые конкретизируют товарное пространство, в котором находятся позиции компании;
- собираются данные по восприятию товаров конкурентов по выделенным атрибутам;
- определяется положение продукции компании на рынке (позиционирование) и оценивается сила этого положения;
- определяются наиболее предпочтительные для конечных потребителей атрибуты товара;

- изучается соответствие между предпочтениями целевых сегментов и нынешней позиции (рыночное позиционирование);

- вырабатываются решения и рекомендации по дальнейшей разработки реализации стратегии маркетинга.

После того как определена нынешняя позиции на рынке компания рассматривает несколько вариантов ее развития: [27, с.30].

- укрепление;
- постепенное перепозиционирование;
- полное перепозиционирование;
- вытеснение конкурентов с их позиций.

Разработка стратегии позиционирования, по мнению некоторых специалистов, проходит в три основных этапа. [5, с.38.-45]. На первом этапе оценивается нынешняя рыночная ситуация, происходит ранжирование целей, и определяются результаты. Здесь очень важно подготовить полную базу данных, которая поможет верно оценить ситуацию на рынке. На втором этапе разработки подбирается вид стратегии позиционирования – разрабатывается тактика, выбирается порядок действий, определяется бюджет и ресурсы. Здесь принимается окончательный выбор и отбрасывается трудновыполнимые задачи. На третьем этапе происходит оценка эффективности проделанной работы – устанавливается контроль над реализацией и устанавливаются возможные причины отклонения от поставленного плана.

1.3.Эффективность стратегического позиционирования автоцентров в России

Процесс стратегического позиционирования представляет последовательность шагов по достижению цели позиционирования и одновременное планирование ресурсов для каждого шага позиционирования объекта. Основная цель стратегического позиционирования в выделение рекламируемого объекта среди аналогичных объектов конкурентов, и сделать акцент на его привлекательных для потребителя чертах. Здесь следует сказать о подразделение цели на два вида: стратегически-коммуникативную и

дополнительную, которая позволяет достичь главной цели. Благодаря особенностям стратегии позиционирования у рекламистов и маркетологов, получается, преодолеть невнимательность и избирательность человеческого восприятия, недоверие и предубеждения. К неблагоприятным факторам, которые необходимо преодолеть относится информация, поданная конкурирующими фирмами. [2, с.52].

Разные специалисты определяют процесс стратегического позиционирования по-разному, в своих работах они выделяются разное количество фаз позиционирования. Хулей Г. Дж. считает, что для того, чтобы позиционирование было эффективным необходимо соблюдать следующие условия: [28, с.77.-83].

- необходимо обладать всей нужной информацией о целевом рынке и потребителях, которые важны для компании; следует отметить, что позиция может определяться покупателями по-разному, поэтому для предприятия важно позиционировать свой товар на все целевые сегменты;

- выгоды позиционирования должны быть важны для целевых потребителей;

- позиционирование необходимо выстраивать на силах предприятия или ее торговой марке; хорошо, если конкурентные стороны предприятия являются уникальными; полное использование активов компании создают конкурентные позиции, гарантирующие защищенность от конкурентных атак;

- позиционирование должно быть коммуникабельным, то есть всегда должна создаваться возможность обратной связи с целевыми сегментами; позиции должны быть простыми, доступными, незамысловатыми, передаваться с помощью интересных и запоминающихся средств коммуникации.

По его мнению, стратегия позиционирования состоит из трех фаз: [28, с.93].

- определение нынешней рыночной позиции, которое включает определение конкурентов, основных характеристик аналогичных товаров, оценку выделенных атрибутов, позиций конкурентов по данным атрибутам,

идентификацию потребностей целевых сегментов, комплексный подход ко всеми перечисленному;

- выбор желаемой рыночной позиции, который включает выбор целевого рынка и конкурентных преимуществ или отличий от товаров конкурентов; данное решение основывается на привлекательности сегментов рынка и сильных сторонах предприятия; желательно, чтобы компании занимали рынки, где у них есть особые преимущества перед конкурентами, а не привлекательные рынки, где потенциал компании считается средним или низким и они находятся в постоянной борьбе с конкурентами;

- формирование стратегии позиционирования для того, чтобы добиться целевой позиции; данная стратегия создается на основе выбора целевого рынка и создания предложения, которое поможет компании наилучшим образом удовлетворить целевые сегменты на нем.

Для менеджмента любой компании важным является формирование управленческой системы, способной быстро и оперативно адаптироваться к переменам рынка. Поэтому необходимо выделить определенные факторы, которые оказывают влияние на стратегическое позиционирование предприятия. Классификация факторов показывает, что процесс стратегического позиционирования взаимосвязано с внутренними и внешними показателями среды.

Таблица 1 – Факторы, оказывающие влияние на стратегическое позиционирование компании [8, с.35].

Этап	Факторы
Определение текущей позиции	- положение на рынке; - развитие и состояние отрасли.
Определение альтернативных вариантов (позиций)	- структура рынка; - политические факторы; - экономические факторы.
Формирование	- миссия;

цели стратегического позиционирования	- цель; - состояние отрасли; - положение на рынке; - преимущества перед конкурентами.
Выбор оптимальной позиции на рынке с учетом сформированной цели	- число альтернативных позиций; - соотношение цели и рыночной позиции; - отрасль и ее состояние; - потенциал компании.
Определение возможных методов достижения цели стратегического позиционирования	- отрасль и ее состояние; - потенциал компании; - цель стратегического позиционирования; - возможные риски.
Построение стратегии позиционирования	Все перечисленное.

Все это говорит о том, что для реализации стратегического позиционирования компании необходимо учитывать и анализировать большое число показателей. А это приводит к тому, что очень сложно выбрать наиболее оптимальный метод стратегического позиционирования.

При позиционировании следует учитывать следующие факторы: [24, с.41].

- объект (продукция, компания или бренд), который продвигается с помощью позиционирования;

- потребители, относящиеся рыночному сегменту компании.

Позиционирование на рынке B2C является крайне важным, поскольку помогает продвинуть компании продукцию на целевом рынке. Для продукции повседневного спроса компания должна определить хочет ли она

позиционировать свой товар, потому что от этого зависят многие факторы его продвижения и изготовления. При позиционировании товара на рынке B2B образ необходимо донести для всех участников производства (от поставщиков до целевых потребителей);

- сознание целевых потребителей, в котором необходимо укрепить позиционированный образ для того, чтобы покупатель мог отличить товар компании от товаров компаний конкурентов в пользу предприятия;

- методы, помогающие выделить конкурентные преимущества и донести их до сознания конечных потребителей.

Данные методы можно разделить на несколько видов: [21, с.19].

- исследовательские (выявляются наиболее важные и значимые для потребителя свойства продукции, ключевые особенности, позволяющие ассоциировать товар в сознании потребителя и отличить его аналогичной продукции);

- товарные (выявляется основная ценность продукции, и определяются способы ее повышения); Ключевыми позициями являются удобная и привлекательная упаковка, востребованные функции и т.д.;

- продвижение (выявляются основные способы продвижения товара, но не просто бренда или марки, а именно образа).

Для того чтобы стратегическое позиционирование предприятия было эффективным необходимо учитывать факторы внешней среды и осуществлять деятельность компании с учетом адаптации к рыночным условиям, собственных ресурсов и перспектив развития. Работа должна проходить непрерывно. Кроме того следует работать в соответствии с тремя принципами: [5, с.83].

- многоэлементность;
- координация;
- интеграция.

Когда это необходимо нужно вносить изменения в существующую стратегию позиционирования. Для ее эффективности следует выполнять четыре

условия. [6, с.50.-55]. Первое – ясность. Идея позиционирования должны быть четкой, понятной, ясной и соответствовать целевому рынку и конкурентным преимуществам. Второе – последовательность. Для того, чтобы потребитель услышал идею позиционирования компании необходимо действовать последовательно. Третье – правдоподобность. Конкурентные преимущества должны быть правдоподобными, чтобы они не встречали препятствий в сознании целевых потребителей. Имидж должен соответствовать реальным представлениям. Четвертое – конкурентоспособность. Товар или услуга предприятия должны обладать конкурентным преимуществом, имеющую потребительскую ценность.

Стратегия позиционирования не может быть эффективной, если не учитываются следующие данные: [25, с.88].

- информация о ситуации, для этого проводятся разнообразные исследования в начале работы;
- цели и задачи;
- целевая аудитория, она выясняется в результате проведения разнообразных исследований, как внутренних, так и внешних;
- основные направления стратегии позиционирования;
- разработка плана, он необходим для четкого графика работы, он может вырабатываться на год, месяц и квартал.

Кроме этого в стратегию позиционирования очень часто включают анализ эффективности запланированных действий.

В начале создания эффективной стратегии позиционирования специалисту необходимо задаться вопросом: а чего именно он хочет достичь. Только после этого необходимо искать ответы на данный вопрос, то есть возможности для достижения поставленной цели. Не окончательное решение, а именно варианты.

Позиционирование обеспечивается пятью определенными факторами: [11, с.33].

- надежностью - здесь понимается то, что предприятие способно удовлетворять потребности клиента в точности и в нужный срок.

- отзывчивостью - под этим понимается качественное и быстрое обслуживание потребителя, а так же желание помочь клиенту решить его проблемы и удовлетворить потребности.

- убедительностью – позиционирование должно убеждать потребителей выбрать именно товар компании, а не конкурентов.

Для эффективного позиционирования характерны следующие черты: [8, с.58].

- ориентация на потребителя;

- взаимодействие с потребителями входит в стратегию компании;

- потребитель покупает систему создания потребительской стоимости, при этом основные угрозы исходят от тех конкурентов, которые первыми создают такие системы;

- стратегии коммуникаций часто разрабатываются на основе полученной информации от клиента;

- осуществляется более тесный контакт потребителей с каналами распределения.

Эффективная система позиционирования позволяет строить долгосрочные, тесные взаимоотношения, связывающие производителя/продавца и потребителя. [23, с.30]. Для того чтобы обеспечить эффективность стратегии позиционирования маркетологи и другие специалисты ввели определенные принципы. Принципов насчитывается три: [26, с.44].

- объективность (сбор и анализ всех доступных данных, их рассмотрение со всех возможных точек обзора),

- точность (собранные данные должны быть достоверны и понятны),

- тщательность (все действия должны быть спланированы, а анализ быть качественным).

При разработке эффективной стратегии позиционирования следует учитывать несколько важных деталей. [25, с.42]. Вначале необходимо разработать саму идею позиционирования. Всё всегда начинается с идеи. Начиная работу над формулировкой идеи необходимо разобраться в том, что автор пытается донести до аудитории, то есть какой образ должен сформироваться в сознании потребителя. Идея позиционирования разрабатывается по следующим принципам: [19, с.38.-43].

- необычность (неожиданная, оригинальная идея);
- в хорошей идее не должно быть навязывания того или иного товара, услуги и всего остального;
- идеи, принимающие форму визуального выражения через ассоциации, являются самыми сильными, так как несут давно сложившийся образ.

Так же важно сформировать миссию, определить цель позиционирования. Под миссией позиционирования понимается система взглядов о роли фирмы на рынке и возможностях ее развития. Это наиболее общая цель организации и она выражает основную причину своего существования на рынке. Миссия выполняет несколько основных задач: [25, с.48].

- Показать для чего и в каких целях существует фирма;
- Соблюдать принципы руководства;
- Выявить чем фирма отличается от фирм-конкурентов;
- Определить показатель, по которому будет оцениваться выполнение всех действий фирмы;
- Создавать полную согласованность всех интересов, связанных с фирмой (руководители, клиенты, персонал и так далее);
- Обеспечивать поддержку корпоративного духа, мотивировать персонал к работе.

Филип Котлер определил, что миссия позиционирования должна формулироваться при учете определенных факторов: история, тип фирмы, положение на рынке, стиль поведения, внутреннее состояние фирмы, ресурсы, преимущества и отличительные особенности перед конкурентами. [16, с.28].

Кроме того эффективность стратегии позиционирования зависит от выявления правильной и точной целевой аудитории, анализа организаций конкурентов и предсказания поведения потребителей. Все это позволяет определить сильные и слабые стороны организации, а так же выяснить мнение общественности о данном предприятии. Известный маркетолог Котлер Ф. писал, что если компания правильно определила свои целевые сегменты и верно выбрала позиционирование, то с остальным проблем не будет. Если же нет, то следует ждать серьезных и неприятных проблем. Позиционирование среди конкурентов для компании является одним из важных бизнес решений.

Стратегическое позиционирование - это одна из управленческих функций компании, представляющая собой процесс определения целей позиционирования организации и путей их достижения по занятию определенной рыночной позиции. Стратегическое позиционирование является базисом для всех решений управления, функций предприятия, мотивации и контроля, ориентированных на выработку стратегических целей.

Автомобильные центры для своего позиционирования выбирают самые разные стратегии, кроме того со временем они стараются пересмотреть их и выбрать наиболее подходящую и адаптированную к изменившимся рыночным условиям.

Автоцентр «Атлант-М» в разных городах, в зависимости от преобладания автомобилей компаний производителей, использует следующие стратегии позиционирования. Автоцентр «Атлант-М», со времени своего создания использовал все три концепции позиционирования. Функциональная и практическая концепции отражаются в том, что в автоцентре очень часто проводятся разнообразные акции, предоставляются льготы и скидки потребителям. Все это улучшает мнение общественности о компании. С помощью символической концепции они повышают свой имидж на российском и зарубежном рынке. Автоцентр делает акцент на качестве и надежности своих услуг и автомобилей, предоставляющихся ими.

Позиционирование автоцентра «Атлант-М» в Орле развивает следующую бренд-стратегию предприятия: «Атлант-М – лучший эксперт в выборе автомобиля и его обслуживании». Автоцентр позиционирует себя как лучшее место, где не просто продают высококласные автомобили, но и процедура выбора и обслуживания машины находится на самом высоком уровне.

Позиционирование автоцентра «Атлант-М» в Смоленске заключается в том, что поддерживается его имидж как персонального и уникального автомобильного центра. Идея позиционирования: «Персональный автоцентр». Акцент делается на мастерстве персонала, любви к клиентам и индивидуальном подходе к каждому человеку. Индивидуальный подход заключается в том, что персонал компании относится к клиенту не как к чужому человеку, а как старому знакомому или другу. Сотрудники компании стараются всегда обращаться к клиенту по имени, интересуются его делами и желаниями. В рамках позиционирования автоцентр использовал различные рекламные носители с личными обращениями к людям. С помощью них компания смогла создать персональное обращение к существующим и потенциальным клиентам путем анализа наиболее распространенных имен и фамилий. Так же данная реклама позволила повысить лояльность крупных клиентов автоцентра, поскольку, таким образом, компания выразила свою особую признательность и внимание к ним. Можно сказать, что позиционирование автоцентра «Атлант-М» затронуло сразу две целевые аудитории компании – потенциальных (личный подход) и существующих (внимание).

Автоцентр «Атлант-М» в Москве и Санкт-Петербурге отражает следующую концепцию позиционирования: «Любим Вас такими, какие Вы есть», она обращена к потенциальным и существующим клиентам компании. В автоцентре не только установлены самые высокие стандарты работы с клиентами и выработан новый уровень сервиса, но и сохраняется человеческий фактор отношения ко всем автомобилистам. Сотрудники автоцентра обладают не только повышенным профессионализмом, техническим мастерством, но и умеют находить личный и эмоциональный контакт с аудиторией. Согласно

данной концепции, в центре позиционирования находится клиент «Атлант-М», поэтому для рекламы автоцентра были задействованы не звезды, модели или актеры, а реальные клиенты компании.

Автоцентр «Хонда АвтоРусь» позиционирует себя как автоцентр для людей за 30. Для таких потребителей важны экономические показатели, надежность, безопасность, представительность, оптимальность комплектации, особенно, если это не в ущерб динамическим характеристикам. Здесь не делается акцент на креативном и авангардном дизайне или скорости. Позиционирование автоцентра заключается в том, чтобы показать насколько совпадают качества продукции с запросами потенциальных потребителей. Акцент делается именно на товар автоцентра, а не на сервисное обслуживание. Слоган позиционирования: «Мы знаем, что Вам нужно».

Различные автоцентры ключевую роль в своем позиционировании отводят разным атрибутам, достоинствам или ценностям. Это может быть сервисное обслуживание или же качественная продукция. Главное в позиционировании включить и сам автоцентр, чтобы он был притягательным для аудитории. Следует отметить, что наряду с технико-эксплуатационными свойствами, престижем, надежностью, безопасностью, сервисом для потенциального клиента автоцентра важны и дополнительные услуги, с которыми может столкнуться любой владелец автомобиля. Поэтому при разработке стратегии позиционирования важно сделать автоцентр узнаваемым в глазах аудитории.

2. ОСОБЕННОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ АВТОЦЕНТРА «СТО КОНЕЙ» НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ

2.1 Общая характеристика автоцентра «Сто коней»

Автоцентр «Сто Коней» был создан 22 июня 1998 г. частными лицами в г. Томске. Располагается по адресу: г. Томск, ул. Владимира Высоцкого 25. Уставный капитал создан за счет взносов учредителей и составляет 1 000 000 руб. Численность работающих на предприятии на 30 апреля 2015 года составляет порядка 100 человек. Запасы товаров хранятся на собственных площадях. Автосервис является самостоятельной организацией, не имеет сети. С момента появления компании на рынке и до настоящего момента организация занимается следующей деятельностью: продажей, ремонтом и обслуживанием автомобилей. В начале своей деятельности основными направлениями работы автосалона были реализация и ремонт отечественных автомобилей ВАЗ и ГАЗ. С 2000 года автоцентр «Сто Коней» стал официальным дилером ИЖАВТО, а также начал заниматься поставкой и продажей автомобилей с аукционов из Японии. С увеличением спроса на новые автомобили в 2006 году был построен новый автоцентр с современным и высокотехнологичным оборудованием.

В мае 2006 года автоцентром «Сто Коней» был заключен дилерский договор с ООО «Джи Эм - АВТОВАЗ», а через два месяца, в июле 2006 года, автоцентр стал официальным дилером GeneralMotors. GeneralMotors - одна из крупнейших мировых автомобильных компаний. Относительно недавно официальные представители автоцентра «Сто Коней» объявили об успешном завершении переговорного процесса с концерном Fordo заключении долгосрочного дилерского соглашения. Таким образом, предприятие значительно усилило свои позиции на региональном рынке.

На сегодняшний день автоцентр «Сто Коней» является единственным официальным дилером ChevroletNiva, Chevrolet, Opel и KIA в г. Томске и Томской области, а в автоцентре предоставлен весь модельный ряд Opel,

Chevrolet (в том числе северо-американские ChevroletTrailBlazer и ChevroletTahoe) и KIA. Любой автомобиль можно приобрести, воспользовавшись услугой Trade-In (обменяв старый автомобиль на новый), автосервисом оказываются все виды услуг по диагностике, ремонту (в том числе кузовной ремонт любой сложности), покраске, техническому и гарантийному обслуживанию автомобилей, а также услуги автомойки и эвакуации автотранспорта.

В организационной структуре компании важное внимание уделяется числу управленческого персонала и его распределению по аппарату управления, регулируются основные взаимоотношения между руководителями и подразделениями предприятия, определяются права, ответственность и обязанности сотрудников и т.д.

Анализируемое предприятие так же занимается розничной торговлей непродовольственными товарами, основную долю в которых занимают автомобильные запчасти.

Организационная структура автоцентра «Сто Коней» - линейно-штабная. Данный вид организационной структуры компании представляет собой развитую линейную структуру и призван устранить ее главный недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Данная структура включает в себя специализированные подразделения, которые не обладают правами принятия решений и руководства какими-либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций. Это: бухгалтерия, сервис, отдел гарантии, магазин, отдел продаж.

Рассмотрим этапы оказания услуг по ремонту:

Первый этап – это контакт с клиентом. Клиент звонит в автосервис «Сто Коней» и записывается на ремонт или другое сервисное обслуживание. Администратор назначает время и дату приезда клиента. Запись на ремонт ведется предварительно, за 2-3 дня до возможной постановки автомобиля на ремонт (в некоторых случаях дольше). Определяется необходимый перечень

документов, необходимый для постановки автомобиля в ремонт. Такими документами являются: свидетельство о регистрации транспортного средства (далее ТС), паспорт ТС, сервисная книжка, доверенность на представителя, паспорт владельца или водительское удостоверение.

Второй этап носит условное название «приёмка». Представитель обращается в приемную для постановки автомобиля на ремонтную зону. Мастер-приёмщик проверяет правильность заполнения доверенности, наличие необходимых документов. Если с этим проблем не возникло, то машина принимается на ремонт, оформляется заявка. Проводится первичный осмотр автомобиля с клиентом, в соответствующих данных ставятся пометки о наличии повреждений на кузове автомобиля, проверяются спец жидкости, интересуются пожеланиями клиента по ремонту.

Третий этап. Участники – сервисный цех. Автомобиль попадает на ремонт, мастера его ремонтируют, далее мастер-приемщик записывает работы, которые производились и необходимые запасные части, за которыми следует на склад.

Четвертый этап – склад. Кладовщик выдает мастерам (слесарям) требующиеся детали, оформляет их в соответствующем документе – «перемещение товаров в производство».

Пятый этап – гарантийный отдел. Сервисная книжка попадает к гарантийщикам, которые проверяют, соблюдалась ли соответствующим образом гарантийная политика. Если да, то далее идет процесс определения, какие работы и запасные части уйдут по гарантии, а какие – нет. Связываются с компанией-дилером, отправляют соответствующие копии документов и, если необходимо, фото неполадок у прибывшего ТС.

Шестой этап. Клиент вновь возвращается в приемную, где администратор «закрывает заявку», т.е. делает документы (все в двух экземплярах), подписывает. Выписывается пропуск, машина готова к сдаче. В это время клиент идёт оплачивать заказ-наряд.

Следующий этап. Касса. Кассир принимает деньги, выбивает приходный кассовый ордер, кассовый чек, либо счет на оплату в случае безналичного расчета.

По данным информационных справочников Томска на конец апреля 2015 г. в г. Томск насчитывается более 340 предприятий автосервиса. На практике эта цифра превышает данные показатели на 20-30%. Около 80% от всей массы предприятий принадлежат частным компаниям. При этом не более 10% из них могут удовлетворять всем требованиям, которые предъявляются к системе организации и качеству оказания услуг автосервиса. Перечислю основные из этих требований:

- обеспечение удобства места, времени и процедуры обслуживания;
- учет требований клиентуры относительно удовлетворения их спроса;
- низкие цены;
- минимальные затраты времени клиентов на техническое обслуживание их автомобиля;
- удобное расположение СТО;
- максимально широкий спектр услуг;
- высокая культура обслуживания;
- высокие требования к эстетике и эффективности всего комплекса автосервиса;
- высокая квалификация персонала;
- современный уровень технических возможностей СТО, позволяющий справляться с любыми проблемами клиента;
- специализация производства по маркам автомобилей и видам услуг;
- наличие торгового подразделения для реализации запасных частей, сопутствующих товаров, аксессуаров и пр.

Конкурентоспособность любой автомобильной фирмы во многом определяется уровнем развития автосервиса в части предпродажного обслуживания автомобиля, периода, когда он находится на гарантийном обслуживании (у официального дилера) и после гарантии. Наличие в

ассортименте услуг по установке сигнализации, музыкальных систем, замене масла в двигателе и т.п. стало нормой для основной массы торговых предприятий.

Предприятия по техническому ремонту и обслуживанию автотранспортных средств являются основным звеном по оказанию комплекса услуг автосервиса, которые они берут на себя основную нагрузку по удовлетворению потребностей автовладельцев в услугах автосервиса и реализуют функций поддержания и восстановления работоспособности автомобилей.

Качественный автосервис подразумевает исключение каких-либо проблем с обеспечением запасными частями: они должны быть в наличии или доступны для доставки с другого региона в незначительные сроки. С точки зрения потребителя, наличие запасных частей означает замену их в сроки, которые его удовлетворяют. Не всегда предприятия автосервиса обладают необходимым ассортиментом запасных частей, поэтому большая группа потребителей, осуществляющая обслуживание и ремонт автотранспорта самостоятельно, прибегает к помощи специализированных магазинов, занимающихся их продажей. Магазинам же приходится брать на себя больше функций, не только по продаже запасных частей, но и по диагностике заменяемых деталей, узлов и т.п., хотя, естественно, доля таких услуг в общем объеме реализации мала.

Несмотря на то, что в Томске более 60% сервисов технического обслуживания различного уровня занимаются реализацией запасных частей, большинство автовладельцев предпочитают покупать запчасти на авторынках, где и ассортимент шире и цены ниже. Что же касается качества предлагаемого товара, то в 7 случаях из 10 предлагаются запчасти, изготовленные не качественно, с нарушением технологий производства, что очень пагубно отражается на качестве и сроках эксплуатации автомобилей, а особенно на безопасности движения. По статистике, более 50% из зарегистрированных ДТП в Томской области, произошли в результате неисправности в работе деталей и

узлов автомобиля, изготовленных не качественно, в основном это запчасти, которые не проходят сертификацию. Особенно это касается отечественных автомобилей.

На Томском рынке автосервиса, даже в условиях кризисной ситуации, проявляются и нарастают следующие тенденции:

- рост спроса на автосервисные услуги;
- увеличение объема кузовных и малярных работ вследствие увеличения количества аварий из-за возрастающей плотности движения на дорогах;
- увеличение объема работ по тюнингу (обеспечивает дополнительный комфорт, так же зачастую демонстрирует статус автовладельца);
- сокращение объема работ по восстановлению деталей и агрегатов для недорогих машин вследствие снижения цен на новые детали и агрегаты;
- рост спроса на информацию и новые средства ее систематизации и использования;
- усложнение управленческих технологий.

Анализ спроса на запасные части является одним из элементов управления запасами. Объем спроса покупателей при розничной продаже подвержен различным колебаниям и не может рассматриваться в качестве конкретной величины, поэтому в системах управления запасами учитывается неопределенный характер спроса в розничной торговле. При анализе статистических данных выявляют соотношения между количеством машин данной модели в исследуемом районе и количеством ремонтов, номенклатурой и количеством заказанных в течение года запасных частей, а также их стоимостью и весом.

Известное «Правило Парето» гласит, что если компания предлагает широкий ассортимент продукции, то обычно 80% всего объема продаж приходится на 20% наименований номенклатуры товаров. На рынке автозапчастей это правило становится еще более жестким — на 5% всей номенклатуры запчастей приходится 50 % всего объема продаж. Именно на эти 5% товарных позиций и следует делать акцент.

Спрос на запасные части зависит в первую очередь от количества автотранспорта. По данным ГИБДД Томской области, в нашем регионе 378624 транспортных средств, из них частного - 340883 единиц.

Спрос на запасные части зависит также от наличия и свойств конкурентной среды. С увеличением в Томске количества и структуры парка легковых автомобилей получают развитие специализированные СТО по маркам автомобилей. Предприятия автосервиса, исходя из числа рабочих и вида выполняемых работ, можно подразделить на три основных типа: малые, средние и большие.

Малые станции обслуживания с числом рабочих постов до 3. Выполняют следующие виды работ: моечно-уборочные, экспресс-диагностику, техническое обслуживание, смазку, шиномонтажные, электрокарбюраторные, подзарядку аккумуляторов, кузовные, медницкие, подкраску кузова, сварочные, технический ремонт агрегатов, а также продажу запасных частей, автопринадлежностей и эксплуатационных материалов - ООО «Детройт».

Средние станции обслуживания с числом рабочих постов от 4-7 выполняют те же работы, что и малые станции. Кроме того, на средних станциях проводится полная диагностика технического - состояния автомобиля и его агрегатов, окраска всего автомобиля, обойные работы, замена агрегатов, ремонт аккумуляторных батарей, а также продажа автомобилей и запасных частей - ООО «Навигатор».

Большие станций обслуживания с числом постов более 10 выполняют все виды обслуживания и ремонта, аналогичные средним станциям, в полном объеме, на больших станциях имеются специализированные участки для проведения капитального ремонта агрегатов и узлов. Для выполнения работ по диагностике и техническому обслуживанию могут применяться поточные линии. Как правило, на этих станциях осуществляется продажа автомобилей и запасных частей – ООО ПКП «Арсенал – Л.Т.Д.» (или «Сто Коней»).

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе

достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Анализ внутренней среды автосервиса «Сто Коней» проведем по ряду функциональных областей:

- 1) кадровая;
- 2) организационная;
- 3) производственная;
- 4) финансовая.

Цель кадровой политики автосервиса «Сто коней» — разумное сочетание процессов обновления и сохранения, поддержание оптимального численного и качественного состава персонала автосервиса, способного на высоком профессиональном уровне обеспечить решение задач по оказанию услуг в соответствии с производственным планом по возможности с меньшими затратами и привлечение клиентов за счет качественного, быстрого ремонта, улучшения технических характеристик автомобиля с применением современных рабочих технологий, новейших информационно-технологических разработок. Для достижения этой цели необходимо:

- создание целостной системы нормативных, распорядительных, методических внутрифирменных документов и принципов работы с персоналом;
- формирование и укрепление корпоративного духа, образа работника автосервиса «Сто коней», воспитание чувства привлекательности фирменной принадлежности.

Кадровая политика реализуется через управление персоналом, как

систему внутрифирменных отношений и систему работы с внешними источниками персонала. Стратегия развития управления персоналом является частью общей стратегии автосервиса «Сто коней», способствуя достижению финансово - экономической стабильности, устойчивой доходности и динамического развития.

Управление персоналом будет эффективным только при условии включения в процесс управления всего руководящего состава, высшего и среднего менеджмента, линейных руководителей.

Основную долю в численности производственно-промышленного персонала автосервиса «Сто коней» занимает категория «рабочих» - 62%. Именно в данной категории четко прослеживается тенденция к ее сокращению в абсолютном выражении (рис.1).

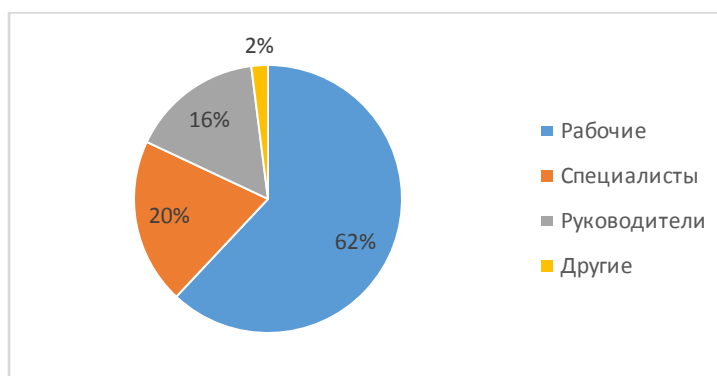


Рисунок 1 - Доли специалистов в общих численностях категорий

Доли состава в общих численностях категорий за 2014-2015 гг. представлены в табл. 2:

Таблица 2 - Численный состав и структура персонала автосервиса «Сто коней» по категориям

Категории персонала	Чел.		
	2013	2014	2015

Руководители высшего звена	2	2	2
Руководители среднего звена	5	5	4
Специалисты (диагносты, гарантия)	8	8	9
Рабочие (Слесари)	27	26	30
Всего:	42	41	45

В автосервисе работают сотрудники всех возрастных групп, но на среднюю возрастную группу (от 25 до 35 лет) приходится наибольшая доля в общей численности персонала - 40% (рис. 3.2). Причем данная группа в течение последних лет продолжает увеличиваться за счет сокращения доли группы от 35 до 45 лет. Стабильной остается доля персонала в возрасте от 35 до 45 лет и до 25 лет суммарно составляет 48%. В процессе отбора персонала на вакантные должности приоритет отдается молодым, перспективным специалистам, с высоким уровнем базового теоретического образования. Текучесть кадров важнейший показатель динамики рабочей силы в организации. Значения показателей приема и увольнения персонала в автосервисе «Сто коней» за последние 3 года свидетельствует о высокой текучести персонала автосервиса..

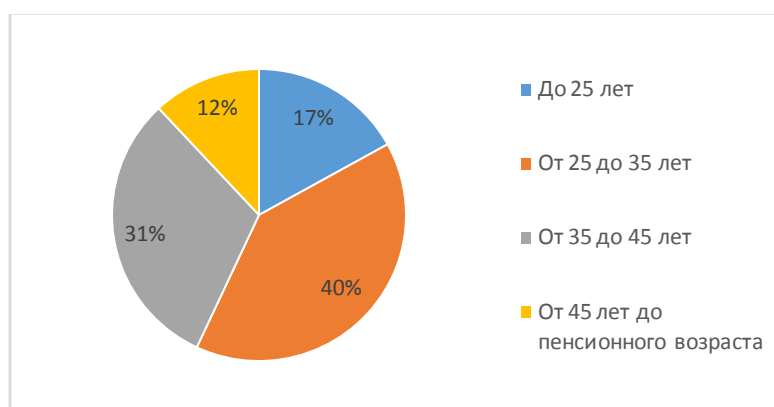


Рисунок 2 - Возрастная структура персонала автосервиса «Сто Коней» в

2015 г.

Распределение персонала автосервиса «Сто Коней» по уровню образования на протяжении последнего ряда лет остается достаточно стабильным (рис.3). Основную долю работников автосервиса «Сто Коней» в 2015 году составляет персонал со среднеспециальным и высшим образованием. Данные рис. 3 показывают рост качественного состава персонала автосервиса «Сто Коней» происходящий за счет сокращения персонала со средним образованием.

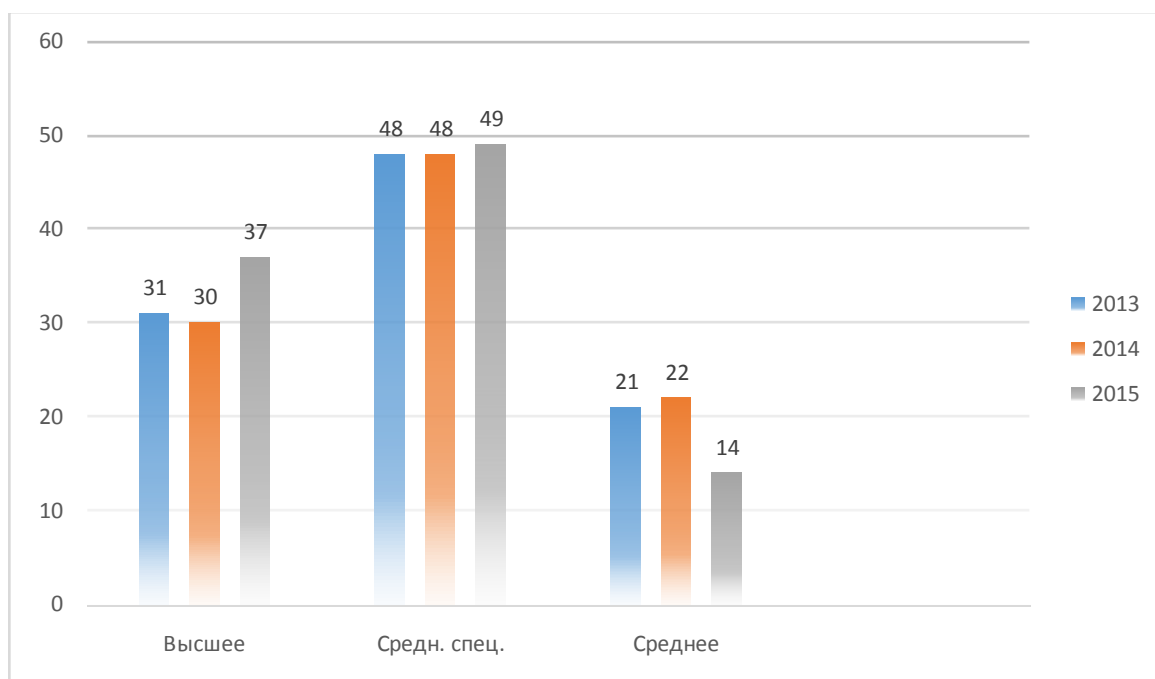


Рисунок 3 - Распределение персонала автосервиса «Сто Коней» по образованию в 2013-2015 гг., %

Совершенствование системы материального и морального стимулирования персонала было и остается важнейшим направлением деятельности организации в системе управления персоналом.

Особое внимание на предприятии уделяется подготовке и переподготовке специалистов. Автосервис «Сто Коней» проводит ежегодно планомерную работу по подготовке и повышению квалификации кадров.

Обучение резерва кадров осуществляется в пределах установленного плана по переподготовке и повышению квалификации руководителей и специалистов, как с отрывом, так и без отрыва от работы.

Что касается внешней среды предприятия, то рассмотрим подробнее поставщиков автосервиса «Сто Коней», предоставляемые услуги и наличие поставщиков техники и/или запасных частей.

Автосервис «Сто Коней» (ООО ПКП «Арсенал – Л.Т.Д.») - авторизированный сервисный центр официального дилера OPEL и Chevrolet, расположенный по адресу г. Томск, Владимира Высоцкого 25 стр3. На фоне других официальных дилеров, Автоцентр «Сто Коней» занимает лидирующие позиции (рис. 4).

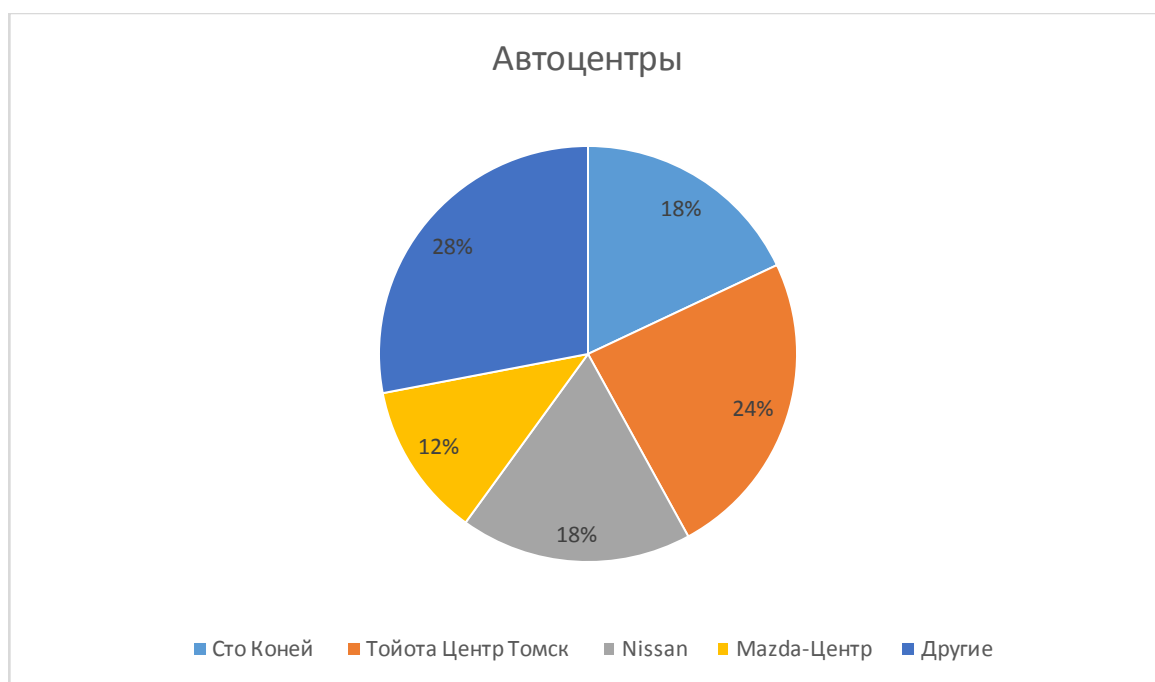


Рисунок 4 – Доля автосервисов на рынке г. Томска

Как мы видим из графика, автоцентр «Сто Коней» занимает важную роль среди бюджетообразующих предприятий города, доля которого на рынке услуг около 18%.

С момента создания самого автоцентра, на предприятии была провозглашена ориентация на оптовую и розничную продажу легковых

автомобилей марок Opel и Chevrolet, прицепов, обслуживание легковых автомобилей иностранного и отечественного производства (преимущество за авто Opel и Chevrolet). Ассортимент услуг в течение всего периода существования компании постоянно расширялся. К 2008 г. компания осуществляла практически полный цикл ремонта и технического обслуживания автомобилей за исключением нескольких видов ремонта. В настоящее время в планах компании — расширение площадей, усовершенствование оборудования, улучшения комфорта нахождения в помещениях для посетителей и персонала.

С 2008 г. функционирует магазин запасных частей, расходных материалов и аксессуаров. Большая часть оборота магазина обеспечивается за счет продажи запасных частей и расходных материалов для автомобилей иностранного производства.

Существующая база данных предприятия позволяет скоординировать существующий на данный момент спрос и предложение на рынке автомобилей марок Opel и Chevrolet в городе и области.

В настоящее время предприятие характеризуется следующим перечнем услуг (рис5):

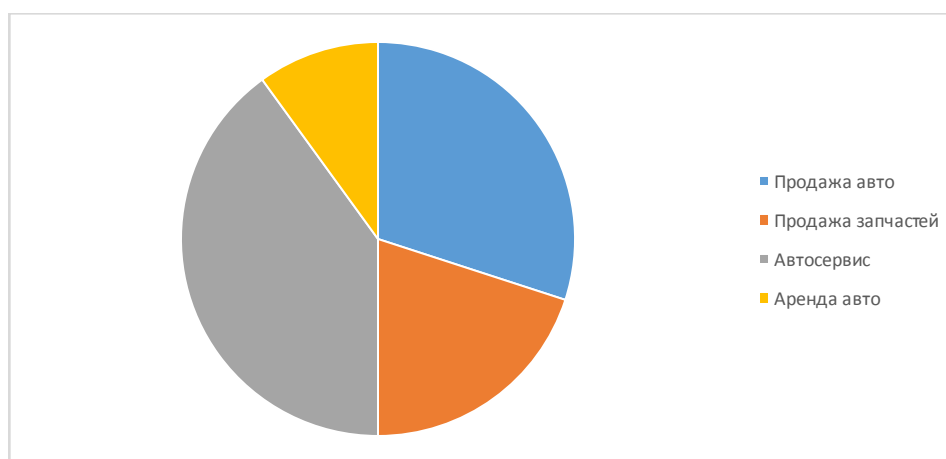


Рисунок 5 - Структура перечня предоставляемых услуг автоцентра «Сто Коней»

На предприятии используется следующее новейшее технологическое оборудование:

1. автомобильные подъемники;
2. приборы и оборудование для высокоточного диагностирования узлов и агрегатов автомобиля;
3. стенд для диагностики и промывки электронных форсунок «Спрут-Форсаж»;
4. компьютерные программы по диагностике и чип-тюнингу электронных систем впрыска;
5. стенды проверки снятых с автомобиля стартеров, генераторов, катушек зажигания, коммутаторов, датчиков хода, свечей зажигания, модулей зажигания и многого другого;
6. вибростенд для лучшей диагностики подвески;
7. прибор для диагностики цилиндропоршневой группы двигателя и клапанного механизма головки блока «Visco»;
8. импортное шиномонтажное оборудование, линия для ошиповки колес;
9. итальянское оборудование для регулировки света фар любых отечественных и зарубежных легковых автомобилей;
10. стенд для регулировки геометрии колес СКО-1, СКО-2.

В течение рабочего дня в сервисной зоне компании производятся обслуживание и ремонт разной сложности 25-35 автомобилей. Потребители – в основном мужчины в возрасте от 25 до 65 лет. Уровень дохода клиентов не всегда зависит от статуса авто. Клиентов привлекают уровень обслуживания, наличие парковок, адекватные цены, наличие системы скидок, акции, широкий ассортимент услуг.

В последние годы наблюдалось уменьшение количества обслуживаемых автомобилей в денежном соотношении как у частных лиц, так и у государственных структур (рис 6). Это объясняется наличием кризиса и конкурентов.

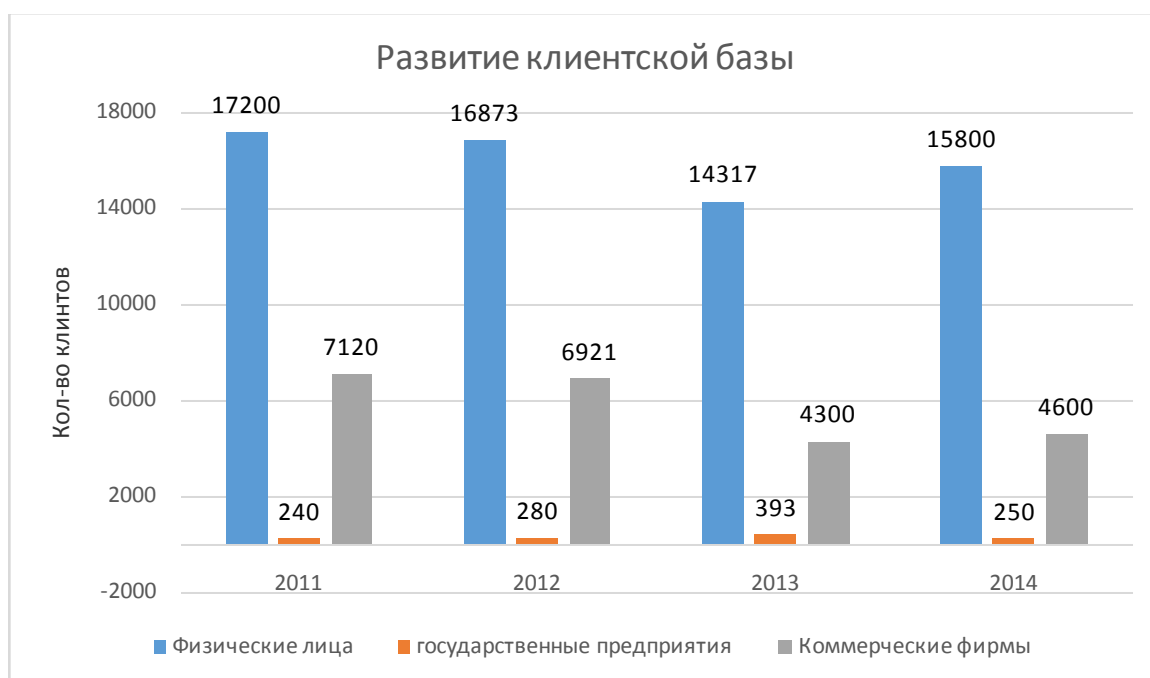


Рисунок 6 - Динамика развития клиентской базы автосервиса «Сто Коней»

К основным поставщикам относятся: завод GeneralMotors, завод "ГЛАЗОВ" (подъемники и оборудование для автосервиса) и другие партнеры.

Ассортимент товаров: запасные части на отечественные и зарубежные автомобили, высококачественные летние и зимние шины (автошины) таких ведущих мировых производителей, как Nokian, Dunlop, Michelin, Yokohama, Bridgestone, GoodYear, BFGoodrich, Gislaved, Continental, автомобильные колёсные диски, автомобильные багажники Thule, автомузыка, сигнализации.

Ценовая политика предприятия заключается в установлении цены по сегментам рынка. При этом цены различаются в основном по потребительскому сегменту. Метод скидок и дисконтные карты используются для стимулирования предоставленных услуг.

К сильным сторонам предприятия относятся: репутация, высокое качество услуг и продукции, предпринимательская ориентация. Важное значение имеет конкурентоспособность предприятия.

Среди основных конкурентов выделяют ООО «Элке-Авто».

Среди отличительных особенностей автосервиса «Сто Коней» можно выделить:

- широкий перечень предоставляемых услуг по ремонту и диагностике;
- наличие подменного авто на время ремонта

Для подробного анализа автосервиса «Сто Коней» и конкурентоспособности проведем SWOT-анализ.

Метод SWOT-анализа позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации. Применяя данный метод, удастся установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее - установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Методика анализа

1. Составить перечень параметров, по которым будет оцениваться внутренняя среда организации для выявления сильных и слабых сторон (например: человеческие ресурсы, производство, финансы, маркетинг, культура, имидж).

По каждому параметру определить, что является силой или слабостью организации (табл. 3)

Таблица 3 - Сильные и слабые стороны автосервиса «Сто Коней» по отношению к конкурентам

Параметр оценки	Сильная сторона	Слабая сторона
Человеческие ресурсы	Доброжелательное отношение к покупателям	Не всегда наличие мотивации
продажи	Наличие скидок для постгарантийных автомобилей	прибыль по сравнению с конкурентами небольшая

	Широкий ассортимент продукции	
имидж	Фирменный стиль	Расходы на рекламу, дизайн
услуги	Полная диагностика авто, автомойка, подменный авто, профессиональные мастера	Расходы на дорогостоящее оборудования, оплату труда мастеров
График работы	Работает без перерывов и выходных	Не круглосуточный

Из всего перечня выберем наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия, которые далее занесем в матрицу SWOT-анализа. Для этого можно использовать балльную оценку.

Сильные стороны:

- доброжелательное отношение к покупателям – 5 баллов;
- широкий ассортимент – 5 баллов;
- фирменный стиль – 5 баллов;
- качественные услуги – 4 баллов;
- работает без перерывов и выходных- 5 баллов.

Слабые стороны:

- не всегда наличие мотивации;
- небольшая выручка от продаж;
- некруглосуточный режим работы;
- расходы на содержание оплату труда, новую технику;
- большие расходы на оформление внешнего фасада, поддержание в чистоте и соответствующим ГОСТам автосервисных цехов, мастерской и магазинов.

Составим перечень параметров, по которому будет оцениваться внешняя среда организация с целью выявления угроз и возможностей (например: рынок, конкуренция, экономика, политика, научно-технический прогресс, социально-культурные факторы, международные события).

По каждому параметру определить, что является возможностью, а что угрозой для предприятия (табл. 4)

Таблица 4 - Возможности и угрозы автосервиса «Сто Коней»

Параметр оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	Открыть дополнительный пост приемки авто, закупить новое оборудование	Потребители предпочтут покупать на авторынках, у частных
Персонал	Ввести процент от качественного выполнения работ	Нестабильный заработок не будет привлекать новых сотрудников
Услуги	Расширить перечень предоставляемых услуг	Дополнительные расходы, отсутствие спроса
Сбыт	Увеличить число поставщиков, заключить договор поставки запчастей с другими зарубежными фирмами	Высокие цены будут отпугивать клиентов, дополнительные расходы на растаможку
Реклама	Разместить рекламу в местных популярных интернет-сайтах	Наличие не больших, но расходов на рекламу

Из всего перечня выбрать наиболее важные возможности и угрозы. Для этого можно использовать балльную оценку или построить соответствующие матрицы (матрицы угроз и возможностей).

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. (табл. 5).

Таблица 5 - Матрица возможностей, влияющих на автосервис «Сто Коней»

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	Открыть гипермаркет по продаже автомобилей	Расширить перечень предоставляемых услуг	
Средняя	Увеличить число поставщиков	Ввести процент от продаж	Реклама
Низкая			

К главным возможностям предприятия относятся:

- открыть гипермаркет по продаже запасных частей;
- увеличить число поставщиков, в том числе зарубежных;
- расширить перечень предоставляемых услуг.

Матрица угроз строится аналогично (табл. 6). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы,

попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке.

Таблица 6 - Матрица влияния угроз на автосервис «Сто Коней»

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Потребители предпочтут покупать на авторынках, у частных лиц	Высокие цены будут отпугивать клиентов, дополнительные расходы на растаможку	ПОЛЕ Е «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	Дополнительные расходы, отсутствие спроса		ПОЛЕ «СТ»	Нестабильный заработок не будет привлекать новых сотрудников
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	Наличие расходов на рекламу

Рассмотрев угрозы, влияющие на предприятие, можно выделить следующие:

- потребители предпочтут покупать на авторынках, у частных лиц;
- высокие цены будут отпугивать клиентов, дополнительные расходы на растаможку;

– дополнительные расходы на услуги, отсутствие спроса.

Составим матрицу SWOT, куда вносятся наиболее важные сильные и слабые стороны, угрозы и возможности, а также заполняются поля «СИВ», «СЛВ», «СИУ», «СЛУ» (табл.7)

Таблица 7 - Матрица Swot –анализа

	Возможности:	Угрозы:
	- открыть гипермаркет по продаже автомобилей, зап.частей - увеличить число поставщиков, в том числе зарубежных, - расширить перечень предоставляемых услуг.	- потребители предпочтут покупать на авторынках, у частных лиц, - Высокие цены будут отпугивать клиентов, дополнительные расходы на растаможку - Дополнительные расходы на услуги, отсутствие спроса.
Сильные стороны	Повысится продажи автомобилей, расширится перечень предоставляемых услуг, расширение географии сбыта и выбор поставщиками	Клиенты будут предпочитать авторынки, где относительно невысокие цены и широкий выбор, можно поторговаться
Слабые стороны	Необходимы дополнительные затраты на создание гипермаркета, закупку товара у других поставщиков, нестабильной заработной платы	Конкуренция со стороны - широкий ассортимент продукции, низкие издержки магазина, квалифицированный персонал, удобное месторасположение

- поле "СИВ" включает стратегические действия по использованию сильных сторон организации, для того чтобы воспользоваться возможностями, которые появились во внешней среде;
- поле "СЛВ" включает стратегические действия, которые позволят за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости;
- поле "СИУ" включает стратегические действия, которые предполагают использование силы организации для устранения угроз, чтобы их преодолеть, ликвидировать, смягчить;
- поле "СЛУ" включает стратегические действия, которые позволили бы компании как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу, за счет внутренних резервов сгладить слабые стороны и отразить внешний удар.
- В табл. 8 представлены положение конкурентов на рынке, а также их доля

Таблица 8 – Положение конкурентов на рынке

Конкурент	Сильные стороны	Доля рынка
ООО "Элке-авто" (Toyota)	Большое кол-во автомобилей данного производителя и как следствие большое кол-во запчастей. Цены на услуги умеренные. Удобное расположение салона и/или сервиса, относительно других официальных дилеров	30 %
ООО «Элке-Мотор»	Запчасти на иномарки, доступные цены	15 %

(Mazda)		
ООО «Инком Авто» (Nissan)	Популярность бренда, большой модельный ряд автомобилей. Высокое качество оказываемых услуг, доступные цены	22 %

Конкурент ООО “Элке-авто” позиционирует свою деятельность как «Клиент на первом месте». В компании повышенное внимание уделяется именно сервисному обслуживанию. Для удобства клиентов в компании предусмотрено:

- удобная парковка для автомобилей клиентов;
- зона для клиентов, обустроенная с комфортом;
- бесплатный Интернет;
- свежие информационные материалы, журналы на автомобильную тематику и другая пресса;
- интерактивные информационные доски;
- ТВ дисплей;
- уголок для детей;
- кафетерий.

Клиенты, приехавшие на сервисное обслуживание или легкий ремонт автомобиля, могут разместиться в специально оборудованной клиентской зоне, где могут по специальным мониторам следить и контролировать процесс ремонта своего автомобиля.

Компания в своем позиционировании делает акцент на то, что всегда учитывает пожелания клиентов. Миссия компании заключается в том, чтобы создать необходимые условия для комфорта, спокойствия и уверенности клиентов. Организация относится с большим вниманием к качеству продукции, постоянно совершенствуется. Именно поэтому клиенты доверяют свои автомобили ООО “Элке-авто”.

Основная цель предприятия добиться улыбки на лице клиента.

В компании предусмотрена система лояльности для клиентов. Это уникальная возможность накапливать бонусы, начисленные за покупки в дилерском центре и затем их можно тратить на оплату сервисных услуг, покупку новых автомобилей, аксессуаров и запасных частей.

Второй конкурент - ООО «Элке-Мотор» - позиционирует себя как компания, которая оказывает первоклассную заботу своему клиенту и его автомобилю.

Это единственный официальный дилер Мазда в городе Томск. Позиционирование доказывается тем, что компания предоставляет целый спектр услуг по продаже и сервисному обслуживанию, ремонту автомобилей, а так же предоставляет широкий выбор аксессуаров и запасных частей. Для клиентов в центре существует специальная сервисная зона, которая оборудована по последнему слову техники для проведения ремонта любой сложности. Сотрудники обладают наивысшей квалификацией, и это является дополнительным преимуществом компании.

Для всех клиентов предприятия предусмотрены разнообразные гибкие предложения по страхованию и кредитованию. Модельный ряд автомобилей Мазда отличается наилучшим современным дизайном, абсолютной безопасностью и наивысшим уровнем комфорта. Все автомобили имеют необходимые сертификаты и полностью адаптированы для российских условий.

Третий конкурент - ООО «Инком Авто» - позиционирует себя как единственную компанию среди многих, где сервисное обслуживание и реализация автомобилей лучше, выгоднее, надежнее, а сотрудники компании самые честные и откровенные. Акцент позиционирования делается на следующие аспекты:

- время работы на автомобильном рынке;

Данный аргумент говорит о том, что компания уже длительное время находится на автомобильном рынке и за это время не поступало никаких

серьезных претензий со стороны клиентов, только лишь благодарности. За это время компания обрела большое количество постоянных клиентов.

- персонал компании;

Руководство компании и продавцы консультанты имеют богатый опыт работы по продажам автомобилей представительского, коммерческого и экономичного класса. У специалистов компании есть вся необходимая квалификация не только по продажам, но и по обслуживанию клиентов и их автомобилей. Персонал предприятия регулярно проходит специальные обучающие курсы и курсы повышения квалификации в центрах подготовки. Техническая оснащенность компании соответствует всем нормам и стандартам.

- широкий выбор ассортимента;

Данный аргумент подразумевает, что компания обладает широким выбором не только продукции одной компании производителя, но и всего модельного ряда. Автомобили представлены по разным типам, вариантам комплектации, марок производителя. Кроме того в компании оборудован самый лучший и передовой технический центр, в котором быстро и легко устранят любые поломки и неполадки.

- финансы;

В компании есть все, что необходимо для завершения сделки, то есть можно протестировать автомобиль, получить кредит, оплатить покупку, оформить необходимые документы. И все это быстро и дешево. Компания сотрудничает со многими ведущими российскими банками. Положительное решение и оформление документов можно добиться всего за 30-40 минут. Кроме того предусмотрены специальные гибкие программы по кредиту с самыми минимальными ставками. А самое интересное, что после покупки клиенту всегда преподнесут подарок.

В условиях кризиса повышается роль службы маркетинга которая должна:

- активизировать продвижение товаров и оживить спрос на продукцию;

- дать информацию руководству о проблемах у потребителей продукции и действиях конкурентов;
- указать направления активизации усилий в интересах потребителей.

Наличие стратегии позволяет осуществить более целенаправленное и взаимоувязанное стратегическое планирование, уменьшающее материальные и финансовые потери при достижении стратегических целей.

Результаты маркетинга достигаются путем следующих платных коммуникаций: Интернет-реклама, СМС-рассылки, Наружная реклама, Размещение в каталогах; и бесплатных маркетинговых мероприятий: работа с автоклубами, работа с сайтами отзывов, социальные сети, обзвон клиентской базы, сарафанное радио. Вот несколько из них, используемых в автосервисе «Сто Коней»:

1. Мобильная реклама - является прямым контактом с потребителем. Получив сообщение, адресат, в зависимости от предложения и обстоятельств, либо обращается к вам за услугой или продуктом, либо сохраняет СМС до лучших времен, посчитав информацию полезной, и обязательно воспользуется ей в будущем.

- СМС реклама на телефон не вызывает такого раздражения, как прерывающий фильм или программу ролик на телевидении;
- всплывающий баннер (который закрывает информацию, тем самым вызывая только недовольство) на странице посещаемого сайта;
- кроме того, SMS реклама выборочна, и доставляется исключительно потенциальному клиенту.

Выделим основные преимущества, которые отличают рассылку СМС рекламы от традиционных способов проведения рекламных кампаний:

- моментальный охват максимального количества потенциальных потребителей;
- высокая избирательность при доставке рекламной SMS рассылки;
- получение отчета о доставке рекламной СМС;

- доступность и небольшие бюджеты для проведения рекламной СМС рассылки;
- уникально высокая эффективность рекламы, в сравнении с затраченными средствами;
- прямой контакт с конечным потребителем.

Данная рассылка довольно часто используется автоцентром «Сто Коней». Одна из последних акций, например, была по замене масла в двигателе. Тогда за 1 месяц было оказано услуг больше на 30% по отношению с предыдущим месяцем.

2. Сарафанное радио – метод передачи информации от человека к человеку по средствам устного пересказывания информации.

В наше время есть много способ рекламы вашего продукта, личности, бренда. Такой вид рекламы, как реклама на телевидении, в газете, интернете существует уже давно и не дает того эффекта, который был при появлении того или иного вида рекламы. Но люди всегда доверяют своим близким и людям, которые имеют у них определенный авторитет. Чтобы распространить рекламу или новость необходимо рассказать про это своему окружению у которого вы вызываете доверие, те в свою очередь расскажут своему окружению и количество лиц посвященных в эту новость будет увеличиваться в геометрической прогрессии. Но главное условие, чтобы они до этого не знали про этот продукт, бренд и необходимо освятить все положительные стороны. Это получается по типу рекомендации. Если все сделано правильно и информация была распространена между людьми подпадающими под критерии описанные выше, то результат не заставит себя ждать.

3. Обзвон клиентской базы

Для привлечения клиентов необходимо знать оценку удовлетворённости клиента автосервисом, а также для рекламы как новых услуг или акций, так и рекламы себя как сервиса, интересующегося качеством своей работы. Это поддержит базу лояльных клиентов и увеличит её.

Обзвон клиентской базы поможет понять, в каком состоянии клиенты выезжают из автосервиса. Идеально, если он уезжает удовлетворённым работой автосервиса.

Удовлетворение клиента - это способ для достижения ключевых целей бизнеса. Во-первых, удовлетворение неразрывно связано с покупательной способностью клиента и взаимными обязательствами. Во-вторых, довольные клиенты распространяют положительные отзывы и становятся по сути бесплатной рекламой СТО, услуги которой им понравились, и таким образом уменьшают затраты на привлечение новых клиентов. Кроме того, довольные клиенты меньше обращают внимание на предложения конкурентов.

Автосервис «Сто Коней» наиболее активно использует данный маркетинговый инструмент. Он позволяет максимально точно узнать у клиента качество обслуживания, отношение сотрудников автосервиса к нему, пожелания по дальнейшей работе.

В основе сетевой структуры маркетинговой стратегии автосервиса «Сто Коней» лежит рассмотрение компании как партнера взаимодействующего в социальных сетях с клиентами и другими компаниями. Основная цель участия компаний в социальных сетях заключается в приобретении дополнительного конкурентного преимущества, которое заключается в возможности координации ресурсов внутри сети. Эффект получаемый компанией обуславливается её местом в сети, составом участников, масштабом и качеством связей внутри сети.

Функционирующие в сети компании предпочитают инвестировать средства в установление и поддержание взаимоотношений, поскольку отношения в сети сами по себе интерпретируются как ресурс, который при определённых условиях становится дешевле многих других ресурсов, а его наличие становится конкурентным преимуществом. Кроме того, сетевая организация бизнеса служит своего рода барьером проникновения на рынок.

Сетевая структура компании «Сто Коней» в целом может быть интерпретирована как макро-компания, в которой границы компании-участника

«размыты» в разной степени по тем или иным направлениям, начиная от совместного владения собственностью и управления активами, и заканчивая координацией маркетинговых усилий. Характерно, что участником социальной сети предприятия «Сто Коней» могут быть не только партнёры компании, но и её конкуренты.

С точки зрения развития опорного конструкта интернет-маркетинга компании «Сто Коней», во внимание принимаются интерактивные многосторонние взаимодействия внутри такой сети (рисунок 7) по средствам социальных сетей Facebook, VKontakte, Twitter, а теория и практика маркетинга взаимоотношений обогащается исследованиями разнообразных сетевых эффектов на стороне компании.

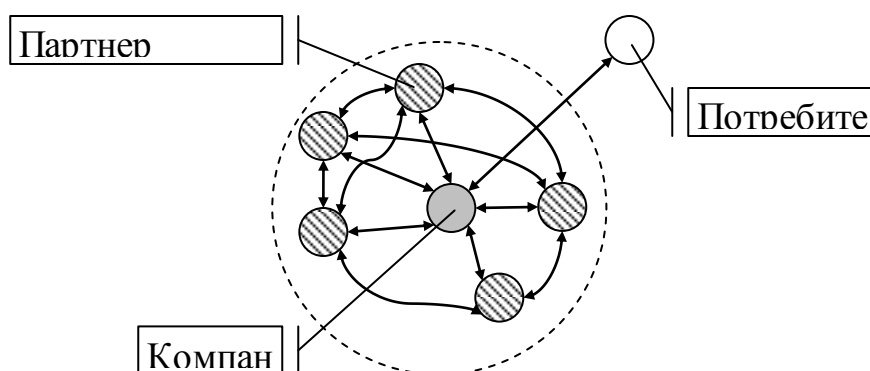


Рисунок 7 – Опорный конструкт маркетинга сетевого направления компании «Сто Коней»

Особую роль на современном этапе развития маркетинговых платформ компании «Сто Коней», в частности в Интернет, играют сетевые платформы. С точки зрения маркетинга взаимоотношений, это означает, что на каждой из сторон многосторонней платформы могут существовать взаимосвязанные группы участников, между которыми может происходить как двухстороннее двунаправленное, так и многостороннее сетевое взаимодействие (в зависимости от специфики сетевой платформы).

На сегодняшний день, маркетинг на базе многосторонних платформ таких как например Facebook, В Контакте, Твиттер и так далее не получил

законченного концептуального наполнения. Вместе с тем, не представляется трудным выявить опорный конструкт взаимоотношений, который, по нашему мнению лежит в основе концепции маркетинга многосторонних платформ. В упрощенном случае, с одной стороны платформы присутствует компания «Сто Коней» (рисунок 8), с другой ее целевые потребители, при этом маркетинговый инструментарий доступный компаниям предопределён платформой обеспечивающей взаимодействие.

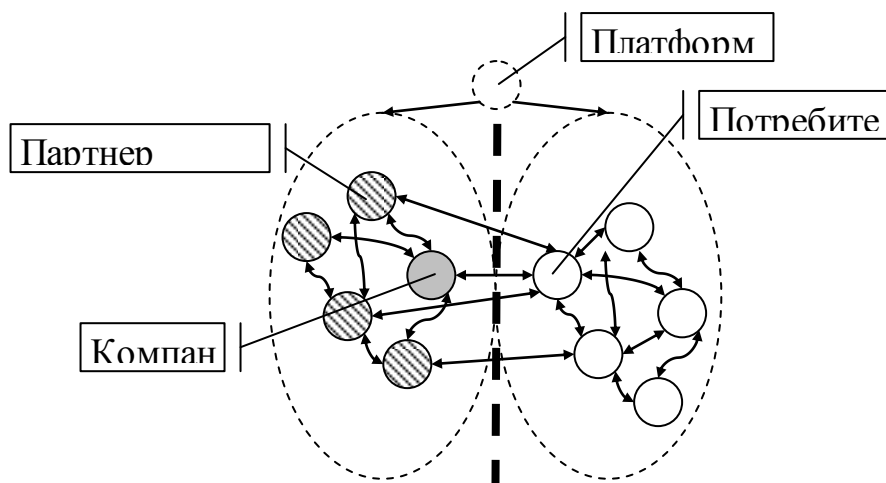


Рисунок 8 – Опорный конструкт маркетинга на многосторонних платформах

Неотъемлемым элементом сущности многосторонних платформ являются ожидаемые экономические эффекты вызываемые увеличением присутствия компании «Сто коней» в популярных социальных сетях, а так же активным взаимодействием с подписчиками в рамках созданных групп и объединений.

2.2. Исследование отношения потребителей к автоцентру «Сто коней»

Автоцентр «Сто коней» позиционирует себя как компанию, предоставляющую максимально качественную продукцию и сервисное обслуживание, а забота о клиенте является одним из лучших дополнительных преимуществ компании.

Для исследования отношения потребителей к автоцентру было проведено маркетинговое исследование. Анкета размещена в приложении А.

Объект исследования: отношение потребителей к автоцентру «Сто коней». Цели исследования: оценить отношение потребителей к компании «Сто коней». Результаты исследования будут использоваться для решения о позиционировании автоцентра.

Тип исследования: дескриптивный тип маркетинговых исследований. Прямое исследование (цель известна респондентам). Использовался опрос (структурированный сбор данных).

Метод исследования: количественный, формальный, первичный. Количественный анализ первичных данных направлен на изучение количественных измеряемых характеристик поведения аудитории. Первичные исследования направлены на сбор начальной информации. А так же использование вторичной информации (официальные публикуемые материалы)

Тип опроса: Личный опрос (в салоне автоцентра). Статистический. Устный. Структурированный. Однократный. Индивидуальный.

Форма исследования: анкетирование. Данная форма исследования предполагает разработку специальной анкеты, которую будет должен заполнить опрашиваемый человек. Анкета содержит определенные вопросы, имеющие единую идею и направленные на выявление количественных и качественных характеристик. Анкетирование позволяет охватить большое количество респондентов и получить большой объем информации. Анкетирование является полужакрытым, так как в анкете представлены вопросы открытого и закрытого типа. Открытые вопросы – респондент высказывает свою точку зрения. Закрытый вопрос – из определенного числа вариантов ответа респондент выбирает наиболее близкий для себя. Второй формой исследования является онлайн опрос. Анкета та же. Респондентам в сети Интернет направляется анкета, и они отвечают на вопросы в удобное для себя и опрашивающего время. После получения информации она анализируется, обрабатывается и формируются результаты.

По целевому назначению опрос интроспективный и проективный. Цель первого изучить мнения людей по поводу позиционирования компании. Цель

второго выявить отношения людей к возможностям и ограничениям позиционирования.

Респонденты: клиенты автоцентра «Сто коней».

По количеству опрашиваемых людей: индивидуальное, однократное.

По процедуре: ненаправленное.

Форма и техника опроса: стандартизированное.

Выборка: Целевая совокупность – люди в возрасте от 17 до 70 лет, посещающие салон автоцентра «Сто коней». Основа – Томск. Метод проведения - простая случайная вероятностная выборка. Объем - 170 респондентов. Контроль выборки – умеренный.

Кто: любой посетитель салона «Сто коней». Что: частота посещения компании «Сто коней» и ее конкурентов, оценка позиционирования компании и ее конкурентов, подтверждение гипотезы. Когда: до, во время и после совершения покупки. Где: в автоцентре «Сто коней». Зачем: улучшить позиционирование, изменить характеристики стратегии позиционирования, принять решение о репозиционировании или перепозиционировании.

Предоставляемые данные исследования: аналитический отчет.

Программа исследования: программа состоит из трех этапов:

- подготовка;
- сбор информации;
- обработка и анализ данных.

Временной формат: краткосрочный опрос, суточный формат.

Сроки проведения: 10.03.2015 – 25.03.2015

Бюджет: 15 000 руб.

Главным источником первичной информации стали результаты проведенного анкетирования. Анкетирование происходило в форме индивидуального опроса, когда к каждому человеку в автоцентре подходили с подготовленной анкетой и спрашивали ответы на составленные вопросы. Опрос проводился с участием исследователя-анкетёра. Метод классификации был использован, чтобы разбить отношение потребителей к позиционированию

автоцентру «Сто коней» на определенные классы. Метод обобщения – была получена информация из различных источников на один и тот же объект, затем проведено обобщение и анализ этих данных, затем сделаны соответствующие выводы. Вторичная информация была получена с официального сайта.

Данные анкетного опроса обрабатываются с помощью компьютерной программы –MSExcel. Результаты анализа представлены в виде таблиц, диаграмм. Они должны подтвердить основную рабочую гипотезу исследования и дать возможность сформулировать выводы.

Результатом проведенного исследования станет разработка рекомендаций по усовершенствованию позиционирования автоцентра «Сто коней».

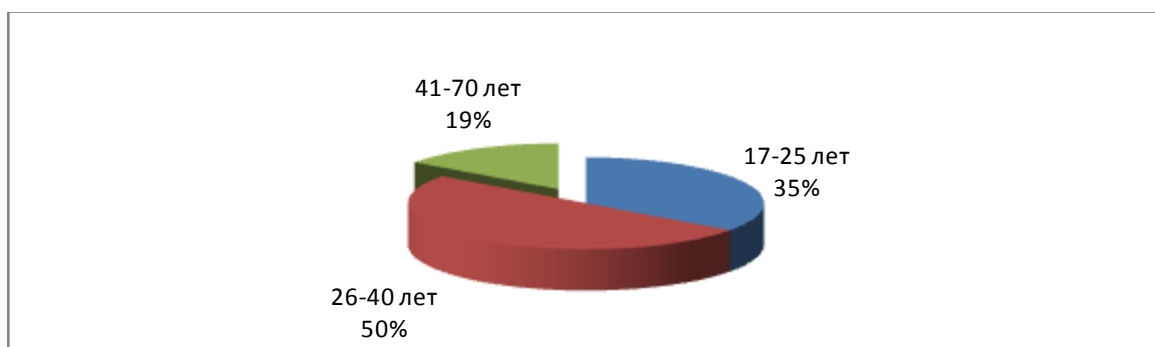


Рисунок 9 - Возрастная структура потребителей услуг

Итак, на рисунке 9, показано соотношение возрастного состава потребителей услуг автоцентра, 35% респондентов (58 чел.) в возрасте от 17 до 25, 19% (49 чел.) от 41 до 70, 46% от 26 до 40 (63 чел.)

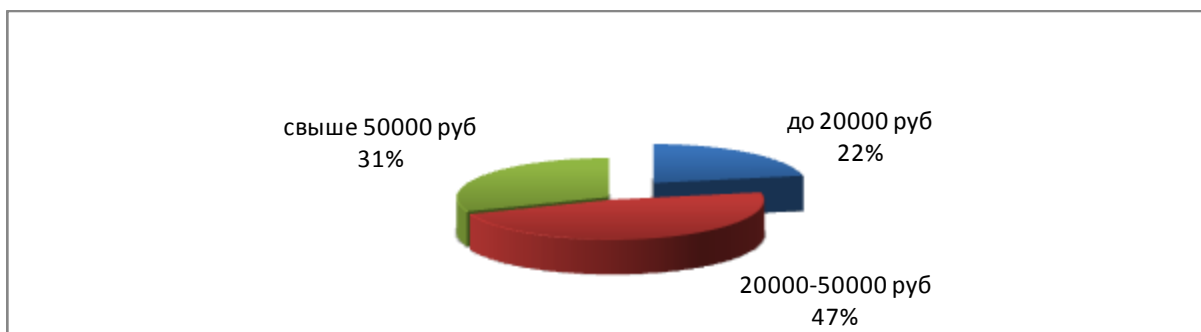


Рисунок 10 - Структура уровня доходов потребителей услуг (на одного члена семьи в месяц).

На рисунке 10 показано, что наибольший процент опрошенных респондентов имеет доход от 20000 до 50000 руб. на одного члена семьи. Вторая группа респондентов имеет доход свыше 50000 руб. на одного члена семьи. Полученные данные свидетельствуют о высоком уровне дохода потребителей автоцентра «Сто коней».

Также, по результатам вопроса о социальном статусе и занятости клиента, было выявлено, что 4,5% (24 чел.) – пенсионеры, 20% (36 чел.) – студенты, 4,5% (24 чел.) – руководители, 40% (48 чел.) – рабочий, 31% (38 чел.) – служащий.

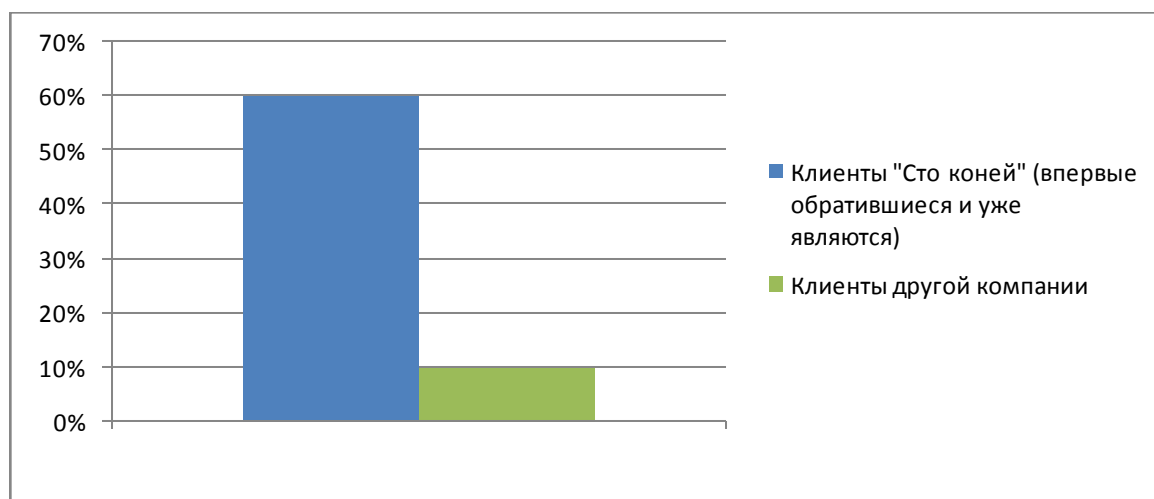


Рисунок 11 – Распределение клиентов автоцентра «Сто коней»

По рисунку 11 можно сделать вывод, что клиентами компании «Сто коней» из опрошенных респондентов 60%, а 10% респондентов пришли ознакомиться с услугами компании, но являются клиентами других автоцентров.

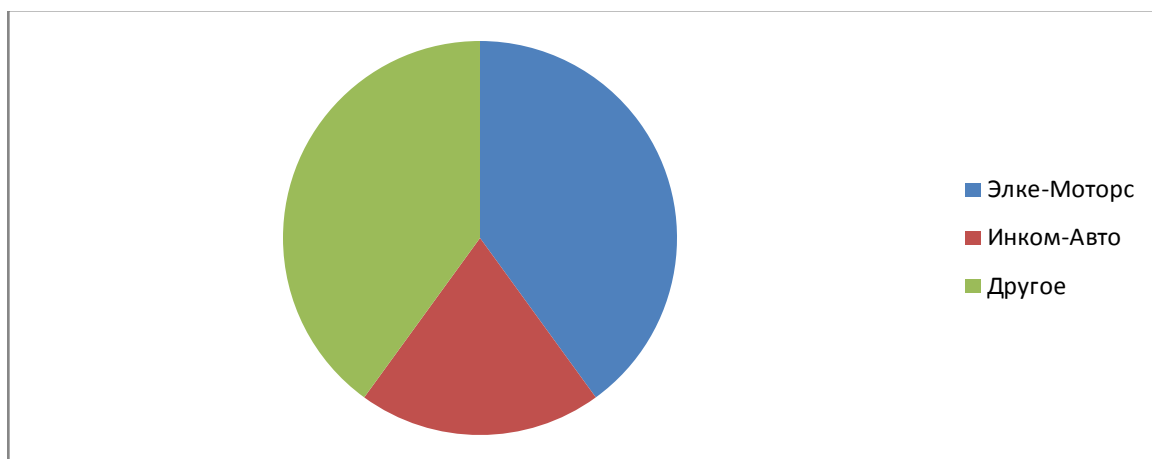


Рисунок 12 – Распределение клиентов среди других автоцентров

На рисунке 12 показано клиентами каких автоцентров в Томске являются наши респонденты. Из 10% человек ответивших - клиентами Элке-Мотор являются 4%, Инком Авто – 2%, 4% - другое.

На вопрос, «По каким причинам Вы являетесь клиентом компании «Сто коней»» ответы распределились следующим образом (рисунок 13).

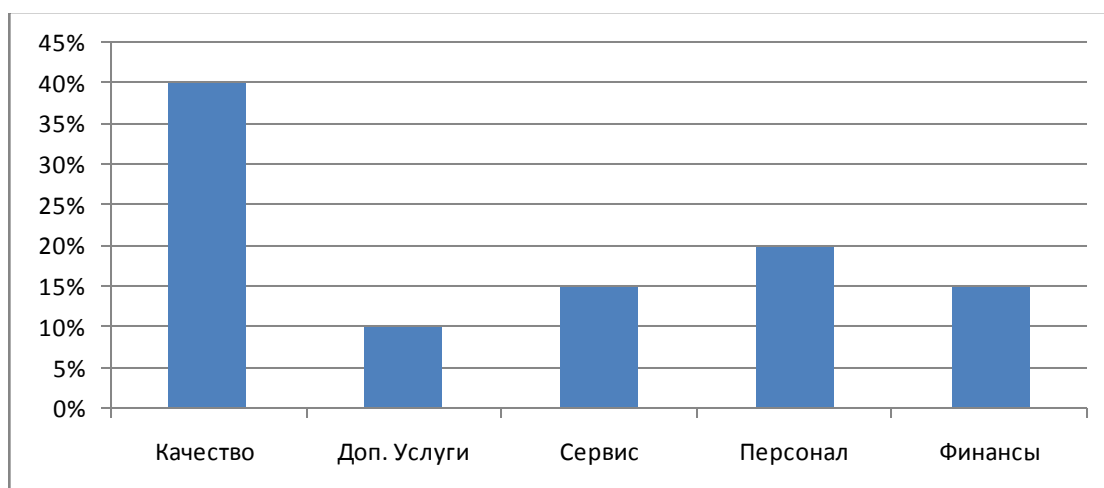


Рисунок 13 – преимущества выбора автоцентра «Сто коней»

Можем сделать вывод, что на выбор автоцентра влияет: на 40% качество предоставляемых услуг, 10 % предоставляемые дополнительные услуги, 15% сервисное обслуживание, 15% доступные цены (финансы) и 20% персонал.

Из рисунка 14 следует: 11% респондентов полностью устраивает автоцентр «Сто коней», то есть они намерены обратиться к нему еще не раз, 9% сказали, что их тоже удовлетворила работа автоцентра. Остальные респонденты сказали, что пользовались услугами автоцентра получше, но 30 % из них обязательно обратятся к автоцентру «Сто коней» еще раз, когда появятся новые услуги или не будет выбора.



Рисунок 14 - Мнения респондентов об автоцентре «Сто коней».

На вопрос: «Какие функциональные качества для Вас являются наиболее важными при выборе автоцентра?», респонденты ответили:

15% - положительная репутация, 12% - качественные услуги, 10% - сервис, 28% - персонал, 35% - простая и доступная цена (рисунок 15).

Также респонденты считают, что:

70% (82 чел.) – да, компания постепенно теряет клиентов, 20% (50 чел.) – нет, все хорошо, 10% (38 чел.) – не знают.

На вопрос «Знаете ли Вы о доп.услугах в автоцентре» 60% ответили «да, пользуюсь», 40% «нет».

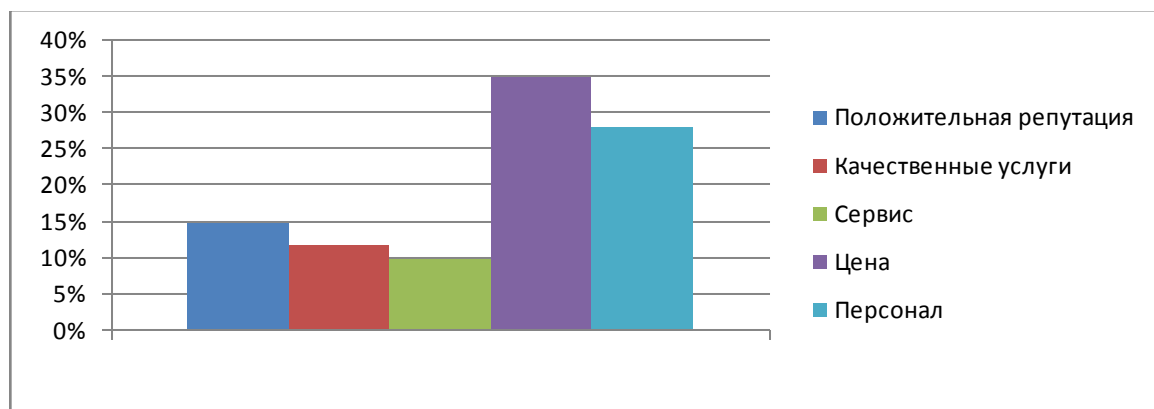


Рисунок 15 – Функциональные качества влияющие на выбор автоцентра

Исследование показало, что при ответе на вопрос «С каким автомобильным брендом у Вас ассоциируется автоцентр «Сто коней»», респонденты не называли больше одного автомобильного бренда. Вопрос специально предоставлялся без вариантов ответа. Ответы разделились следующим образом: 35% - Chevrolet, 35% - Opel, 15% - ChevroletNiva, 14% - KIA и лишь 1%-FORD.

Результаты исследования показали, что автоцентр при имеющихся достоинствах, таких как качество и доступная цена, теряет своих клиентов и не имеет устойчивой ассоциации с собственной торговой маркой. За свою историю существования на рынке автоцентров компания «Сто коней» ни разу не прибегала к изменению позиционирования. Проведенное исследование создает основание для разработки стратегии репозиционирования компании «Сто коней».

2.3. Предложения по выбору стратегии позиционирования

Ожидаемый результат основывается на главной цели стратегии позиционирования, которая была определена в начале работы. В конечном итоге должен увеличиться объем продаж, и прибыли.

В результате проведенного исследования были выбраны виды позиционирования для автоцентра «Сто коней»: позиционирование на

достоинствах (преимуществ компании) и конкурентное (продукт противопоставляется продуктам конкурентам).

Было решено провести репозиционирование бренда компании «Сто коней» с формированием массива основных источников целей (см. Таблицу 10). Это означает, что будет проведено изменение основных характеристик позиционирования и будет осуществлено закрепление новых качеств в сознании потребителей.

Таблица 10 Основные источники целей репозиционирования

Концепты	Средства	Ожидаемый результат
Выполнение всех видов работ не зависимо от производителя автомобиля	Собственные мощности автосалона	Удержание старых клиентов и привлечение новых
Бесплатная эвакуация автомобиля для проведения ремонта силами автосервиса	Привлечение третьих компаний на условиях аутсорсинга	Увеличение спроса на услуги автосервиса
Оказание услуги по предпродажной подготовке автомобиля	Собственные мощности автосалона	Увеличение спроса на услуги автосервиса
Плановое оповещение клиентов о текущих акциях и программах (смс-рассылка)	Привлечение операторов сотовой связи на условиях аутсорсинга	Увеличение спроса на услуги автосервиса
Плановое поздравление клиентов с праздниками (смс-рассылка)	Привлечение операторов сотовой связи на условиях аутсорсинга	Увеличение уровня лояльности клиентов
Предоставление клиенту автомобиля на время	Собственные мощности автосалона (парк	Увеличение уровня лояльности клиентов /

ремонта	служебных автомобилей)	Увеличение спроса на услуги автосервиса
Организация детской комнаты в зале ожидания	Собственные мощности автосалона	Увеличение уровня лояльности клиентов
Организация мотивирующих розыгрышей и лотерей	Собственные мощности автосалона	Увеличение уровня лояльности клиентов / Увеличение спроса на услуги автосервиса

При этом, стратегия позиционирования преследует несколько основных целей:

- поддержка оповещения о деятельности компании в автомобильном бизнесе и смежных отраслях. Компания уже давно не новый игрок на рынке, поэтому имеет определенный уровень узнавания и доверия со стороны потребителей. Для этого она сотрудничает с представителями разнообразных средств массовой информации, в том числе и со специализированными СМИ.

- поддержание имиджа «лидера» и своего позиционирования. Главная задача позиционирования компании «Сто коней» поддержание имиджа качественной фирмы с высоким уровнем сервиса и квалифицированными сотрудниками.

Определяем задачи стратегии позиционирования компании «Сто коней».

Первая задача состоит в том, что поддерживать имидж понятный целевой аудитории и общественности. Условно она называется «позиционирование». Здесь главное усовершенствовать систему отношения к автоцентру у внутренней и внешней общественности.

Вторая задача носит условное название «поддержание имиджа лидера». Здесь главное сразу же устранять любые негативные мнения у общественности об автоцентре.

Третья задача носит название «быть лучше конкурентов». Суть данной задачи в том, чтобы поддерживать правильное функционирование на фоне конкурентов автоцентра. Для этого «Сто коней» уделяет внимание отличительным качествам компании и делает их главными в глазах общественности.

Четвертая задача носит условное название «устранение». Здесь компания старается быстро и без последствий для себя устранять все негативные последствия снижения имиджа, то есть восстанавливает тот кредит доверия, который мог подрываться во время неприятных ситуаций, проблем общения со СМИ и негативных публикаций.

Решение данных задач позволяет занять компании несколько уровней сознания потенциального потребителя и общественности. Сначала люди узнают о главных особенностях компании, всех ее услугах, специфике вида деятельности, изменяют их прошлые представления и знания. На втором уровне люди уже ознакомлены с автоцентром, о его чертах, функциях и задачах. Они понимают, как компания может удовлетворить их потребности. Разговоры о компании становятся обыденным делом. На третьем уровне люди понимают, чем автоцентр выгоднее других, какими преимуществами и благами можно воспользоваться, если обратиться именно в «Сто коней». На четвертом уровне потенциальные клиенты и общественность уже не могут обходиться без услуг данного автоцентра, они обращаются только к нему и ни к кому больше. Они устанавливают повторную или даже постоянную связь с автоцентром.

Таким образом, грамотно сконструированная стратегия позиционирования компании «Сто коней» позволяет поддерживать благоприятный имидж компании долгие годы и поможет завоевать расположение определенной общественности и потребителей. Для этого она информирует свою социально-экономическую среду, внушает общественности, что она существует, прежде всего, для того чтобы удовлетворять интересы общества и каждого человека в нем. Суть позиционирования будет заключаться в следующем:

Компания «Сто коней» занимается поддержанием старых отношений с постоянными клиентами, привлекает новых путем длительного и интенсивного продвижения своих услуг. Данное поддержание реализуется путем создания специальных программ для постоянных клиентов в виде бонусов за мили, ведется их специальное информирование о преимуществах таких программ, о правилах и условиях получения. Для этого в точках обслуживания происходит распространение специальных материалов, дающих информацию об услуге. Так же проводятся специальные акции, где сообщается, как можно заказать специальные аксессуары и запасные части для автомобилей.

«Сто коней» следует поддерживать отношение со специальными группами людей (студентами, партнерами, другими некоммерческими организациями). Автоцентр предоставляет студентам до определенного возраста льготные услуги на кредит автомобиля.

В позиционировании «Сто коней» важное значение уделяется корпоративному стилю, это очень важно для создания запоминающегося имиджа и бренда. Выбрана особая цветовая гамма, оформление салонов, униформы и пунктов продаж.

Автоцентру «Сто коней» следует заниматься изучением общественного мнения, оно позволяет адекватно оценить, что происходит на рынке, выработать правильные управленческие решения, определить насколько эффективны были проводимые кампании. Для этого создаются массовые опросы общественности и специализированные фокус группы.

Выработанная стратегия позиционирования в компании позволяет управлению координировать свои действия и корректировать решения.

Существенно продвинулась вперед работа по предоставлению полнофункционального сервиса по записи на сервисное обслуживание и покупку автомобилей через Интернет. В компании внедрено использование сервиса Интернет-бронирования с одновременной онлайн оплатой.

Компания «Сто коней» следует активно внедрять современные технические решения, позволяющие сократить время обслуживания клиентов в

автоцентре. С их помощью можно самостоятельно произвести регистрацию с выбором места и печатью талона на сервисное обслуживание.

Цель репозиционирования компании «Сто коней»: повысить имидж в деловых кругах, улучшить свою репутацию, повысить свою целевую аудиторию в автомобильном бизнесе.

Компания позиционирует себя как предприятие, оказывающее автомобильные и сервисные услуги высокого качества и своевременно выполняющее свою работу. Новое позиционирование звучит следующим образом: Компания предназначена удовлетворять интересы общества и каждого человека в нем.

Стратегия позиционирования компании «Сто коней» состоит из нескольких важных этапов. На первом подготовительном этапе будут осуществляться следующие действия:

- сбор и анализ всей информации,
- изучение общественного мнения,
- исследование целевой аудитории, её представления об организации,
- мониторинг СМИ,
- анализ имиджа организации.

На втором этапе будет осуществляться планирование деятельности:

- планирование основных событий,
- определение наиболее эффективных средств,
- разработка медиа-плана,
- составление бюджета.

Третий этап будет заключаться в реализации построенной программы деятельности:

- выполнение планов,
- управление ходом реализации,
- осуществление контроля и внесение оперативных корректив в рабочие планы.

На заключительном этапе будет осуществляться оценка эффективности стратегии позиционирования:

- составление отчета,
- пресс-клиппинг,
- оценка эффективности,
- определение перспективности дальнейшей работы.

Основные элементы стратегии позиционирования автоцентра «Сто коней»:

- имиджевая статья в журнале в виде интервью с руководителем фирмы (позволяет добиться ответной реакции от обычной общественности)

- баннеры в сети Интернет;
- пресс-релиз;
- СМС рассылка информации об акциях по базе элитных номеров;
- создание стимулирующих программ для клиентов;
- проведение акции для студентов;
- добавление организации «Сто коней» (сфера деятельности, контакты) в популярные и специализированные электронные каталоги интернета;
- личный обзвон клиентов;
- выпуск корпоративной газеты;
- печать годового отчета;
- презентации;
- пресс-ланчи;
- сувенирная продукция;
- круглый стол с руководителями.

В настоящее время в сети Интернет большую популярность обретают социальные сети. Это связано с тем, что социальные сети были созданы для того чтобы люди находили себе новых друзей по интересам и просто общались. Самыми распространенными и популярными сервисами являются facebook, Вконтакте и Одноклассники.

Очевиден мотив воспользоваться таким эффективным полем для продвижения товаров, услуг или компаний. А то, что пользователи заходят на эти ресурсы в психологически расслабленном состоянии придает продвижению в сетях большую эффективность.

Разместить рекламу в социальных сетях можно двумя способами – напрямую и скрыто. Под прямым способом понимается договор с администрацией социальной площадки на размещение в определенных местах баннера компании. Выбирать социальную площадку необходимо с умом, учитывая тематику фирмы и товаров. Проще всего рекламировать в социальных сетях товары массового потребления.

Под скрытым способом размещения рекламы в социальных сетях подразумевается размещение рекламы, не рекламирующей товар или фирму прямо. Суть такой рекламы в том, что представитель фирмы создает страницу или группу о компании и постепенно ее продвигает. Здесь сановная роль заключается в продвижении аккаунта, группы или сообщества фирмы. Со временем фирма даже сможет сдавать свои сообщества в качестве рекламной площадки другим фирмам.

Прошло 2 личных обучения продающих менеджеров в месте продаж с целью увеличения конверсии, т.е. повышения перехода клиентов из стадии визита в офис в стадию «сделанный заказ».

Выработаны рекомендации по изменению режима работы офиса. Необходимо работать в воскресенье, поскольку надо эффективно использовать особенности трафика, в зоне расположения офиса продаж.

Нанят тайный покупатель с целью объективной оценки работы продающих менеджеров. (3 визита в офис, 11 звонков в офис).

Время размещения – долгосрочное, была выбрана стратегия постоянного воздействия.

Суть распространения пресс-релизов заключается в информировании СМИ о важных событиях, произошедших в компании.

Сайт компании в сети Интернет является лучшим средством для информирования целевой аудитории и ее изучения. Интернет сайты сейчас доступны для просмотра каждому пользователю сети Интернет. Они являются представительством компании в интернет пространстве. Это дает возможность расширить целевую аудиторию и найти новых клиентов.

При создании сайта строительной компании в сети необходимо учитывать определенные факты:

- Регулярно обновлять информацию;
- Делать информацию интересной для всех посетителей сайта;
- Быть вежливыми при общении (обратная связь), следить за корректностью общения участников в случае функционирования такого раздела, как гостевая книга;
- Поощрять активных пользователей.

Сайт автомобильной компании «Сто коней» – это метод взаимодействия представителей фирмы с аудиторией, благодаря ему фирма выступает как единое целое, и посетители могут познакомиться с ее услугами и акциями. Для того чтобы сайт был популярным он должен быть информативным, интересным и привлекательным для аудитории. Он должен быть таким, чтобы пользователь, зашедший на него, хотел остаться.

С помощью сайта пользователь может впервые узнать о деятельности автомобильной компании. В основном на сайте компании располагается вся важная информация: история создания, акции, услуги, стоимость. Все это важно в привлечении аудитории.

Под сувенирной продукцией понимают рекламные материалы, содержащие маркетинговое предложение и раздающиеся совершенно бесплатно. Рекламные сувениры являются популярными материалами и очень часто используются в рекламных целях, так как это отличное средство для популяризации автомобильной компании. Они придают компании солидность,

говорят о внимании с их стороны к своим клиентам, а также обеспечивают предпочтительное отношение к ней.

В качестве сувениров наиболее популярными являются ручки, календари и прочие часто использующие предметы. На них, как правило, печатают название, логотип или изображение автоцентра. Именно бесплатность сувениров служит элементом расположения аудитории и рассчитана на психологическое взаимодействие с ней. Рекламные сувениры способны влиять не только на потенциальную и постоянную аудиторию, но и влиять на третьи лица. С психологической точки зрения сувениры вызывают расположенность у потребителей. Они создают положительный образ. Главное в сувенирной продукции это сделать ее интересной для тех, кому она предназначена.

Корпоративные газеты предназначены для информирования узких групп общественности: персонал, поставщиков, общественные организации. Они помогут в позиционировании и продвижении компании в глазах сотрудников предприятия, улучшат имидж и повысят престиж в глазах общественности, повысят лояльность и помогут доставить информацию без какого-либо искажения.

Цели создания корпоративной газеты для компании «Сто коней»:

- создать корпоративный дух и ощущение серьезной компании;
- информировать сотрудников компании об успехах предприятиях, ее целях и идеях;
- рассказывать о лучших работниках;
- поддерживать обратную связь с помощью писем от сотрудников.

Компания «Сто коней» должна избегать проблемы информационной закрытости и в открытых источниках указывать, какие суммы тратятся на рекламу, PR деятельность, и печатать годовой отчет. Это позволит информировать общественность о стратегии компании, корпоративной культуре, отношении компании к своим сотрудникам и обществу.

Печать годового отчета позволяет показать успешность компании и перспективы ее развития, оценить ее стоимость, сформировать имидж компании, оказывать влияние на вложения инвесторов.

Презентации станут важной частью стратегии позиционирования. Цели: создать благоприятный имидж компании среди деловых кругов, создание или поддержание благоприятного образа фирмы, реклама названия компании. Проинформировать определенный круг людей о проекте, определить обратную реакцию, сотрудничество с заинтересованными лицами по разработке и поддержанию данного проекта. Здесь очень важно подготовить эффективные аргументы с целью убедить людей в важности проекта.

Особенности предоставления готового отчета на презентации. Цель: ознакомить или предоставить определенному кругу людей результаты выполненных работ. Такая презентация не имеет четкой структуры, поэтому может быть спонтанной.

Презентация разворачивается через серию коммуникационных действий, которые направлены (или должны быть направлены) на вызов реакции или получение результата, удовлетворяющих цели презентатора.

Во время организации презентации определяются даты ее проведения и рассылаются приглашения (не позднее четырех дней до начала), затем составляется программа. Презентации лучше проводить в послеобеденное время, для того чтобы после нее можно было организовать фуршет. На груди работников компании должны быть бейджи с фамилиями, должностью и названием компании. Такие карточки позволят отделить гостей от хозяев презентации. Сотрудники компании должны дружелюбно поприветствовать гостей, представить их руководству компании и другим гостям.

В случае длительного выступления важно задуматься о том, как и где, рассадить всех гостей. На презентации необходимо открыто говорить о своих целях, поэтому чтобы присутствующий стал клиентом компании нужно снабдить его необходимой информацией. Для наглядности своих слов на презентации можно использовать визуальные технические средства (например,

показ видеофильма). В каждой презентации есть определенное время, когда представителям компании нужно будет отвечать на вопросы присутствующих гостей. Размер помещения, где будет проходить презентация должен соответствовать количеству приглашенных, то есть быть не слишком просторным, но и не слишком тесным. Музыкальный фон должен быть ненавязчивым, не привлекать всеобщего внимания и не отвлекать от целей презентации. По окончании презентации вручаются рекламные печатные издания, памятные сувениры, подарки. Поэтому очень важно заранее определить, сколько гостей придет и сколько потребуется рекламных материалов, для этого сейчас широко используется разработка плана презентации.

Вначале необходимо разработать программу презентации, составить список приглашенных, порядок их размещения. Размещать приглашенных можно в соответствии с заранее заготовленными карточками с указанием фамилий. Затем необходимо подготовить помещение. Осмотрите помещение, в котором будет происходить презентация. Его следует проветрить, украсить (при возможности) цветами, проверить, достаточно ли стульев и другого необходимого оснащения.

Участие в благотворительных акциях положительно скажется на имидже компании «Сто коней» и сформирует лояльность со стороны общественных организаций, государственных структур. Кроме того это повысит имидж компании в глазах собственных сотрудников.

В рамках стратегии позиционирования первым делом необходимо начать с создания специальной должности в компании «Сто коней», а именно специалиста по позиционированию компании. Во-первых, это намного дешевле, так как не придется постоянно обращаться в рекламные агентства за рекламой и продвижением. Во-вторых, собственный специалист лучше ознакомлен с деятельностью фирмы и знает, что для нее лучше. К тому же он заинтересован в успехе своей фирмы и может решать некоторые вопросы без привлечения руководства. Основными задачами специалиста будет защита

компании от негативного общественного мнения, поддержание положительного отношения общественности к предприятию и поддержание корпоративного духа. Он будет общаться со СМИ, и разрабатывать рекламные и PR мероприятия.

Будет использоваться баннер в баннерных сетях. В баннере будет заключаться краткая информация о компании «Сто коней» и о том, что сейчас проходит акция. В качестве баннерной сети была выбрана одна из популярных – RLE. Это одна из ведущих сетей, которая позволяет размещать рекламные объявления форматом 468х60 и 240х400. Суть работы сети в том, что в баннерной системе компания размещает свое объявление и его показывают целенаправленно на отобранную аудиторию. Предоставляется подробная статистика. Баннерная сеть RLE позволяет разместить рекламное объявление многим коммерческим организациям и предприятиям, а также владельцам любых сайтов на более 20 000 сайтах с общим охватом аудитории в 2 млн. человек в день. Каждый день в сети происходит около 30-40 млн. показов. Стоимость тысячи показов — 17 рублей. Минимальная сумма заказа 50 000 показов в месяц. Компания в рамках стратегии приобретет по минимальной границе показов в месяц сроком на шесть месяцев. Полная стоимость будет 5 050 рублей.

Личный обзвон клиентов: каждый день от 50 и более звонков. Текст: «Здравствуйте. Вас беспокоит автомобильная компания «Сто коней». Меня зовут Мы хотим узнать о качестве услуг.....».

Выгоднее всего будет зарегистрироваться в электронных каталогах в подходящем тематическом разделе. Для этого было выбрано приобрести тарифный план у специализирующихся фирм на регистрации компаний в сети Интернет. Стоимость подобного тарифа на один месяц у проверенной и уже долго существующей фирмы на рынке SimpliReg 550 руб., на год регистрация будет составлять 6 600 руб. В этом случае компания «Сто коней» будет зарегистрирована в 5 000 электронных каталогах.

Осуществляется презентация, где журналисты могут увидеть готовый проект компании. Пресс-ланч подразумевает под собой встречу между руководством компании и журналистами. Данные мероприятия могут помочь компании «Сто коней» наладить отношения со СМИ, а значит способствовать позитивным отзывам о компании в прессе.

В качестве пригласительных на презентацию эффективнее всего будет использовать электронную рассылку СМИ. Приглашения нужно рассылать за два месяца до начала проведения выставки. Пригласительные в количестве 100 штук размером 1/3 A4 составят 200 руб. Визитки – это главный носитель контактной информации. Для компании «Сто коней» будут разработаны вид корпоративной и персональной визитной карточки размерами 90 на 50 мм, мелованная глянцевая бумага 250 г/м, 1+0 стоимостью 300 рублей.

Сувениры будут следующие: брелоки, комплект из деревянного футляра и ручек. Удобный футляр с логотипом и ручки является удачным подарком для партнеров и потребителей. Брелоки также будут выполнять напоминающую функцию. Печать логотипа на сувенирах составляет 5 000 руб.

Пресс-релиз будет двухсторонним. На лицевой стороне будет размещаться логотип фирмы, на обрамлениях – контактная информация. Во внутренней части пресс-релиза будет размещена основная информация о фирме и важных событиях, а также различные иллюстрации. На задней стороне будет размещаться схема проезда к фирме. Пресс релиз – 400 рублей 40 штук.

Имиджевая статья будет в форме интервью с руководителем компании. Она будет размещаться в автомобильном журнале. Стоимость полосы 348x493 мм. 1 размещения 30 000 рублей.

Бонусные карты вознаграждения - это своего рода альтернатива дисконтным картам. Клиент накапливает на карте определенное количество баллов, которое со временем можно обменять на ценные подарки (денежное вознаграждение). Плюсы такого поощрения в том, что с экономической точки зрения это целесообразнее. Помимо этого такие программы вызывают больше эмоций у клиентов, если клиент согласится на участие в бонусной программе,

то значит, он заинтересован в накоплении этих бонусов, поэтому вопрос цены для него является не самым важным. Бонусная программа действует на все услуги компании. К тому же клиент получает бонусы за каждого привлеченного клиента. То есть пришедший новый клиент называет номер карты человека-клиента, кто ему посоветовал компанию, тем самым он накапливает бонусы. Будет разработано 1000 карт, полная стоимость 5.000 рублей.

Отчетность в качестве инструмента пиара выступает в роли создателя уникального образа организации и формирование положительного мнения общественности о ней. Она выступает в качестве инструмента комплексного раскрытия информации о деятельности компании в рамках позиционирования. К тому же в настоящее время возрастает значение прозрачности деятельности фирмы, которое включает в себя не только экономические показатели, но и качество управления, социальные результаты.

Отчетность является частью общей системы управления, которая имеет определенные преимущества:

- повышение качества управления предприятием;
- вклад в развитие предприятия;
- уменьшение финансовых и нефинансовых рисков;
- улучшение репутации и повышение имиджа;
- развитие связей с заинтересованной общественностью, как внутренней, так и внешней;
- обмен информацией;
- сравнение результатов.

Отчетность в рамках позиционирования имеет несколько определенных функций:

- управления компанией (снижение нефинансовых рисков);
- прозрачность компании (сопоставимость результатов, информационная открытость);

- общение с социальными партнерами и общественностью (повышение доверия).

Все это позволяет улучшить репутацию компании в деловых кругах, развить взаимодействие с определенными кругами общественности, повысить конкурентоспособность предприятия, улучшить имидж организации в бизнес сообществе.

В отчете принято указывать экономические, социальные, экологические, корпоративные данные. Экономические показатели (успехи в бизнесе, тенденции, величина налогов, инвестиций). Социальные показатели (оплата труда, социальная поддержка, медицинская страховка, спонсорство, благотворительность). Экологические показатели (отношение к экологии, мероприятия по охране природы, сертификаты).

Информационная открытость компании является отражением состояния ее деловой среды и уровнем развития управления. Причинами, по которой организации включают нефинансовую отчетность в состав PR-кампании, могут быть разными.

Цель отчетности в целом – это предоставление точной, сопоставимой, надежной, своевременной, объективной информации по деятельности организации заинтересованным лицам и удовлетворение информационной потребности данных лиц.

Задачи нефинансовой отчетности как части позиционирования заключаются в следующем:

- повысить уровень открытости и прозрачности деятельности организации;
- развить доброжелательные отношения с заинтересованными лицами;
- повысить привлекательность компании для инвесторов;
- повысить эффективность управления организацией;
- улучшить репутацию и имидж организации перед заинтересованными лицами.

Доступ к отчетности обеспечивается для всех лиц, то есть для любой общественности. Поэтому либо устраивается официальная презентация или используется любое другое мероприятие, либо отчет печатается на официальном сайте компании или на специализированном сайте. Содержание отчета определяется в соответствии с целями компании и информационными нуждами заинтересованной аудитории. Если это необходимо компания может сама придумать форму и логику построения информации в отчете.

Данный документ позволяет тщательнее проработать стратегию позиционирования и стратегию развития.

Использование PR технологий позволяет помочь компании устранить негативное влияние и удержать положительный имидж в глазах потребителей.

- специальные мероприятия: цель – повысить доверие к бренду, подтвердить социальную ответственность предприятия; результат – удержание положительного имиджа, формирование лояльности;

- антикризисные коммуникации: задача – подготовка диагностической системы и нейтрализации кризисных ситуаций в информационном сообществе; цель – оценить возможные риски, подготовить и реализовать мероприятия по их устранению; результат – своевременное устранение последствий кризиса;

- спонсорство и благотворительность: результат – создание положительного позиционирования в СМИ;

- тематические мероприятия: цель – публикация новостей во всех СМИ с акцентом на решении проблем компании и развития; результат – появляется возможность удержать имидж компании;

- подготовка и размещение информации о деятельности компании в СМИ в связи с инцидентами: задача – подготовить результаты исследований и других информационным, аналитических документов, связанных с инцидентами; подготовка мнений экспертов;

- внутрикорпоративный пиар: задача – тренинг работников по тому, как надо вести себя в разнообразных ситуациях; цель – аудит работы персонала; результат – стимулирование деятельности работников;

- спин-докторинг: задача – управление новостями и событиями; цель – исправить негативное освещение событий в СМИ, создание благоприятного их восприятия, устранение побочных эффектов.

Зарубежные специалисты определяют спин докторинг как деятельность, воздействующую на общественное мнение, искажая поступающую в СМИ информацию, выставляя ее благоприятной для компании и ее имиджа. Можно сказать, что это откровенная манипуляция сознанием людей. В задачи спин-доктора входит планирование событий, то есть он должен уметь предвидеть возможные негативные ситуации и сразу предложить пути их устранения. Можно сказать, он планирует события. Спин-доктор должен уметь предвидеть все возможные развития событий. Это необходимо с целью того, чтобы решение по устранению скандала не привело к его новому возрождению.

Спин-докторинг осуществляется по определенной цепочке: отбор – событие – освещение – резонанс. Событие отбирается с учетом интересов канала коммуникации, подготовка ожиданий подразумевает и обработку общественного мнения.

Хорошая работа маркетинговой службы сможет изменить мнение аудитории к позиционированию компании «Сто коней».

У компании в связи с репозиционированием появятся следующие возможности:

- изменить предпочтения людей;
- изменить консолидацию рынка автоцентров;
- изменить характер конкуренции в положительную сторону;
- увеличить лояльность клиентов.

Репозиционирование позволит:

- привлечь новых пользователей (простимулировать сбыт услуг компании);
- повысить лояльность потребителей и потенциальных клиентов (удержать аудиторию);
- снизить цены на услуги (изменить ценовую политику);

- стимулировать потребление услуг компании (увеличить масштабы потребления услуг компании);

- возможность для повышения эффективности деятельности компании (улучшить обслуживание и увеличить количество абонентов).

Все это позволит компании «Сто коней» увеличить свой доход.

Внутри компании репозиционирование позволит добиться следующего:

- повысить понимание стратегии, цели деятельности, структуры компании;

- добиться единого понимания ценностей, миссии и корпоративной культуры компании;

- создать чувство гордости и причастности к компании.

Репозиционирование для компании имеет не только положительные стороны, но и отрицательные. Аудитория может не воспринять изменение позиционирования компании «Сто коней», отнестись к этому недоброжелательно.

Для репозиционирования определимся что необходимо изменить, какие из атрибутов бренда будут подвержены изменениям:

- Логотип, мы считаем что не следует кардинально менять логотип компании, в него можно добавить новый цвет или элемент, так чтобы он смотрелся обновленным, но в то же время ассоциировался с компанией «Сто коней».

- Цветовые решения. Их тоже не стоит менять кардинально, привычный для компании цвет следует просто подчеркнуть для выразительности.

- Фирменный шрифт. А вот с этим атрибутом можно экспериментировать, на наш взгляд шрифт должен выглядеть в духе развития технологий 21 в., четкий, интересный, необычный.

- Музыка. Этот атрибут тоже рекомендуется сменить полностью, причем таким образом, чтобы он соответствовал всем указанным выше параметрам шрифта.

Далее рассмотрим программу репозиционирования. Программа репозиционирования будет проходить следующим образом:

Первый этап будет носить название «Подготовка»:

- специальная утечка информации в СМИ;
- пресс релиз от компании «Сто коней» «Автоцентр «Сто коней» приступает к репозиционированию»;
- пресс релиз «Компания «Сто коней» меняет концепцию позиционирования»;
- брифинг;

Второй этап называется «Активные коммуникации по репозиционированию»:

- репозиционирование в городе Томск;
- встреча с экспертами (исследование мнений экспертов и аудитории о том, какое влияние оказал репозиционирование);

Третий этап носит название «Начальные итоги репозиционирования»:

- проведение круглого стола с региональными экспертами и представителями СМИ;
- проведение пресс конференций.

Пресс-конференция - встреча между журналистами и представителями организации, цель которой представить информацию средствами массовой информации.

Пресс-конференция всегда собирается только по важным и актуальным вопросам, ее не организуют только для того, чтобы обнародовать какой-либо документ или какие-либо данные, так как для этого будет более эффективным средством - пресс-релиз. Основная цель пресс-конференции - это информационно-управленческая направленность, то есть представление точки зрения организации на определенную общественно значимую проблему в контексте стратегической коммуникативной политики, а также для поддержки имиджевых и рекламных целей. Пресс-конференция чаще всего проводится с целью сделать презентацию важного события в жизни организации.

Брифинг - недлительная по продолжительности встреча между журналистами и представителями организации, в ходе которой первые получают комментирующую или другую конкретную информацию по информационному поводу (событие, определенное мероприятие).

Брифинг представляет собой ответы на вопросы журналистов. Брифинг устраивают тогда, когда есть необходимость срочно проинформировать журналистов по общественно значимому и важному вопросу. Сообщение на брифинге носит односторонний информационный характер с иллюстрацией конкретных фактов. Их организуют в случаях чрезвычайных происшествий, общественных скандалов и других грандиозных событий, чтобы дать объяснения происшедшему, его причинам, предотвратить возможные ошибки и преувеличения средствами массовой информации по этому поводу. Подготовкой брифинга занимаются специальные PR менеджеры. За некоторое время до мероприятия они оповещают журналистов о месте и времени его проведения, затем перед самым брифингом вторично общаются с ними, уточняют основные вопросы.

Круглый стол - организованная встреча между журналистами и представителями организации, цель которой является обмен мнениями о проблеме, событии или объекте пиар деятельности.

На пресс конференцию будет приглашено 500 журналистов, подготовлено 100 вопросов, 20 интервью.

Завтрак с экспертами и брифинг будет проходить при участии 100 компаний экспертов и других. Задача данных мероприятий: добиться понимания нового позиционирования компании «Сто коней» и получение положительных комментариев в СМИ.

Шаги репозиционирования:

- изменение основной концепции бренда (целевая аудитория, эмоциональные характеристики);
- рекламная и пиар компания по обновлению позиционирования;

- проведение мер по повышению лояльности сотрудников компании к репозиционированию.

Цель репозиционирования внутри компании «Сто коней» будет состоять в следующем: донести информацию, основной смысл перемен до работников компании, сформировать благоприятное отношение к новому позиционированию.

Для этого компания «Сто коней» должна предпринять следующие шаги:

- создать мультимедийную презентацию для сотрудников компании об изменениях и эволюции бренда, позиционирования, где будут объяснены причины изменений и представлен новый образ, все сотрудники получают диски с такой презентацией;

- на официальном сайте компании будет создана специальная страничка для внутреннего пользования, где работники смогут ознакомиться с ценностями, сутью и другой информацией о новом образе.

Итак, репозиционирование компании «Сто коней» в случае хорошей маркетинговой поддержке может помочь компании добиться высокой лояльности аудитории и повышения доходов.

Для того чтобы проанализировать эффективность нового позиционирования компании необходимо вначале оценить совокупность всех элементов стратегии.

Итак, оценка эффективности стратегии позиционирования для «Сто коней» так же будет проводиться с помощью некоторых исследовательских методик:

- анализ вторичных данных (данных, которые получаются из первичных исследований). Это могут быть опросы, онлайн исследования, исследования спроса. Обычно вся эта информация является бесплатной и находится в свободном доступе в Интернете.

- предварительное тестирование, это позволит узнать какую информацию хочет услышать целевая аудитория, и через какой канал распространения.

- обратная связь, это позволит проследить за тем, получила ли целевая аудитория нужную информацию, и какое именно их количество ознакомилось с ней.

- контент-анализ, он основывается на определенных критериях: средство массовой информации (тираж), место в СМИ, объем, содержание, цитируемые источники, обсуждаемые проблемы. Этот анализ позволяет ознакомиться с деятельностью конкурентов, о тенденциях и направлений развития в данном бизнесе.

- исследование отношений, данная методика основывается на оценке взглядов, убеждений, верований, чувств отдельных сегментов общества.

Следует сказать о том, что точного и однозначного решения задачи прогнозирования эффективности стратегии позиционирования еще никто не нашел. Это напрямую связано с тем, что поведение воздействия рекламы представляет собой сложный и многофакторный процесс, имеющий эффект, отсроченный во времени. Из этого следует, что в прогнозе эффективности будут преобладать качественные и имиджевые показатели бренда (фирмы, товара, услуги), а не четкие цифры.

Составляя прогноз эффективности стратегии можно сформировать сценарий о последовательности развития творческих материалов и коммуникативных каналов. Максимальные разумные временные ограничения таких сценариев в рамках современного рынка автомобильных услуг – 3-5 лет.

Следует понимать, что эффективность стратегии позиционирования напрямую зависит от правильного определения целей и соблюдение этих целей на этапе разработке и исполнения. Из этого следует, что ключевые критерии оценки эффективности нужно согласовывать на этапе создания брифа и затем дополнять его дополнительной информацией – имиджевыми показателями бренда, долей рынка и так далее. Если таких данных нет, то оценка эффективности будет носить субъективный характер, что позволит принять неверные решения и не внести верные корректировки о развитии компании в будущем.

Эффективность стратегии можно исследовать качественными и количественными методами. Для исследования на качественном уровне можно воспользоваться опросами и тестированиями, которые помогут определить целевых представителей, изменение уровня знаний о товаре, его привлекательности, доверия к нему.

Тестирование стратегии позиционирования принято проводить до и после проведения репозиционирования. Вначале даются оценки качества сообщения и его возможности решить поставленные задачи. При этом тестированию подвергаются несколько вариантов распространения позиционирования, это помогает выбрать наиболее эффективное. После первого тестирования можно сделать прогноз эффективности воздействия сообщения позиционирования на аудиторию, найти недостатки и преимущества, изменить основную концепцию позиционирования. Когда репозиционирование произошло и находится там определенный промежуток времени, тестирование помогает подвести итог.

Количественную оценку маркетологи привыкли формировать с помощью директ-мейла. Здесь эффективность оценивается по количеству ответов, полученных заказчиком. При применении других видов рекламы обычно используют показатель внедрения и вовлечения в потребление, предложенных Ривсом.

Разработана структура правил обработки входящего траффика. (звонки и приходы в офис). Созданы специализированные речевые модули для эффективного общения с клиентами и повышения уровня конверсии. Создана таблицы учета входящих звонков. Проводится анализ входящих звонков и приходов в офис.

Организовано ведение статистики по звонкам и приходам в офис.

Статистика баннерной сети.

Статистика по посетителям на сайте.

Отчет о презентации будет получен с помощью анализа сюжетов в новостях, публикации в прессе и отчетах об активности пришедших.

Таким образом, предложена стратегия репозиционирования компании «Сто коней», которая позволит закрепить имидж в сознании потребителей как автоцентра, предоставляющего качественные услуги под собственной торговой маркой и являющегося официальным представителем ведущих мировых автомобильных брендов.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе работы над темой Выпускной квалификационной работы сделаны следующие выводы и обобщения:

Автоцентр «Сто Коней» был создан 22 июня 1998 г. частными лицами в г. Томске. Организационная структура автоцентра «Сто Коней» - линейно-штабная. Такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования.

Конкурентный анализ показал наличие трех конкурентов в г. Томске. Конкурент ООО «Элке-авто» позиционирует свою деятельность как «Клиент на первом месте». В компании повышенное внимание уделяется именно сервисному обслуживанию. Второй конкурент - ООО «Элке-Мотор» - позиционирует себя как компания, которая оказывает первоклассную заботу своему клиенту и его автомобилю. Третий конкурент - ООО «Инком Авто» - позиционирует себя как единственную компанию среди многих, где сервисное обслуживание и реализация автомобилей лучше, выгоднее, надежнее, а сотрудники компании самые честные и откровенные.

Результаты исследования показали, что автоцентр при имеющихся достоинствах, таких как качество и доступная цена, теряет своих клиентов и не имеет устойчивой ассоциации с собственной торговой маркой. Это означает, что будет проведено изменение основных характеристик позиционирования и будет осуществлено закрепление новых качеств в сознании потребителей.

В результате проведенного исследования были выбраны виды позиционирования для автоцентра «Сто коней»: позиционирование на достоинствах (преимущества компании) и конкурентное (продукт противопоставляется продуктам конкурентам).

Цель репозиционирования компании «Сто коней»: сформировать имидж в деловых кругах, поддержать свою репутацию, расширить целевую аудиторию. Важными элементами донесения информации до общественности о

новом позиционировании компании является: благотворительные акции, презентации, баннеры в сети, обновление сайта, корпоративная газета, отчетность, сувенирная продукция, бонусные карты вознаграждения и т.д.

Определены задачи стратегии позиционирования компании «Сто коней». Первая задача состоит в том, что поддерживать имидж понятный целевой аудитории и общественности. Условно она называется «позиционирование». Здесь главное усовершенствовать систему отношения к автоцентру у внутренней и внешней общественности. Вторая задача носит условное название «поддержание имиджа лидера». Здесь главное сразу же устранять любые негативные мнения у общественности об автоцентре. Третья задача носит название «быть лучше конкурентов». Суть данной задачи в том, чтобы поддерживать правильное функционирование на фоне конкурентов автоцентра. Для этого «Сто коней» уделяет внимание отличительным качествам компании и делает их главными в глазах общественности. Четвертая задача носит условное название «устранение». Здесь компания старается быстро и без последствий для себя устранять все негативные последствия снижения имиджа, то есть восстанавливает тот кредит доверия, который мог подорваться во время неприятных ситуаций, проблем общения со СМИ и негативных публикаций. Решение данных задач позволяет занять компании несколько уровней сознания потенциального потребителя и общественности.

Таким образом, грамотно сконструированная стратегия репозиционирования компании «Сто коней» позволяет поддерживать благоприятный имидж компании долгие годы и поможет завоевать расположение общественности и потребителей. Предложенная стратегия репозиционирования компании «Сто коней» позволит закрепить имидж в сознании потребителей как автоцентра, предоставляющего качественные услуги под собственной торговой маркой и являющегося официальным представителем ведущих мировых автомобильных брендов.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова Г. П. Маркетинг (вопросы и ответы). - М.: Наука, 2011.- 156 с.
2. Акулич И.Л. Маркетинг. – М.: Высшэйшая школа, 2012. – 528 с.
3. Багаев А.Н. Как завоевать клиента. Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 240 с.
4. Басовский, Л. Е. Маркетинг. - М. : Инфра-М, 2010. - 218 с.
5. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 2. – С. 55.
6. Березин И, с. Маркетинг и исследование рынков. - М: Юрайт, 2012. - 383 с.
7. Бернет Д. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. Спб.: Питер, 2011.- 703 с.
8. Блайд, Дж. Маркетинговые коммуникации: Что? Как? И почему? / под ред. Т.А. Березина. - М.: Баланс-Клуб, 2014 г.- 500 с.
9. Брюханов В.В. Оценка эффективности маркетинга. Красноярск: СибГАУ, 2010. – 173 с.
10. Вайсман Д. Блестящая презентация. Как завоевать аудиторию. – М.: Книга по Требованию, 2011. – 288 с.
11. Вуд М. Практическое руководство по маркетингу. - М.: Вильямс, 2010. – 352 с.
12. Галицкий Е.Б. Исследования позиционирования. – М.: Юрайт, 2012. – 544 с.
13. Гебей Дж. Маркетинг: новые возможности. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2012. - 359 с.
14. Даросова Е.М. Маркетинг. - СПб.: Питер, 2013.- 280 с.
15. Денисон Д. Позиционирование. Спб.: Питер, 2010. – 117 с.

16. Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга. М.: Вильямс, 2009. –257 с.
17. Егорова М.М. Маркетинг: конспект лекций. 2011. –15 с.
18. Иванова К.А. Бесценные советы для настоящего менеджера. СПб.: Питер, 2012. - 144 с.
19. Ивлева А.Н. Пресс конференции: особенности. М.: Дашков и К, 2010. - 371 с.
20. Информация и общественное мнение. От репортажа в СМИ к реальным переменам. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 296 с.
21. Ильин О. 101 совет по позиционированию и продаже идей. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 154 с.
22. Ильичева И.В. Маркетинговые технологии. Ульяновск: УлГТУ, 2012. – 493 с.
23. Захарова Е.В. Маркетинг (конспект лекций). 2014. – 48 с.
24. Кара-Мурза С.Г. Манипуляция сознанием. М.: Эксмо, 2009. - 832 с.
25. Капустина, Н.Е. Теория и практика маркетинга. М.: Дело, 2010. – 289 с.
26. Котлер, Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. В.Б.Боброва. - М.: Прогресс, 2011. - 773 с.
27. Линдстром М. Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. М.: Эксмо, 2010. – 458 с.
28. Макарова Т.Н. Позиционирование предприятия и товара - залог рентабельности и конкурентоспособности. Орёл: ГИЭТ, 2010. - 256 с.
29. Мирман С.Д. Новые правила маркетинга и PR / ред. В. Ананасик, Г. Огибин. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 352 с.
30. Ноздрева Р. Б.Маркетинг: Как побеждать на рынке. - М.: ФиС, 2011. - 380 с.
31. Паринова Л.В. Внутрикорпоративное позиционирование как средство управления корпоративной культурой компании.Спб.: Питер, 2010. – 394 с.

32. Петренко Г. Целевой маркетинг. Сегментация и позиционирование. М.: Издательство Алексея Капусты, 2011. – 467 с.
33. Попова Г.В. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2013. – 192 с.
34. Романенкова О.Н. Маркетинг. Теория и практика. М.: Юрайт, 2013. – 665 с..
35. Романенкова О.Н. Маркетинговые исследования. Теория и практика. - М.: Юрайт, 2014. - 315 с.
36. Тимошенко Г.Б. Маркетинг бизнеса. М.: Эксмо, 2010. – 500 с.
37. Траут Дж., Райс Э. Маркетинговые войны. / под ред. Т. Середова. – СПб.: Питер, 2014. – 304 с.
38. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за узнаваемость. – СПб.: Питер, 2014. – 410 с.
39. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование. Битва за умы. – СПб.: Питер, 2015. – 420 с.
40. Траут Дж., Ривкин С. Дифференцируйся или умирай. – СПб.: Питер, 2009. – 440 с.
41. Трейси Б. Искусство превосходства. Как позиционировать себя и свой бизнес. М.: СмартБук, 2011. – 300 с.
42. Уляхин Т.М. Позиционирование: удачи и провалы. М.: УНИВЕРСИТЕТ им. В.И. ВЕРНАДСКОГО, 2010. – 108 с.
43. Фролов С, с. Стратегия, коммуникации, имидж, брендинг. – М.: Либроком, 2011. – 368 с.
44. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. М.: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 778 с.
45. Цаплина Н.А. Методика позиционирования компании в долгосрочной перспективе. М.: МГУ, 2010. – 64 с.
46. Юшкова А.И. Особенности позиционирования предприятия на современном рынке // Российское предпринимательство. - 2011. - № 9 – С. 120-137.

47. Волкова Л. Позиционирование. [Электронный ресурс]. - URL: http://m-arket.narod.ru/S_OM/Pozition.html свободный (дата обращения 09.02. 2016)
48. Официальный сайт компании «Сто коней» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.stokoney.ru/> свободный (дата обращения 09.02. 2016)
49. Официальный сайт компании «Инком Авто» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.incom-auto.ru/> свободный (дата обращения 09.02. 2016)
50. Официальный сайт компании «Элке-Авто» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.toyota-tomsk.ru/> свободный (дата обращения 09.02. 2016)
51. Официальный сайт компании «Элке Мотор» [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.mazda-elkemotor.ru/> свободный (дата обращения 09.02. 2016)
52. Хруцкий В.Е. Семь шагов позиционирования. [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.ipnou.ru/article.php?idarticle=002245> свободный (дата обращения 09.02. 2016)

Анкета для опроса клиентов автоцентра «Сто коней»

С целью совершенствования деятельности автоцентра «Сто коней», просьба ответить на несколько вопросов.

1. Ваш возраст (нужное подчеркнуть): 17 – 25, 26 – 40, 41 – 70.
2. Ваш уровень дохода в месяц:
до 20 000 рублей
20 000-50 000рублей
Свыше 50 0000 рублей
3. Ваше социальное положение и занятость:
руководитель,
менеджер среднего звена,
рабочий,
служащий,
преподаватель,
студент,
пенсионер,
другое _____
4. Являетесь ли вы клиентом других автоцентров и автосервисов в г. Томске?
Нет
Да (указать название): _____
5. По каким причинам Вы являетесь клиентом компании «Сто коней»?
положительная репутация,
качественные услуги,
хороший сервис,
квалифицированный персонал,
доступные цены.
6. Ваше мнение об автоцентре «Сто коней»?

лучший автоцентр из всех имеющихся в городе

очень хороший автоцентр, но есть и не хуже

автоцентр хороший, но есть и лучше

обращусь повторно, когда появятся новые услуги или не будет выбора

7. Какие функциональные качества для Вас являются наиболее важными при выборе автоцентра?

- автоцентр с положительной репутацией;
- с качественными услугами;
- автоцентр с высококачественными специалистами;
- простые и доступные предложения по цене;
- качественное сервисное обслуживание.

8. Ассоциируется ли у Вас автоцентр «Сто коней» с каким-либо автомобильным брендом? Если да, то с каким?

9. По вашему мнению, компания теряет своих клиентов:

Да

Нет, всё хорошо

Не знаю

10. Как вы считаете, компании необходимо активно развиваться?

Да

Нет, всё хорошо

Затрудняюсь ответить

11. Известно ли Вам, что автоцентр «Сто коней» оказывает дополнительные услуги (автомойка, подмена автомобиля на время ремонта)?

Да

Да, пользуюсь

Нет

Нам важно ваше мнение! Спасибо за внимание!