# **Характеристика поведения предприятий на российском рынке лизинговых услуг**

2011

# **Введение**

В современных российских условиях лизинг является одним из основных финансовых инструментов, позволяющих осуществлять крупномасштабные капитальные вложения.

Сегодня лизинговый рынок в России развивается огромными темпами, достигая ежегодного прироста более 40%. При помощи услуг лизинговых компаний значительное число отечественных предприятий получило возможности реализовывать крупные инвестиционные проекты. Значение и роль лизинга очень велики, так как он помогает решить вопрос минимизации рисков при осуществлении инвестиций, оптимизировать пути приобретения основных фондов и сократить налоговое бремя предприятий.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

На сегодняшний день характерными чертами рынка лизинга являются: рост капитализации лизинговых компаний; существенная диверсификация лизингового и кредитного портфелей; укрепление деловых отношений с поставщиками и производителями техники, выражающееся в разработке и запуске совместных лизинговых программ, применении товарных кредитов; предоставление клиентам более гибких лизинговых условий.

Активно растущими сегментами рынка лизинга являются: железнодорожный транспорт, автомобильный транспорт, авиатехника.

По оценкам экспертов, доля автотранспорта в общем объеме лизинговых операций занимает порядка 20-22%, в абсолютном выражении более 7 млрд. руб. в 2007 году. Рынок лизинга автотранспорта вырос в 2007 г. на 60%, примерно на столько же, на сколько и рынок легковых автомобилей.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Сделки по лизингу автомобилей занимают значительную долю в портфеле практически всех компаний, занимающихся лизингом, порядка 40-50%. В перспективе эксперты ожидают, что рынок лизинга в сегменте автомобильного транспорта будет только расти.

Высокая конкуренция в сегменте автолизинга (на рынке присутствует 400 компаний и их количество с каждым годом растёт) вынуждает компании снижать процентные ставки, уменьшать величину аванса, увеличивать срок лизинга, упрощать процедуру, уменьшать срок рассмотрения сделки - работать на условиях клиента.

Дипломная работа посвящена проблемам организации эффективной деятельности в лизинговой компании и разработке стратегии на примере ЗАО «БалтИнвест», выбранная мной ***тема актуальна***, поскольку:

 лизинговые компании, представленные на рынке автолизинга, действуют в жёстких конкурентных условиях;

 маркетинговая деятельность в лизинговой компании не просто отдельная функциональная область, а всё чаще носит характер неотъемлемой составляющей процесса управления;

 ЗАО «БалтИнвест» стремится стать одним из лидеров на рынке лизинга автотранспорта к 2012 г. Оставаясь узко специализированной компанией.

***Объект исследования:*** деятельность лизинговой компании (на примере ЗАО «БалтИнвест»).

***Предмет исследования:*** организационные аспекты, проблемы эффективной стратегии в деятельности лизинговой компании.

***Цель работы:*** выявление существующих проблем в организации эффективной деятельности лизинговой компании, разработка решений, моделей по усовершенствованию стратегии компании с учётом особенностей рынка.

Для достижения указанной цели в дипломной работе были поставлены следующие ***задачи исследования***:

 Исследовать теоретические основы лизинговых операций;

 Провести исследование особенностей рынка лизинга в РФ;

 Дать общую характеристику деятельности ЗАО «БалтИнвест»;

 выявление проблем в деятельности предприятия;

 разработка мер (рекомендаций) по совершенствованию стратегии организации;

 социально-экономическая оценка целесообразности внедрения предложенных мер.

Структурно дипломная работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы.

# **1. Конкурентная стратегия предприятия**

## **.1 Основные теории конкуренции**

Природа конкурентной борьбы и конкурентоспособность стран (отраслей, фирм) являются предметом исследования экономистов с момента возникновения экономической теории. Теоретические положения о движущих силах конкурентной борьбы появились в классической политической экономии, рассматривающей конкуренцию как нечто само собой разумеющееся. пронизывающее все отрасли экономики и ограничиваемое только субъективными причинами. При этом основное внимание в трудах классической школы уделялось ценовой конкуренции. Адам Смит впервые доказал, что конкуренция, уравнивая нормы прибыли, приводит к оптимальному распределению труда и капитала. Она должна уравновешивать частные интересы и экономическую эффективность, и в этом смысле А. Смит отождествлял конкуренцию с «невидимой рукой» рынка - автоматическим механизмом рынка. Центральным мотивом его знаменитого труда «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 г.) является действие «невидимой руки», отражающее механизм функционирования конкуренции как процесса, регулирующего соответствие частных и общественных интересов. А. Смит впервые сформулировал понятие конкуренции как соперничества повышающего цены (при сокращении предложения) и уменьшающего цены (при избытке предложения); предложил объяснять конкуренцию с использованием принципа «невидимой руки», которая безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции; разработал теоретически гибкий механизм конкуренции, который объективно уравновешивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями; определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса); разработал модель усиления и развития конкуренции; доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом.

XIX и начало XX вв. явились периодом, изменившим многие устоявшиеся взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике. Недовольство существовавшей моделью совершенной (чистой) конкуренции, главным образом, было вызвано чрезмерным вниманием только одному виду конкуренции - ценовой и невозможностью раскрыть с ее помощью сущность конкурентной деятельности. Говоря о совершенной конкуренции, Й. Шумпетер отмечал: «..это не тот вид конкуренции, который может быть особенно актуальным, если речь идет о новом товаре, новой технологии, новых ресурсах или новом типе организации». Более определенно высказывался Ф. Хайек в своей книге «Индивидуализм и экономический порядок»: «…надо принимать во внимание то, что государственное устройство уже существует… и процесс конкуренции происходит в уже существующей системе. Если бы модель совершенной конкуренции когда-нибудь существовала бы в реальном государстве, то не было бы никаких ограничений во всех сферах деятельности. Но это фактически невозможно, так как ограничения со стороны государства жизненно необходимы».

К середине XX века сформировались общие представления о сущности конкуренции и ее основных движущих силах, выразившиеся в трех классических моделях: совершенной (чистой) конкуренции, монополистической» олигополистической конкуренции.

В последние годы к ученым-экономистам пришло осознание того, что можно трактовать процесс конкуренции в рамках поведенческой, структурной (институциональной), функциональной концепций, а также с широким использованием междисциплинарного подхода, что позволяет рассматривать это сложное понятие системно к комплексно.

Особого внимания, на наш взгляд, заслуживают работы нобелевского лауреата по экономике (1974 г.), Фридриха А. фон Хайека - представителя австрийской школы экономической теории. Оспаривая классические теории конкуренции, Хайек отмечает, что теория цены (на основе которой выстроено большинство классических моделей), ограничивающая себя рассмотрением равновесного состояния, фактически видит конкуренцию (или монополию) как ситуацию, нежели как процесс. По его же мнению, конкуренция - это процесс, посредством которого люди получают, передают и эффективно используют «рассеянные знания». Получение знаний в ходе конкурентной борьбы связано с тем, что производители открывают новые потребности, а потребители - новые средства их удовлетворения. Кроме того, экономические агенты получают новые знания о самих себе, об уровне своих конкурентных возможностей по созданию и удовлетворению потребностей. Из этого следует важный вывод о том, что всякое искусственное ограничение конкуренции сокращает объем знаний, доступных обществу, поэтому она не может функционировать среди людей, лишенных предпринимательского духа. В обществе с не проявленным духом предпринимательства большинство старается препятствовать новому, но помешать возникновению конкуренции оно не в состоянии. Конкуренция усиливает эффективность, меняет привычки, призывает к большей внимательности, что совершенно бесполезно в неконкурентных условиях». Участники такой конкуренции ощущают ее влияние, добиваясь своих экономических результатов, но и потребители косвенно ощущают действенность конкуренции при снижении цен и улучшении качества тех или иных товаров.

В своем фундаментальном труде «Международная конкуренция» американский ученый М. Портер, подобно представителям австрийской школы, отмечает, что конкуренция - динамичный и развивающийся процесс, в котором главную роль играют инновации и перемены, а та,<же способность фирм правильно использовать и удерживать конкурентные преимущества (компетенции).

Таким образом, можно дать следующее определение конкуренции, отражающее экономический смысл данного понятия: конкуренция - это процесс соревнования с конкурентами за более выгодные условия обмена. Исходя из этого, способность успешно управлять данным процессом, и одерживать победу в нем, можно называть конкурентоспособностью. Применительно к экономической сфере под конкурентоспособностью в самом общем виде можно понимать обладание свойствами (конкурентными возможностями), создающими преимущества для субъекта экономического соревнования, и способность управлять данными свойствами.

Конкурентоспособность - комплексное и многоуровневое понятие, различающееся в том числе и по субъектам конкурентной борьбы, в качестве которых могут выступать на микроуровне - подразделения фирмы, предприятия, компании; на мезоуровне - отрасли, отраслевые корпоративные объединения предприятий и фирм вертикального и горизонтального типов интеграции; на макроуровене - национальные хозяйства отдельных стран и объединений, региональные хозяйственные комплексы. По нашему мнению, в условиях глобализации характерными особенностями конкурентной борьбы на трех уровнях являются, во-первых, усиление внутрифирменной конкуренции субъектов микроуровня - бизнес единицы одной фирмы могут вести жесткую конкурентную борьбу, и это, стимулируется головной фирмой.

Глобализация мирового хозяйства не могла не отразиться на формах конкурентной борьбы, которая, как и сам феномен мировой интеграции, стала выходить за рамки страны базирования международной фирмы. Это привело к новой форме межфирменного соревнования, которую можно назвать «глобальная конкуренция», в равной степени затрагивающей все уровни конкурентного соперничества.

Большой вклад в исследование данного процесса внес Майкл Портер. Исходя из положения о том, что основой на международном рынке является конкуренция фирм, а не стран, он поставил задачу выявить факторы, которые в наибольшей степени содействуют успеху национальных фирм в международной конкуренции.

Конкуренция - (от лат. Concurrence - сталкиваться) - борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей. На мировом рынке постоянно существует острая конкуренция товаропроизводителей.

В экономической литературе можно выделить ряд подходов и типологий к конкуренции. В зависимости от классификационного признака различают следующие виды конкуренции.

По состоянию рынка выделяют: совершенная (свободная), несовершенная, регулирующая.

Совершенная (свободная) конкуренция основана на частной собственности и хозяйственной обособленности. Она предполагает, что на рынке имеется множество независимых фирм, самостоятельно решающих, что создавать и в каких количествах, а также:

o объём производства отдельной фирмы является незначительным и не оказывает влияния на цену реализуемого этой фирмой товара;

o реализуемые каждым производителем товары являются однородными;

o покупатели хорошо информированы о ценах, и если кто-то повысит цену на свою продукцию, то потеряет покупателей;

o продавцы действуют независимо друг от друга;

o доступ на рынок никем и ничем не ограничен.

Несовершенная конкуренция существовала всегда, но особенно обострилась в конце XIX - начале XX в. в связи с образованием монополий. В этот период происходит концентрация капитала, возникают акционерные общества, усиливается контроль за природными, материальными и финансовыми ресурсами.

Регулирующая конкуренция. Для того, чтобы устоять в конкурентной борьбе, предприниматель должен предлагать изделия, которые предпочитает потребитель (суверенитет потребителя). Отсюда и факторы производства под влиянием цены направляются в те отрасли, где в них существует наибольшая потребность.

По способам соперничества выделяют: ценовую и неценовую. Ценовая конкуренция происходит, как правило, путём искусственного сбивания цен на данную продукцию. При этом широко используется ценовая дискриминация, которая имеет место тогда, когда данный продукт продаётся по разным ценам и эти ценовые различия не оправданы различиями в издержках. Ценовая дискриминация возможна при трёх условиях:

o продавец должен быть монополистом или обладать некоторой степенью монопольной власти;

o продавец должен быть способен выделять покупателей в группы, которые имеют разную покупательскую способность;

o первоначальный покупатель не может перепродавать товар или услугу.

Современные исследователи выделяют три уровня конкуренции:

Уровень ключевых компетенций - возможность создавать новые виды бизнеса за счет творческого комбинирования навыков и умений (технологии + обучение + распространение информации).

Уровень ключевых продуктов - возможность быть лидером в разработке новых функциональных характеристик и в скорости разработки продукции.

Уровень готовых продуктов - конкуренция по цене, издержкам и ощутимому качеству (показателям функционирования), борьба за рыночную долю на сложившемся рынке.

Этот анализ делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Портер предложил для этого модель пяти сил (рис. 1). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

o лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

o абсолютное преимущества по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);

o экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.

Второй конкурентной силой по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

o структуру отраслевой конкуренции,

o условия спроса,

o высоту барьеров выхода в отрасли.



Модель «пяти сил» Портера

Структура отраслевой конкуренции зависит от степени консолидации в отрасли (фрагментарная ли она, имеются условия олигополии или монополии). Фрагментарная отрасль представляет потенциально больше угроз, чем благоприятных возможностей, т.к. вход в такие отрасли сравнительно легок.

Рост спроса в отрасли ведет к умеренной конкуренции при обеспечении больших возможностей для экспансии. Спрос растет вместе с рынком, компании могут увеличить скорость возврата инвестиций, и это делает компанию более привлекательной. Наоборот, снижение роста вызывает большую конкуренцию, компании могут отобрать рынки сбыта только у других компаний. Таким образом, уменьшение спроса - главная опасность увеличения конкуренции.

Барьеры выхода являются серьезной опасностью, когда спрос в отрасли падает. Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. В результате появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т.к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности.

Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства: - инвестиции в оборудование не имеют альтернатив их использования и, если компания оставит отрасль, их надо списывать; - высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим; - эмоциональное тяготения к отрасли.

Между отдельными факторами конкуренции существует определенная взаимосвязь (табл. 1.1).

Таблица 1.1. Спрос и барьеры выхода как аргументы благоприятных возможностей и угроз в консолидированной отрасли



Третьей портеровской силой является возможность покупателей «торговаться». Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях: - когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие, - когда покупатели делают закупки в больших количествах, - когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности, - когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли, - когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое, - когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества.

Пятой конкурентной силой является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичным стратегическими подходами к рынку. Другим пределом является наличие в отрасли многих стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

o Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).

o Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик).

o Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область.

o Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

o основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,

o эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов,

o эти переменные должны носить дискретный характер,

o площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли,

o если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники - в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью табл. 1.2. Обобщение сведений о целях и стратегии конкурентов с помощью этой таблицы и карт стратегической группировки обычно достаточно для оценки серьезности конкурентных угроз в конкретной конкурентной позиции.

Таблица 1.2. Составляющие целей и стратегий конкурентов

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Область конкуренции | Стратегические претензии | Цели по размерам рынка | Конкуренция позиция / ситуация | Стратегическое поведение | Конкурентная стратегия |
| Локальная Региональная Национальная Многонациональная Глобальная | Быть господствующим лидером Превзойти существующего лидера отрасли Войти в лидирующую пятерку Войти в первую десятку Подняться на одну или две ступени в рейтинге Превзойти конкретного соперника (не обязательно лидера) Сохранить позицию Только выживание | Агрессивная экспансия путем приобретений и внутреннего роста Экспансия путем внутреннего роста Экспансия путем приобретений Сохранение существующей доли Расширение рынка с целью получения кратковременной прибыли | Хватающий здоровяк, находящийся в движении Хорошо защищающийся, способный удержать существующее Держится в середине своры Пытающийся усилить позицию Отбивающийся, теряющий почву Отступающий на защитную позицию | В основном нападение В основном защита Комбинации защиты и нападения Агрессивное, рисковое Консервативный последователь | Стремление к ценовому лидерству Фокусирование на рыночных нишах Преследование, основанное на дифференциации: по качеству, сервису, технологии, диапазону, товаров, имиджу, другим качествам |

Для того чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

Когда говорится о стратегии предприятия, то имеется в виду, что, с одной стороны, стратегия является детерминированной, т.е. четко спланированной, а с другой стороны, - стохастической, т.е. формирующейся под влиянием случайных факторов. Преобладание той или иной составляющей в итоговой стратегии фирмы зависит от уровня нестабильности среды функционирования компании. Чем выше нестабильность внешней среды, тем больше в стратегии компании случайного творческого подхода менеджеров к оценке ситуации.

Следовательно, стратегия - это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

Стратегия, как понятие, используемое в бизнесе, применима к любой сфере деятельности независимо от ее масштабов и экономических характеристик.

По аналогии с определением военной стратегии экономическую стратегию фирмы можно определить как высшую форму предпринимательского искусства. Экономическая стратегия охватывает вопросы теории и практики подготовки компании к ведению бизнеса, исследует закономерности внешней и внутренней среды (экономическая, политическая и организационная компоненты стратегического куба), разрабатывает способы и формы подготовки и реализации стратегических действий, определяет цели и задачи подразделениям, распределяет ресурсы по стратегическим зонам хозяйствования.

Стратегия - это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое. Стратегия - не просто представление о том, как вести себя по отношению к конкуренту или противнику. Она затрагивает более фундаментальные аспекты природы организации как инструмента коллективного восприятия и действия. Потенциально стратегия имеет дело со всем чем угодно: с товарами и процессами, клиентами и поставщиками, собственными интересами компании и ее социальными обязательствами, элементами управления и т.д. Правильно сформулированная стратегия позволяет упорядочить и распределить ограниченные ресурсы организации наиболее эффективным образом с учетом изменения внешней и внутренней среды.

Таким образом, стратегия предприятия - это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

В стратегическом управлении организацией большую роль играют правила (policy), которые, также как и стратегии, определяют функционирование компании, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер, создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность организации. Некоторые правила могут иметь очень широкий смысл, другие - достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни компании либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, направляя тем самым ее функционирование по пути реализации ее стратегий. Многие правила имеют достаточно долгую жизнь. В то же время существуют правила, которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или же для обеспечения достижения какой-то определенной цели. Правила сами могут быть объектом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации является изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

## **.2 Классификация конкурентных стратегий**

конкуренция лизинговый рынок

Стратегия предприятия не монолитна, с точки зрения иерархии управления стратегии можно подразделить на:

 корпоративную;

 деловую;

 функциональную;

 операционную (линейную).

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

Деловая стратегия концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии состоит в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определенной сферы деятельности.

Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании).

Все перечисленные стратегии являются комплексными и охватывают стратегические действия на той или иной ступени управления. Ответственность за разработку стратегии лежит на соответствующих руководителях. За корпоративную стратегию отвечают управляющие высшего ранга, решения в данном случае обычно принимаются советом директоров корпорации. Деловая стратегия находится в ведении генеральных директоров и руководителей предприятий, тогда как по функциональным стратегиям решения принимают руководители среднего звена. Операционные стратегии разрабатывают руководители на местах (менеджеры низшего звена управления).

Если компания занимается монопрофильной деятельностью, то корпоративный уровень отсутствует и стратегия разрабатывается для стратегического хозяйственного центра или центра прибыли, т.е. на деловом уровне.

М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, позволяющих фирме добиться усиления конкурентных позиций.

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.

. Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные (насколько возможно низкие) издержки и цены по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов.

. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

. Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Другим подходом, позволяющим классифицировать стратегии, является выделение функциональных направлений деятельности внутри компании. С этих позиций стратегии можно разделить на:

 функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании;

 функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере.

К первому виду относятся стратегические решения в области:

 планирования;

 контроля;

 координации;

 структурного построения;

 мотивации;

 информационного обеспечения.

Внутренние стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде и подробно рассматриваются в литературе по операционному менеджменту.

Ко второму виду относятся следующие стратегии:

 инвестиционные;

 ресурсообеспечения;

 политические;

 экологические;

 технологические;

 маркетинговые

Следует иметь в виду, что функциональные стратегии, проявляющиеся во внешней сфере, всегда связаны с внутренней средой организации, в той или иной степени зависимы от нее и влияют на процесс ее развития.

Инвестиционные стратегии - это стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на развитие деятельности компании, ее рост, и стратегии, направленные на сокращение этой деятельности (рис. 1).

Выделяется три разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства и стратегия диверсификации.

Стратегии расширения производства. Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из четырех элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К стратегиям концентрированного (интенсивного) роста можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта и / или рынка и не затрагивающие другие элементы. Данная стратегия актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков, стратегии развития продукта.

Стратегия проникновения на рынок имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках стратегии развития рынков фирмы пытаются увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства.

Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться на уже освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

Стратегии интегрированного роста оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур.

Стратегии диверсификации. Данные стратегии связаны прежде всего с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в ее настоящей отрасли, а частично - от ее конкурентных позиций.

Прежде всего, компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие критерии.

1. Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.

2. Критерий «издержки входа». Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки, в противном случае поток «новичков» свел бы к нулю возможность получения прибыли другими компаниями. Поэтому покупка компании, уже работающей в данной сфере, - операция достаточно дорогостоящая. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.

. Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности или новый вид деятельности должен обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность предприятия по диверсификации удовлетворяет трем вышеназванным критериям, то у нее большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.



Виды инвестиционных стратегий

В противоположность стратегиям инвестиционной активности выделяют также стратегии целенаправленного сокращения.

Стратегия сокращения (свертывания) предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу. От данного подразделения материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Часто эта стратегия реализуется тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо начала новых, более соответствующих целям фирмы видов деятельности.

Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения. Однако данная стратегия ориентирована в основном на сокращение сравнительно небольших источников затрат, связанных с деятельностью фирмы, а не самих видов деятельности. Речь может идти, например, о прекращении выпуска неприбыльных товаров, сокращении персонала и т.д.

Стратегия сбора (снятия) урожая предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Таким образом, стратегия организации - это средство достижения желаемых результатов (целей). Она в определенной степени воплощает в себе модель управления организацией, а следовательно, формирует наш образ мышления.

Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

## **.3 Алгоритм разработки конкурентной стратегии**

Понимание природы, структуры и различных аспектов стратегий развития деятельности компании позволяет сделать ряд обобщающих выводов.

Во-первых, рациональная стратегия должна содержать в себе три важные составляющие: основные цели или задачи деятельности; наиболее существенные правила или процедуры, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Так как стратегии определяют только общее направление развития и не являются просто программами достижения фиксированных целей, то при формулировании стратегии должна учитываться и эволюция целей.

Во-вторых, эффективные стратегии развиваются вокруг нескольких количественно ограниченных концепций и направлений, что при дает им устойчивость и сбалансированность. Одни направления могут быть временными, другие сохраняются до конца реализации стратегии. При этом необходимо координировать деятельность таким образом, чтобы каждое направление было в должной мере обеспечено ресурсами независимо от соотношения «издержки / доходы».

В-третьих, стратегия имеет дело не только с непредсказуемыми, но зачастую и с неизвестными факторами. Никто из специалистов не сможет дать точный прогноз того, как поведут себя конкурирующие силы, какое воздействие окажут факторы влияния и вообще будет ли компанию ожидать ошеломляющий успех или глубочайшая неудача. Суть процесса разработки стратегии состоит в том, чтобы выстроить позицию достаточно сильную и гибкую для обеспечения достижения поставленных целей.

В-четвертых, для каждого уровня управления необходимо разрабатывать свою стратегию. При этом должна быть четко определена соподчиненность стратегий, согласованность со стратегиями более высокого уровня. Неважно, как разработана стратегия, но крайне необходимо, чтобы учитывались выделенные обобщающие выводы.

Процесс формулирования стратегии включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды.

Кроме этого, прежде чем принимать какое-либо стратегическое решение, следует оценить все сильные и слабые стороны организации, а также стратегии на личные и доступные ресурсы. Необходимо объективно оценивать способность компании и использовать существующие возможности и противостоять рискам. Стратегическая альтернатива, базирующаяся на соответствии между существующими рыночными возможностями и способностью фирмы эффективно функционировать при заданном уровне риска, будет рассматриваться как экономическая стратегия.

На предварительном этапе разработки стратегии проводится всесторонний анализ внутреннего состояния компании, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий, направленных на достижение поставленных целей.

При этом учитываются как ресурсы самой компании (в частности, перераспределение средств между стратегическими зонами хозяйствования), так и возможность получения этих ресурсов извне (например, займы). На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда компании, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз. Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между стратегической зоной хозяйствования (СЗХ) фирмы, анализ ее видов деятельности, оценку степени взаимосвязи и взаимодействия между различными СЗХ.

От степени проработки предварительного этапа во многом зависит эффективность будущей стратегии. По своей сути задача оптимальной стратегии в предельном случае заключается в совмещении трех окружностей или, по крайней мере, в максимизации площади пересечения (А) окружностей.

На втором этапе разработки стратегии формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов компании и стратегические цели. Различных альтернатив может быть достаточно много, но на практике они ограничиваются: потенциальными возможностями организации, зависящими от степени новизны товара, уровня экономического развития предприятия, доступности финансовых ресурсов, квалификации персонала, организационной культуры фирмы и т.д.; целями компании и требованиями внешней среды. На данном этапе отбираются те альтернативы развития, которые находятся в плоскости пересечения трех окружностей, т.е. в секторе А (рис. 3). Например, если стратегической целью компании является географическое расширение и завоевание при этом определенной доли на каждом рынке, то из всех возможных рынков, требования которых фирма в состоянии удовлетворить, используя имеющиеся ресурсы, в качестве альтернатив для их дальнейшей оценки будут отобраны только те рынки, на которых может быть достигнут целевой объем продаж.

Третий этап разработки стратегии состоит в оценке отобранных стратегических альтернатив. Соответствуя внешнему окружению, целям компании и ее ресурсам, стратегическая альтернатива не должна противоречить другим стратегиям фирмы. При стратегическом выборе у организации возникают противоречия между тремя группами ориен тиров: между долгосрочными и краткосрочными показателями рента бельности и объема продаж, между внутренней и внешней гибкостью, между гибкостью и синергизмом.

Четвертый этап разработки стратегии состоит в выборе одной или нескольких наилучших стратегий.

Многие отрасли бизнеса возглавляют общепризнанные компании-лидеры, захватившие в свои руки самые большие куски общего пирога соответствующего рынка. Такие компании обычно подают пример конкурентам, изменяя политику цен, представляя новую продукцию, расширяя каналы распределения и устанавливая степень интенсивности мероприятий по продвижению. Лидер может вызывать восхищение и уважение, его политика может критиковаться общественностью и конкурентами, но так или иначе его господствующее положение на рынке не подвергается сомнению. На лидера ориентируются конкуренты, ему бросают вызов, его избегают, ему подражают. Некоторые из наиболее известных лидеров рынка - компании General Motors (автомобили), Kodak (фотоаппараты, пленка, бумага), IBM (компьютеры), Xerox (фотокопировальная техника), Procter & Gamble (потребительские товары в упаковке), Caterpillar (землеройная техника), Coca-Cola (безалкогольные напитки), McDonald's (общественное питание) и Gillette (бритвенные лезвия),

Впрочем, если доминирующая компания не обладает абсолютной монополией, то ей не позавидуешь: она должна постоянно быть настороже, потому что конкуренты стремятся поставить под сомнение ее ведущую роль, воспользоваться ее слабостями. Лидер рынка с легкостью может не «вписаться» в очередной поворот и оказаться на втором или третьем месте в группе. Подножку могут поставить и новинки конкурентов (например, болеутоляющее, не содержащее ацетилсалициловой кислоты средство компании Tylenol одержало победу над «Aspirin» компании Bayer). Лидеру необходимо проявлять консерватизм в расходах, допуская вероятность наступления тяжелых времен, в то время как претендент на первенство свободно использует имеющиеся ресурсы. В свою очередь новый лидер нередко недооценивает своих конкурентов и значительно отстает от них.

Каждая доминирующая на рынке компания хотела бы навсегда застолбить за собой первое место, а значит, ей необходимо найти способы расширения общего спроса, защищать свой сегмент рынка с помощью хорошо спланированных наступательных и оборонительных действий, попытаться расширить свою долю рынка.

Расширение рынка

При расширении рынка в целом, как правило, выигрывает прежде всего доминирующая компания. Если люди в стремлении запечатлеть каждый свои шаг приобретают больше фотоаппаратов и фотопленки, неизбежно возрастают прибыли компании Kodak, доля которой на этом рынке составляет 80%. Лидер рынка обязан неустанно искать новых потребителей, новые способы потребления и стремиться к интенсивному использованию своих продуктов.

Новые пользователи

Каждый класс продуктов имеет потенциал привлечения новых покупателей: людей, которые не владели информацией о свойствах товаров, не имели возможность приобрести их из-за высоких цен, не желали покупать продукт, характеристики которого не удовлетворяли имеющиеся потребности. Например, производитель парфюмерии стремится убедить женщин, не пользующихся духами, хотя бы попробовать новые ароматы (стратегия проникновения на рынок), привести мужчинам рациональные обоснования необходимости применения парфюмерии (стратегия создания нового рынка), или начать экспорт своей продукции (стратегия географической экспансии).

Компания Johnson & Johnson добилась одного из самых значительных успехов в создании нового класса потребителей детского шампуня. Данные статистики и демографические прогнозы говорили о реальности угрозы уменьшения объемов его продаж в связи со снижением рождаемости. Маркетологи компании заметили, что детский шампунь нередко используют и другие члены семьи, и предложили рекламную кампанию, направленную на взрослых потребителей. Через некоторое время детский шампунь Johnson & Johnson стал ведущей маркой на рынке шампуней. Другой пример: крем от морщин Oil of Ulay, предназначенный для женщин, сегодня рекламируется в магазинах для подростков.

Новые способы применения продукта

Расширению рынков способствуют открытие и продвижение новых способов использования продуктов. Например, среднему американцу три дня в неделю на завтрак подают кашу. Несомненно, производители каш выиграют, если им удастся внушить потребителям, что их продукт хорош не только по утрам, но и днем или вечером.

Классический пример расширения рынка за счет новых способов потребления продукта - история изобретенного компанией Du Pont нейлона. Каждый раз, когда нейлон, казалось бы, достигал стадии зрелости, Du Pont открывала новый способ его использования. Нейлон применялся для производства парашютов, изготовления дамских чулок; позже приобрели популярность женские блузки и мужские сорочки из нейлона. Затем его использовали в производстве автомобильных покрышек, обивки для сидений и ковровых покрытий. Каждый новый способ его применения открывал новый жизненный цикл продукта. Однако вряд ли у нейлона была бы столь славная судьба без программы исследований, направленных на поиск новых способов использования продукта,

Увеличение интенсивности использования продукта

Третья стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования продукции компании. Если производителю кукурузных хлопьев удается внушить покупателям, что они получат огромное удовольствие, если будут съедать за день не половину, а целую пачку его продукта, объем его продаж несомненно возрастет. Компания Procter & Gamble, например, уверяет потребителей, что эффективность шампуня «Head & Shoulders» резко повышается при двукратном увеличении его разовой порции.

Защита своей доли рынка

Усилия, предпринимаемые компанией для увеличения размеров рынка, сопровождаются мероприятиями по защите принадлежащей ей доли рынка от нападков конкурентов. Лидер похож на слона, которого атакует стая пчел. Особенно досаждают гиганту постоянно кружащиеся над ним самые крупные, надоедливо жужжащие «насекомые». Coca-Cola должна постоянно контролировать действия Pepsi-Cola, Gillette - отбивать атаки Bic, Kodak - отслеживать технические новинки Fuji. Конкурирующая компания может быть как зарубежной, транснациональной, так и местной.

Позиционная оборона

Основной принцип любого вида обороны - построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории. Французы использовали период между войнами для строительства неприступной линии Мажино, призванной оградить республику от возможного нашествия Германии. Но немецкие войска не стали штурмовать ее в лоб, а предприняли обходной маневр. Основной вывод военных стратегов звучит следующим образом: любая статичная оборона обречена на неизбежное поражение.

Защита флангов

Лидеру рынка приходится не только создавать «пограничную службу», но и концентрировать «боеспособные части» на наиболее уязвимых участках границы. Прелесть этих баз заключается в том, что их можно использовать для перехода в контратаку и переноса боевых действий на вражескую территорию. Значение фланговой защиты особенно возрастает, если тактика ее осуществления тщательно проработана. В отсутствии такой подготовки и заключалась основная ошибка компаний General Motors и Ford, которые не восприняли всерьез атаку японских и европейских производителей и формально подошли к созданию компактных моделей «Vega» и «Pinto». Американские малолитражные автомобили не отличались высоким качеством, а цены были установлены на уровне зарубежных конкурентов

Упреждающие оборонительные действия

Если вас не устраивает пассивная позиция, вы можете опередить противника; упреждающим ударом. Его приверженцы полагают, что грамм профилактических витаминов лучше, чем килограмм лекарств при серьезном заболевании. Когда несколько лет назад Chrysler удалось расширить свою долю рынка с 12 до 18%, руководитель отдела маркетинга одного из ее конкурентов заметил: «Если бы Chrysler завоевал 20% рынка, нас можно было бы считать трупами».

Компания может организовать упреждающую защиту несколькими способами. Рекомендуется провести разведку боем по всему фронту: «зацепить» одного конкурента, атаковать другого, пригрозить третьему, нарушая тем самым работу каждого из них. Впоследствии возможен переход в наступление по всему фронту, как это сделала компания Seiko, которая в свое время предлагала дистрибьюторам по всему миру 2300 моделей часов, или предпринять ценовые атаки, по примеру Texas Instruments. После проведения запланированных акций и в случае их успеха стратегия обороны заключается в поддержании высокого уровня конкурентоспособности.

Контратака

Большинство лидеров рынка предпочитают тактику встречного боя, ответ атакой на атаку, считая, что они не должны пассивно наблюдать за снижением цен, блицкригами мероприятий по продвижению, модернизацией продукта или покушением на каналы распределения. Обычно в арсенале лидера хранится набор различных тактических ударов: встречный бой, удар по флангам и отсечение передовых группировок противника от основных баз. Иногда рыночная доля лидера сокращается настолько стремительно, что контратака просто необходима. Однако преимущество лидера как раз и состоит в том, что он располагает стратегическими резервами и имеет возможность выбрать наиболее благоприятный для контрудара момент. Во многих случаях эффективным оказывается заманивание противника в глубь своей территории, когда его коммуникации растягиваются, а фланги оголяются. Быть может данная стратегия покажется опасной, но еще больше вреда принесет неподготовленное контрнаступление.

Еще одна распространенная форма контратаки - экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) за счет других товаров или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у конкурента. Еще один шаг - лоббирование проведения исполнительной или законодательной властью невыгодных конкуренту акций.

Вынужденное сокращение

Иногда крупные компании осознают, что имеющиеся ресурсы не позволяют эффективно защитить целостность своей территории, а противник активно наступает сразу на нескольких фронтах. Лучший выход из создавшегося положения - планируемое сокращение (стратегический отход). Планируемое сокращение - отнюдь не паническое бегство, а расставание с территориями, которые защитить и невозможно и нецелесообразно, и концентрация ресурсов на перспективных направлениях. Планируемое сокращение - шаг, направленный на консолидацию конкурентоспособных производств и концентрацию на выполнении четко поставленных задач. За последние несколько лет этим методом успешно воспользовались такие компании, как Heinz, General Mills, Del Monte, General Electrics.

Расширение доли рынка

Лидеры рынка имеют возможность увеличить прибыль, расширив принадлежащую им долю рынка. Один процент многих рынков оценивается в десятки миллионов долларов. Один процент рынка кофе США «весит» $ 48 млн., а один процент рынка безалкогольных напитков -$120 млн.! Не удивительно, что на этих рынках обычная конкурентная борьба превратилась в жестокие маркетинговые войны.

Компании, претендующей на лидерство, необходимо прежде всего определить цели стратегии. Большинство компаний в качестве главной долгосрочной задачи ставит расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки.

• Наступление на позиции лидера рынка - достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия, особенно если лидер подходит к выполнению своих обязанностей «спустя рукава». Прежде всего претенденту необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности. Прекрасный объект для атаки - крупный сегмент рынка, который либо лидер не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг. «Lite beer» компании Miller пользовалось огромной популярностью, поскольку оказалось, что существует значительный сегмент потребителей, которым понравилось малокалорийное, ненасыщенное пиво. Альтернативная стратегия - захват рыночного сегмента лидера с помощью принципиально нового продукта. Так, компания Xerox завоевала рынок копировальной техники, предложив новую технологию копирования, a Canon отвоевала значительную долю рынка Xerox, представив портативные копировальные аппараты.

• Атака на близкие по размерам компании-конкуренты, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами.

• Нападение на небольшие местные и региональные компании, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, Так, крупные американские пивоваренные компании расширяли свои доли рынка прежде всего за счет «гуппи» - местных пивоварен, практически не пересекаясь с мощными конкурентами.

Общая наступательная стратегия

Итак, компания имеет четкие цели и ясно видит противника. Что ей предпринять, куда направить главный удар? Давайте представим, что конкурент занимает определенную территорию рынка. Мы должны выбрать одну из пяти наступательных стратегий.

Фронтальное наступление

Фронтальная атака есть концентрированный удар основными силами по наиболее укрепленным позициям конкурента. Победу одерживает тот, кто имеет больше ресурсов и превосходит соперника силой духа. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены. Принцип силы гласит: сражение выигрывает та сторона, которая располагает большими человеческими ресурсами. Данное правило требует корректировки, если противник имеет превосходство в плотности огня или занял наиболее удобные позиции на поле боя (окопался на господствующих высотах).

В качестве альтернативы фронтальному наступлению компания может избрать ее модифицированный вариант - ценовую войну. Снижение цены на продукт эффективно в случаях: (1) если лидер рынка не предпринимает ответных шагов и (2) если вам удается убедить рынок, что ваш продукт не уступает по качеству товарам лидера, но продается по более низкой цене. Особенно преуспела

в этом Хелен Куртис, обладающая непревзойденным искусством убеждения потребителей в том, что ее торговые марки, такие как «Suave» и «Finesse», не уступают конкурирующим товарам по качеству, но значительно более доступны потребителям по цене: «Мы делаем то же, что и они, а продаем вдвое дешевле».

Вторая форма агрессивной ценовой политики основывается на крупных инвестициях атакующего в модернизацию технологий, направленную на сокращение издержек производства и последующее снижение цен, в чем особенно преуспели японские компании.

Фланговая атака

Наиболее сильные части обороняющейся стороны сосредоточены по фронту на предполагаемых направлениях наступательных ударов. Фланги же обычно менее укреплены и представляют собой прекрасные объекты для атаки. Современный принцип ведения войны - концентрация силы против слабости. Атакующая сторона может предпринять демонстративное наступление в центре обороны противника, чтобы оттянуть на себя его наиболее боеспособные части, а настоящий прорыв фронта подготовить на фланге. Фланговая атака есть проявление настоящего маркетингового чутья ~ обычно ее используют компании с ограниченными ресурсами. Если атакующий осознает, что он не способен одолеть противника в лобовом столкновении, ему остается уповать на свою маневренность.

Фланговая атака может проходить по двум направлениям - географическом и сегментационном. Географическая атака подразумевает активизацию нападающей стороны в регионах, в которых ее оппонент пассивен. Например, конкуренты IBM, в частности Honeywell, развернули представительства в средних и небольших городах США, которые выпали из поля зрения этой компании.

Другая фланговая стратегия заключается в определении неудовлетворенных лидером рынка нужд потребителей. Данную стратегию успешно реализовали производители автомобилей из Японии, которые захватили растущий рынок экономичных машин, и пивоваренная компания Miller Brewing, открывшая рынок легкого пива.

Фланговая стратегия - синоним умения идентифицировать и заполнять разрывы между спросом и предложением, возникающие как результат сдвигов в рыночных сегментах и развития новых сильных сегментов. В отличие от кровавых побоищ компаний, конкурирующих на одном и том же рынке, эффективная фланговая атака позволяет полнее удовлетворить нужды потребителей. Фланговая атака - наступление в лучших традициях современной маркетинговой философии, провозглашающей, что предназначение маркетинга заключается в идентификации и удовлетворении нужд потребителей. Очевидно, что фланговая атака более эффективна, чем фронтальное наступление.

Попытка окружения

Попытка окружения противника подразумевает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях: и по фронту, и с фланга, и с тыла, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только немного больше, так чтобы потребитель оказался не в состоянии ответить отказом. Попытка окружения имеет смысл только тогда, когда руководство атакующего располагает значительными ресурсами и считает, что неожиданная атака подавит волю к сопротивлению обороняющегося., японская компания-производитель часов, добилась того, что ее продукция представлена па всех крупных рынках. В США она предлагает 400 моделей часов, а общий ее ассортимент включает в себя 2,3 тыс. моделей. «Они учитывают каждое дуновение ветерка моды, мельчайшие детали, предпочтения потребителей и все то, что мотивирует покупателя», - считает вице-президент конкурирующей компании.

Обходной маневр

Цель обходного маневра - нападение на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий. Вместо того чтобы копировать товар своего конкурента и готовиться к требующей огромных ресурсов фронтальной атаке, компании, претендующие на роль лидера, терпеливо проводят научные исследования, развивают новые технологии и осуществляют атаки, перенося линию фронта на территории, где они обладают несомненным преимуществом. Секрет успешной атаки Nintendo на рынке видеоигр заключался в том, что она предложила рынку превосходные технологии и переопределила конкурентное пространство. Сегодня аналогичный маневр на новом уровне технологии виртуальной реальности осуществляет Sega/Genesis.

Партизанская война

Стратегия партизанской войны заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории, внезапных деморализующих противника нападений с заранее подготовленных баз с использованием всех видов оружия и методов ведения войны: селективных снижений цен, интенсивных блиц кампаний по продвижению товаров и, как исключение, юридических акций. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война - стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои - скорее, подготовка к войне. Единственно эффективный ответ агрессору-партизану - стремительная контратака.

Выбор конкретной атакующей стратегии

Рассмотренные стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка. р Стратегия скидок. Компания, претендующая на роль лидера рынка, может установить низкие, в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера, цены. Данный прием - основа стратегии таких сетей розничной торговли, как Best Buy и Office Depot. Эффективная стратегия скидок предполагает соблюдение трех условий: компания убеждает покупателей, что ее продукция и услуги не уступают по качеству товарам и услугам лидера; покупатели чувствительны к разнице в ценах и не испытывают дискомфорта при смене поставщика; лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на атаку конкурента.

• Стратегия более дешевых товаров. Претендент на лидерство имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. Например, пирожные Little Debbie немного уступают по своему качеству Drake, но при этом вполовину дешевле. Применение данной стратегии целесообразно в случае, когда существенный сегмент покупателей заинтересован только в цене. Компании, использующие эту стратегию, вероятно подвергнутся атаке фирм, продукция которых еще дешевле, В этом случае обороняющимся следует сконцентрировать усилия на повышении качества продукции.

• Стратегия престижных товаров. Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка. На американском рынке Mercedes вытеснил Cadillac, предложив более дорогой автомобиль высшего качества. Через некоторое время компания, пользуясь высокой репутацией своей торговой марки, расширяет производство за счет более дешевой продукции.

• Стратегия расширения ассортимента продукции. Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов. Baskin-Robbins сумела резко увеличить свою долю рынка мороженого за счет того, что предложила покупателям 31 сорт мороженого - гораздо больше, чем ее основные конкуренты.

• Стратегия инноваций. Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции. Компания ЗМ, как правило, выходит на новые рынки, представляя им значительно улучшенные традиционные продукты.

• Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги. Успех компании IBM во многом связан с тем, что она осознала потребность клиентов не столько в компьютерном «железе», сколько в программном обеспечении высокого уровня.

• Стратегия инноваций в распределении. Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции. Компании Avon удалось укрепить позиции на рынке благодаря тому, что она развивала продажи «от двери до двери», не отвлекаясь на сражения с конкурентами за лидерство на полках универмагов. Американская компания Tine добилась большого успеха, продавая часы Timex в обычных, а не в ювелирных магазинах.

• Стратегия снижения издержек производства. Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и / или используя современное производственное оборудование, что позволяет проводить более агрессивную ценовую политику. Именно эта стратегия помогла Японии добиться превосходства на мировом рынке.

• Интенсивная реклама. Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера рынка. Обычно для расширения доли рынка претенденту приходится использовать комплекс вышеописанных стратегий и его успех определяется наиболее эффективным их сочетанием.

Таким образом, компании, владеющие высокой долей рынка, обычно превосходят конкурентов в трех областях: в разработке новой продукции, относительном качестве товаров и маркетинговых расходах.

# **2. Характеристика поведения предприятий на российском рынке лизинговых услуг**

## **2.1 Особенности деятельности предприятий на российском рынке лизинговых услуг**

Одной из серьезных экономических проблем страны является в настоящее время проблема инвестирования в реальный сектор экономики. Необходимость в увеличении инвестиций обусловливается прежде всего критическим состоянием действующих основных производственных фондов. В течение 90-х гг. прошлого века инвестиции в России сократились в пять раз. При этом основные фонды практически не обновлялись, а в большинстве отраслей они безнадежно устарели. Средний срок службы машин и оборудования, по расчетам специалистов, превысил 20 лет, в то время как в обычных условиях устаревшими считаются фонды со сроком использования 10 лет. В промышленности изношенность основных фондов к середине 2008 г. достигла 52%, в то время как годовой коэффициент их обновления составляет всего 1,6%. Стратегическим направлением развития экономики может быть только массовое обновление действующих фондов, переход в большинстве отраслей реального сектора экономики к новым основным фондам, реализующим передовые технологии. Для осуществления этого процесса необходимы значительные инвестиции, способные обеспечить крупномасштабные проекты по модернизации производства.

Результаты статистических исследований, проведенных Центром экономической конъюнктуры при Правительстве РФ, российская экономика достаточно быстро преодолела последствия жестокого финансового кризиса 1998 г., и на протяжении 1999-2009 гг. наблюдается стабильный рост инвестиционной активности - инвестиции в основной капитал увеличиваются.

В 2010 г. рынок лизинга, набравший обороты в предыдущие годы, продолжил стремительное развитие. Объем нового бизнеса составил 14,7 млрд. долл., а суммарный портфель лизинговых компаний - 19,5 млрд. долл. Лизинговые платежи, полученные лизингодателями в 2010 году превысили 5 млрд. долл. (табл. 2.1)

Таблица 2.1. Основные показатели состояния рынка лизинга

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2007 г. | 2008 г. | 2009 г. | 2010 г. |
| Объем нового бизнеса, млрд долл. | 3,00 | 5,00 | 8 | 14.7 |
| Объем полученных лизинговых платежей, млрд долл. | 1,50 | 2,00 | 2.8 | 5 |
| Объем профинансированных средств млрд долл. | 1,20 | 2,40 | 3.9 | 7,4\* |
| Совокупный портфель лизинговых компаний, млрд долл. | - | - | - | 19.5 |
| \* - оценка |
| Источник: «Эксперт РА» |

Средняя сумма договора лизинга составила в 2010 году примерно 4,5 млн. руб. Из 112 лизинговых компаний, принявших участие в исследовании, 34 компании составляют отчетность по МСФО.

В 2010 году рост основных показателей рынка лизинга оказался самым большим за последние 5 лет. Объем нового бизнеса составил 14,7 млрд долл. (8 млрд. в 2009 г.), а суммарный портфель лизинговых компаний - 19,5 млрд долл. Доля лизинга в ВВП достигла 1,5% (в 2009 г. - 0,99%). В объеме средств, инвестированных в основной капитал, лизинг занял 8,7% (в 2009 г. - 5,7%). Лизинговые платежи, полученные лизингодателями в 2010 году, превысили 5 млрд долл..

В 2010 году началась новая фаза развития и роста рынка. Темпы прироста объемов профинансированных средств в 2009 году впервые превысили темпы прироста объемов полученных лизинговых платежей, что указывало на начало нового этапа развития. Более того, по абсолютному значению превышение составило 1,6 раза: 3,9 млрд. долл. в 2010 году по сравнению с 2,4 млрд. в 2009 г. В 2010 году темпы прироста лизинговых платежей и профинансированных средств увеличились уже почти вдвое по сравнению с 2009 годом (прирост - 78% и 90% соответственно).

У лизинговых компаний нет регулятора, который был бы заинтересован в развитии рынка. Единственным органом, проявляющим повышенное внимание к лизинговым компаниям, является Федеральная налоговая служба, цель которой - собрать максимум доходов в казну. Повышенное внимание со стороны налоговиков и их подход к лизингу как к виду деятельности, ориентированному на уклонение от налогов, серьезно осложняет развитие рынка. Основной проблемой, сдерживающей развитие лизинга, является несовершенство законодательной базы и правоприменительной практики, однако сейчас уже намечаются позитивные сдвиги в этой области.

Невозмещенный НДС остается главной проблемой лизинговых компаний и составил на 01.01.2007 г. около 25 млрд руб. При сохранении существующей придирчивости налоговиков к НДС, лизинговые компании могут терять 10-15% бизнеса ежегодно. В целом же потери рынка из-за недоработок в законодательстве, по нашим оценкам, составили по оценкам РА Эксперт в 2010 году около 9 млрд долл.

К 2008 году рынок лизинга может вырасти до 33 млрд долл., если будут решены основные правовые проблемы.

Существенная доля в потерях рынка приходится на сегмент лизинга недвижимости, который только пытается встать на ноги. В общем объеме нового бизнеса лизинг недвижимости в 2010 г. составил всего 2,29%, то есть примерно в 10 раз меньше, чем в странах с развитым рынком лизинга. Тем временем спрос на услуги в этом сегменте существенно растет, все больше компаний начинают заниматься лизингом коммерческой недвижимости. Случается даже, что по некоторым сделкам вознаграждение лизинговых компаний равно той ставке, по которой они привлекают финансирование в банке. Лизингодатели идут на это с целью опробовать новый инструмент. Но удовлетворить растущий спрос лизингодатели пока не могут из-за административных и законодательных преград, а также частого нежелания продавцов указывать в договорах рыночную стоимость офисов и зданий.

Решение указанных проблем, а также устранение прочих пробелов в сфере законодательного и налогового регулирования лизинговой деятельности, могло бы дать существенный толчок быстро растущему рынку.



Объем нового бизнеса при условии:

А - сохранения текущей ситуации на рынке

В-решения проблем касающихся выкупной стоимости предмета лизинга

С - решения проблем возвратного лизинга- решения проблем с возвратом НДС

Е - решения проблем с лизингом недвижимости

Среди значимых изменений в законодательстве для лизинговых компаний в 2010 году можно отметить следующие два: включение статьи «Доходные вложения в материальные ценности» в состав основных средств для бухгалтерского учета, что привело к обложению объектов лизинга налогом на имущество и, как следствие, отразилось на общей стоимости договоров лизинга; и изменения в Налоговом кодексе РФ, касающиеся определения налоговой базы по НДС: с 1 января 2010 года - только по отгрузке.

Основная доля нового бизнеса в 2010 году пришлась на лизинг железнодорожного тягового и подвижного состава, лизинг грузового и легкового автотранспорта. Указанные сегменты почти удвоили свою долю на рынке по сравнению с 2009 годом и в совокупности составили более 50% рынка (рис. 2.2). Данное соотношение характерно для многих стран с развитым рынком лизинга.



Виды оборудования, составившие более 2% в объеме нового бизнеса в 2010 г.

Лизинг железнодорожного транспорта остается лидирующим сегментом рынка. На фоне роста позитивных ожиданий и определенности на рынке у предприятий-собственников железнодорожного подвижного состава в прошедшем году многие компании стали работать в направлении финансовой аренды подвижного состава. От лизингодателя при этом требовалась только готовность к крупным сделкам с минимальным авансом и возможность контролировать перемещение предмета лизинга в общероссийском масштабе. И по нашим оценкам, сегмент лизинга железнодорожного транспорта имеет потенциал двукратного роста в абсолютном выражении к 2010 году.

В 2010 году продолжили активное развитие операции лизинга подвижного железнодорожного состава и лизинга

Объем нового бизнеса на сегменте лизинга автотранспортных средств составил в 2010 году около 95 млрд руб. или 3,5 млрд долл., прирост показателя за год в абсолютном выражении - примерно 1,7 млрд долл. (более 50%).

Несмотря на препятствия, связанные с взиманием НДС, дискриминацией лизингодателей в части ограничения использования ими инвестиционных льгот, которые распространяются на производственные организации, 2010 год стал самым результативным за всю историю российского лизинга. Объемы нового бизнеса лизинговых компаний удвоились.

Результаты исследования лизингового рынка свидетельствуют о том, что в 2010 году стоимость новых заключенных в течение года договоров лизинга, по которым началось финансирование (New Production), достигла $17 080 млн, включая НДС. Еще $146 млн приходилось на сделки оперативного лизинга, а это были, как правило, долгосрочные договоры, существенная составляющая которых (к сожалению, «неформальная») отражает инвестиционную деятельность лизингодателей. То есть совокупный объем нового лизингового бизнеса в стране составил, по нашей оценке, почти $17 226 млн (см. таблицу «Финансовый лизинг в России в 1998-2010 годах). Оценка строилась прежде всего на основе данных по 153 лизингодателям, которые работали на российском рынке лизинговых услуг. Эти компании «держали» 85,1% стоимости всех новых заключенных и профинансированных договоров лизинга в стране. Годом раньше в исследовании принимали участие 135 компаний, а за год до этого - 121.

Расчеты показали, что ежегодный прирост объемов финансового лизинга в 1998-2010 годах составлял 39,4%. Среди факторов, которые в наибольшей степени повлияли на рост объемов отечественного лизинга, стоит отметить: улучшение экономической ситуации в стране, рост числа потенциально реализуемых лизинговых проектов, потребность в обновлении и увеличении основных фондов в ряде ключевых отраслей, увеличение объемов и источников финансирования лизинговых операций, рост качества и числа предоставляемых лизингодателями услуг, разработку и внедрение новых лизинговых продуктов и программ и др. Однако следует отметить и сдерживающие рост рынка факторы: недостатки в администрировании налогообложения, большие проблемы с НДС, произвол налоговых органов, правовые и организационные вопросы по лизингу некоторых видов имущества (например, недвижимости).

Еще в 2002 году в России было всего 3 лизингодателя, объемы нового бизнеса которых превышали $100 млн; в 2007-м их было 7; в 2008-м - 15; в 2009-м -24. По результатам 2010 года количество попавших в наш список «стомиллионников» достигло 39, в том числе 12 из них преодолели планку в $200 млн, а у 11 компаний результат превышал $300 млн. Это означает, что больше двух десятков российских лизинговых компаний вполне могут войти в первую сотню крупнейших лизингодателей Европы, а ведущая пятерка, и прежде всего новый лидер «Внешторгбанк-Лизинг», имеют очень хорошие шансы занять достойные места в мировой табели о рангах. В числе наиболее динамично развивающихся лизингодателей в 1999-2010 годах были также «ММБ-Лизинг», «Глобус-лизинг», Europlan, Сибирская лизинговая компания.

Следствием расширения деятельности лизинговых компаний стал рост численности штатных специалистов и некоторое увеличение текущих расходов. Сейчас в штате самых крупных российских лизинговых компаний насчитывается более 200 работников, а в целом в отечественных лизинговых компаниях работает около 7 тыс. человек. «Выработка» на одного специалиста может служить показателем производительности труда лизингодателя. В России в 2010 году это значение соответствовало $2486 тыс. Для сравнения: в США четыре года назад «выработка» была на уровне $3384 тыс., а в Германии в 2009 году - $4811 тыс.

Средняя численность работников в одной российской лизинговой компании в 2010 году составляла 39 человек (в 2009-м - 30). При этом следует иметь в виду, что в ряде лизинговых компаний, прежде всего тех, которые созданы банками, некоторые функции (например, юридические, снабженческие, охранные) выполняют работники этих банков. Следовательно, на самом деле на лизинговую компанию работает большее количество людей - в среднем 50 человек. Значительная часть сотрудников лизинговых компаний - это высококвалифицированные специалисты, которые решают задачи разработки и реализации сложных инвестиционных проектов. Лизинговая практика в разных странах свидетельствует о том, что в ряде случаев бизнес «заводится» в лизинговую компанию под определенного человека или небольшую группу людей. Им доверяют, с ними хотят иметь дело. То есть срабатывает принцип «ключевого человека» - когда в соглашении о сделке оговаривается участие в проекте определенного человека. Не случайно, приобретая российскую лизинговую компанию, покупатель соглашается увеличить цену на миллионы долларов при условии продолжения работы в ней действующего генерального директора. Если этот человек увольняется, то соглашение может быть расторгнуто.

В 2010 году было заключено 56 907 договоров лизинга. Это почти на 24 тыс. превышает показатель предыдущего года. При этом средняя стоимость одного договора увеличилась с $221 тыс. до $249 тыс., то есть на 12,7%.

год оказался чрезвычайно продуктивным для российского лизингового бизнеса. Невзирая на затруднения с финансированием, у ряда компаний во второй половине года абсолютный размер прироста лизинговых сделок, по нашей оценке, стал максимальным за всю историю лизинга в России.

Объем всех новых лизинговых сделок по итогам первого полугодия 2007 года, по оценке Российской ассоциации лизинговых компаний, составил 14 млрд долларов. Это почти такой же объем, как за весь 2010 год. Прирост к первому полугодию прошлого года составил 86% - более высокий прирост наблюдался лишь в 2000 году (200%), но тогда он объяснялся восстановлением объема рынка после провала, вызванного финансовым кризисом 1998 года1.

По предварительным данным объем сделок во втором полугодии 2007 года составит 10 млрд долларов. Это консервативная оценка, в действительности объем сделок может оказаться и выше.

Во втором полугодии действовали две разнонаправленные тенденции. С одной стороны, на рынке лизинга традиционно во втором полугодии заключается больше сделок, чем в первом. С другой стороны, кризис ликвидности затронул ряд лизинговых компаний, вынудив отложить заключение сделок. В то же время эти проблемы коснулись в основном малых лизинговых компаний, преимущественно региональных. В то время как основная доля рынка приходится на несколько десятков крупнейших лизингодателей, которые пока не испытывают проблем с финансированием. Следовательно, в 2007 году кризис ликвидности не слишком сильно снизил темпы прироста рынка. Представители некоторых крупных лизингодателей даже отмечают, что кризис ликвидности позволил им заключать во втором полугодии больше сделок, чем планировалось, за счет обращений клиентов, которые не смогли получить финансирование в банках.

Итак, абсолютный размер прироста рынка по итогам 2007 года составит 10 млрд долларов. Это больше, чем размер самого российского рынка лизинга в любой предыдущий год, кроме 2010-го. Также это больше, чем рынки лизинга ряда средних европейских стран, таких как Швеция, Австрия, Нидерланды, Швейцария, а также таких стран, как Австралия, ЮАР, Турция, Мексика.

Данные 112 опрошенных лизинговых компаний показывают, что этот рост, по всей видимости, не является случайным или разовым скачком, а носит фундаментальный характер. Об этом говорят несколько статистических показателей.

Во-первых, прирост выручки лизинговых компаний оказался примерно равен приросту нового бизнеса. По итогам первого полугодия 2007 года лизинговые компании получили 95% выручки всего 2010 года. Мы ожидаем прироста выручки по итогам 2007 года на 90,5% (динамика выручки меньше, это обусловлено некоторым замедлением второго полугодия по отношению к первому). Выручка - это по определению более фундаментальный показатель, чем «новый бизнес». Новый бизнес позволяет увидеть успехи компаний и рынка в отдельно взятом году, в то время как выручка подводит как бы итог деятельности компании за несколько лет. Кроме того, новые, недавно заключенные сделки теоретически могут оказаться и неудачными, и быть расторгнуты, тогда как выручка отражает поступления только от успешных сделок. Поэтому рост выручки говорит о том, что рост лизинговых компаний носит планомерный, неконъюнктурный характер.

Во-вторых, вырос суммарный размер собственного капитала лизинговых компаний. Для 104 негосударственных лизинговых компаний этот показатель составил 29,5 млрд рублей по состоянию на июль 2007 года. Год назад для 104 негосударственных лизингодателей этот показатель составил 22,7 млрд рублей-то есть прирост составил 30%. По сравнению с 2009 годом этот показатель вырос более чем в два раза. Отставание прироста капитала от прироста выручки и нового бизнеса объективно, так как изменения в капитале - это ответственный шаг для компании, который обычно планируется и осуществляется за срок, больший, чем полгода.

Тем не менее рост капитала является весьма позитивной тенденцией, свидетельствующей о «взрослении» рынка лизинга, увеличении его финансовой независимости, росте способности напрямую привлекать заемное финансирование, в том числе зарубежное. Увеличение капитала свидетельствует о долгосрочных серьезных намерениях собственников относительно развития своего лизингового бизнеса в России.

**2.2 Структура российского рынка лизинговых услуг**

Основной тенденций на российском рынке лизинга за последние два года стало заметное увеличение доли малых и средних предприятий среди клиентов лизинговых компаний. В 2010 году большинство лизинговых компаний «повернулись лицом» к малому и среднему бизнесу, для которого раньше даже лизинговое финансирование было труднодоступно. Предприятия, которые еще два года назад не могли рассчитывать на то, чтобы стать лизингополучателем, сейчас довольно легко получают лизинговое финансирование. Это связано с тем, что многие лизинговые компании уже научились работать со вторичным рынком оборудования и собрали достаточно большой объем статистики для достоверной оценки платежеспособности клиента. Вследствие этого процедура получения лизингового финансирования упрощается, а круг потенциальных лизингополучателей становится все шире.

Если 3-4 года назад лизинговое финансирование предоставлялось лишь по 10-20% от заявок клиентов, то сейчас эта доля достигает 50%. Это позволяет говорить о том, что лизинговые компании переходят от стратегии индивидуального обслуживания к массовому продвижению своих услуг. А это предполагает серьезные изменения в самой организации лизингового бизнеса.

Прежде всего, резко возрастает потребность в автоматизации управления лизинговой компанией. Если при небольшом количестве крупных клиентов вполне можно было обходиться простейшими подручными средствами автоматизации, то при массовом обслуживании именно действующая комплексная АСУ становится одним из ключевых конкурентных преимуществ лизинговой компании. Не случайно именно в 2008 году началось активное продвижение АСУ для лизинговых компаний целым рядом разработчиков. Свои решения для лизингового бизнеса предложили компании «Сибинтек», «РБК Софт», «Импакт Софт», «СотАгсК», «Инталев», «МК Финанс». На фоне практически полного отсутствия АСУ для лизинга еще год назад, когда желающие автоматизироваться компании были вынуждены делать это собственноручно, нынешнее предложение выглядит действительно впечатляюще.

Также для более эффективного обслуживания малых и средних клиентов лизинговые компании вынуждены быстро развивать свою региональную сеть. Пока лизинговые компании работали преимущественно с крупными региональными клиентами, не было объективной необходимости содержать дорогостоящие представительства или филиалы в регионах - дешевле было оплачивать разовые командировки. Большинство лизинговых компаний руководствовались к тому же скорее отраслевыми приоритетами и приоритетами по видам оборудования, передаваемому в лизинг, не имея при этом четкой региональной стратегии. С ростом интереса к малому и среднему бизнесу ситуация изменилась.



Распределение лизинговых сделок по регионам России (в % и млн. долл.)

Лизинговые компании все более активно используют сети материнских и родственных структур для продвижения своего ритейлового предложения в регионы. Банковские лизинговые компании работают через региональные филиалы банков, а лизинговые компании, созданные страховщиками, вполне успешно начинают работать через их сеть.

Тенденцию развития бизнеса в регионах подтверждают также аналитические данные, полученные на основе опроса, произведенного РА «Эксперт» по итогам 2009 года.

С развитием рынка лизинга в России доля лизинговых компаний Москвы как по количеству так и по объему сделок постепенно уменьшается.

Потребность в дорогостоящем оборудовании у российских производителей огромна, тем не менее, приобретение его для многих из них является нецелесообразным, поэтому число потенциальных потребителей лизинговых услуг относительно велико. Вместе с тем финансовое положение большинства из них оставляет желать лучшего, что естественно, увеличивает риск проведения лизинговых операций, а значит, уменьшает их привлекательность для банков. Это основная, но отнюдь не единственная причина инертности российских кредитных организаций в области лизинга.

Общеизвестно, что лизинг - это вид предпринимательской деятельности, направленной на инвестирование лизингодателем (арендодателем) временно свободных и привлеченных средств на приобретение в собственность обусловленного договором финансовой аренды (лизинга) имущества у определенного продавца с последующим предоставлением этого имущества лизингополучателю (арендатору) за плату во временное пользование для предпринимательских целей.

В качестве определяющих условий лизинга обычно выделяют следующие:

 Целенаправленность лизинга: т.е. лизинговое имущество должно использоваться лизингополучателем только в предпринимательских целях.

 Право выбора объекта лизинга и продавца лизингового имущества принадлежит, как правило. лизингополучателю, однако договором могут быть предусмотрены иные варианты, например право выбора делегируется полностью или частично лизингодателю либо третьей стороне - эксперту, представителю, агенту и др.

 Адресность операции: лизинговое имущество приобретается лизингодателем у продавца только при условии передачи его в лизинг арендатору.

 Сохранение права собственности: лизинговое имущество в течение всего срока лизинга является собственностью лизингодателя, за исключением отдельных случаев, связанных с использованием бюджетных средств.

 Окупаемость: сумма лизинговых платежей за весь период действия договора должна быть примерно равна стоимости имущества на момент заключения сделки.

 В договоре лизинга может быть предусмотрено право выкупа имущества лизингополучателем по истечении срока договора либо до того.

Как правило, реализация первого и третьего из перечисленных выше условий особых трудностей не вызывает. Что касается остальных условий, то для кредитных организаций здесь могут возникнуть следующие проблемы.

Предоставляя лизингополучателю право выбора объекта лизинга и продавца лизингового имущества, банк как лизингодатель в целях снижения своих рисков должен не только ознакомиться с финансовым положением арендатора и технико-экономическим обоснованием проекта, но и оценить оптимальность выбора, сделанного лизингополучателем. Для этого необходимо располагать информацией о специфике производственной деятельности клиента. конъюнктуре соответствующего рынка и т.п.

Проведение такой оценки силами самого банка предполагает наличие в его штате достаточного количества технического персонала, не связанного с банковской средой, что сопряжено с дополнительными затратами и удорожанием лизинговых услуг для клиентов банка. Кроме того, могут быть привлечены сторонние эксперты, однако их услуги также весьма дорогостоящи. В данной ситуации целесообразно использование узкоспециализированного лизинга, осуществляемого, например, в одной определенной отрасли, либо лизинга с фиксированным перечнем оборудования, подразумевающим использование в различных отраслях. Кроме того, существует возможность переложить проблему привлечения сторонних экспертов на плечи лизингополучателя В условиях дефицита подобных услуг на рынке и острой необходимости в оборудовании некоторые клиенты примут подобные условия. Однако в случае ужесточения конкуренции между лизинговыми компаниями такой подход себя не оправдывает.

Тот факт, что на протяжении действия договора лизинга право собственности на имущество остается за лизингодателем, не всегда привлекателен для кредитной организации, если она выступает в роли арендодателя. Это несколько снижает риск проведения операции, однако действующим банковским законодательством достаточно жестко регламентируется величина вложений в основные средства в зависимости от наличия у банка соответствующих фондов экономического и производственного развития. Таким образом, для приобретения соответствующего оборудования кредитная организация должна располагать не только денежными средствами. но и частью нераспределенной прибыли прошлых лет. не связанной с денежными потоками и «замороженной» на соответствующих балансовых счетах. Превышение имеющихся фондов имеет для банка ряд негативных последствий (прежде всего снижение величины его капитала и, как следствие, риск нарушения им значений обязательных экономических нормативов, установленных Банком России). В случае совершения лизинга с оборудованием, не связанным с банковской деятельностью, необходимо учитывать также риск невыполнения лизингополучателем своих обязательств по последующему выкупу имущества, что вполне вероятно в условиях нестабильной экономической ситуации. В результате на балансе кредитной организации могут быть «заморожены» низколиквидные, но весьма дорогостоящие активы, что вряд ли скажется положительно на структуре баланса и финансовых показателях банка. И наконец, как собственник имущества лизингодатель имеет право контролировать состояние сдаваемого в наем оборудования и правильность его эксплуатации, а как разумный собственник этого имущества он обязан осуществлять такой контроль, что также сопряжено с дополнительными затратами на технический персонал.

В России существует законодательная база для осуществления Банками лизинговых операций. В соответствии с п. «М» статьи 5 Закона РФ «О банках и банковской деятельности» Банкам разрешено наряду с другими, проводить и лизинговые операции. При этом Банк может участвовать в лизинговом процессе не как ссудодатель лизинговой компании, но и непосредственно как Лизингодатель, т.е. напрямую участвовать в лизинговом процессе.

По сравнению с вновь организуемыми лизинговыми Компаниями такое участие Банков дает им преимущество, поскольку они уже организационно оформлены и для осуществления ими лизинговых операций необходимо лишь создание в их структуре подразделения специалистов с определенным опытом банковской работы и знающих специфику лизингового процесса.

Учитывая обострение конкуренции банковских услуг в условиях рынка, наиболее целесообразным является проведение таких услуг коммерческими Банками, поскольку это позволит наиболее эффективно расширить сферу банковского влияния.

Необходимо отметить, что в России лизинговые операции пока еще не стали традиционными для коммерческих Банков, и естественно их масштабы несоизмеримы с имеющимися потенциальными возможностями.

В настоящее время в условиях известной ограниченности источников бюджетного финансирования, с одной стороны, и значительной потребности российских предприятий в средствах для финансирования инвестиционных программ и проектов, с другой, на коммерческие банки возлагаются особые надежды по поддержке инвестиционных проектов. В то же время сами российские коммерческие банки, будучи универсальными и достаточно молодыми кредитными учреждениями (для российской финансовой системы пока не характерно выделение специальных инвестиционных банков) в ряде случаев встречаются с достаточно серьезными проблемами при принятии решения об участии в той или иной форме в финансировании инвестиционных проектов.

Существенное значение при этом имеют как объективные особенности российских банков (в том числе по сравнению с западными финансовыми институтами), так и особенности сегодняшней экономической и политической ситуации в стране.

Они состоят в следующем:

 сравнительно небольшая величина собственного капитала;

 низкий удельный вес собственного капитала в активах;

 преобладание краткосрочных пассивов, ограничивающие возможности долгосрочных вложений;

 низкая доля депозитов в пассивах;

 высокая доля остатков по счетам предприятий и организаций в пассивах;

 несовпадение структуры пассивов и активов;

 острота проблемы ликвидности активов.

Так, только у 12% российских банков капитальная база отвечает международным стандартам, в то время, как только крупные и устойчивые банки могут выдержать длительное омертвление значительной части своих активов при производственном инвестировании.

Увеличение доли долгосрочных кредитов в определенной мере сдерживается особенностью структуры пассивов: собственные средства банков относительно невелики, а привлекаемые имеют по преимуществу кратковременный характер.

Осложняет ситуацию и противоречие между ставками процента и рисками предоставления ссуд. В мировой практике долгосрочные кредиты считаются наиболее надежными, и соответственно ставка процента по ним ниже. В российских условиях, напротив, долгосрочные кредиты относятся к наиболее рискованным, ставка же по ним остается более низкой прежде всего ввиду ограниченности финансовых возможностей предприятий.

В России долгосрочные кредиты считаются рискованными и банкам не очень удобно с ними работать. Взять кредит в России реально максимум на 5 лет. Поэтому большинство банков, которые выдают долгосрочные кредиты, работают либо за счет всегда ограниченных собственных средств, либо за счет краткосрочных привлеченных. Повышенный риск долгосрочных кредитов объясняется необходимостью учёта инфляции, а также множества рисков, связанных с недобросовестностью или возможной неплатежеспособностью заемщика.

Положение российской банковской системы усугубляется еще и таким характерным для нее явлением, как недостаток собственного капитала и отсутствие достаточных резервов под возросшие кредитные риски у коммерческих банков.

В последнее время серьезное влияние на деятельность многих российских коммерческих банков начинают оказывать такие факторы, как:

 снижение доходности активов банка;

 низкое качество и недостаточная диверсификация кредитного портфеля;

 отсутствие межрегиональных или национальных сетей и риск отставания от других, быстро растущих банков;

 дефицит знаний и опыта руководства, а также хорошо обученных кадров.

В настоящее время одним из основных источников привлеченных средств банков являются краткосрочные депозиты физических или юридических лиц, с установленным сроком погашения от 1 до 3 месяцев. В то же время в большинстве случаев банки предоставляют ссуды при условии, что сроки их погашения колеблются от 1 до 6 месяцев. При этом в соответствии с сегодняшней практикой многие ссуды пролонгируются. Таким образом, разрыв между структурой пассивов и структурой активов не только сохраняется, но и в целом ряде случаев имеет тенденцию к усилению.

Другой серьезной проблемой является необходимость резервирования. В настоящее время требования обязательного резервирования ЦБ в значительной мере превосходят податные требования на западных банковских рынках (до 20% в России по сравнению с 1%, или немногим более, на Западе). С одной стороны, необходимо признать, что более высокие ставки резервирования в России являются вынужденной мерой, отражающей начальный этап становления российской банковской системы, с другой, очевидно, что финансовые возможности российских банков в этом случае существенно ограничиваются.

Назрела потребность снижения уровня резервов коммерческих банков в Банке России прежде всего для банков, осуществляющих долгосрочное кредитование вложений в основной капитал производственной сферы.

Препятствием для развития сегмента лизинга недвижимости является также отсутствие нормативной базы, регулирующей вопросы государственной регистрации договоров лизинга недвижимого имущества. Применяемая по аналогии нормативная база в сфере государственной регистрации прав на недвижимое имущество и сделок с ним не учитывает многих аспектов лизинга как разновидности инвестиционной деятельности. Урегулирование данного вопроса на законодательном уровне позволило бы существенно расширить рынок лизинга недвижимого имущества, который в настоящее время находится на низком уровне развития. Помехой является также законодательно установленный временной разрыв между заключением договора купли-продажи и заключением договора лизинга. В результате в течение одного - двух месяцев, когда происходит регистрация договора купли-продажи, лизингодатель не имеет юридически оформленных прав на имущественный объект - предмет лизинга. Не способствует развитию данного сегмента и отсутствие специальных норм в отношении лизинга недвижимости в Законе о лизинге.

Проблемы с регистрацией сделок возникают не только при работе на сегменте коммерческой недвижимости, но и при работе с авиатехникой. Сложности связаны в основном со спецификой объекта лизинга. Прежде всего, это отсутствие системы регистрации прав на воздушные судна (соответственно, отсутствие документов государственных органов, подтверждающих права на ВС) осложняет процесс получения кредитов в банках в связи с отсутствием возможности с достоверностью подтвердить права на ВС. Далее - многочисленные меры контроля в виде регистрации и сертификации ВС, периодического продления ресурсов самого воздушного судна и двигателей, сопровождающегося необходимостью проведения различных работ на ВС, периодического проведения капитального ремонта ВС, соблюдение постоянно обновляющихся требований к ВС, делают данную деятельность максимально капиталоемкой, что при отсутствии государственной поддержки и предоставления определенных налоговых льгот, оказывает существенное влияние на финансовое положение субъектов авиационного лизинга и вхождение новых субъектов на рынок данных услуг. Наконец, не хватает долгосрочных, подкрепленных значительной финансовой базой, государственных программ развития авиации и программ поддержки субъектов предпринимательства, осуществляющих деятельность в сфере авиации. Наличие соответствующих программ могло бы сделать рынок данных услуг более привлекательным для иностранных и российских инвесторов.

Одно из основных ограничений, коренным образом ограничивающее возможность для развития на отдельных сегментах рынка, содержится в Гражданском Кодексе. В соответствии со ст. 665 ГК РФ имущество, полученное лизингополучателем по договору лизинга, может использоваться им только в предпринимательских целях. Данное положение фактически существенно ограничивает сферу применения лизинговых сделок, которые не могут заключаться, например, с некоммерческими организациями, в Уставе которых имеется запрет на ведение коммерческой деятельности. Это значит огромное количество образовательных, медицинских и иных учреждений выпадают из списка потенциальных клиентов лизинговых компаний. Вместе с тем, если взять положения международных актов, а именно Конвенцию УНИДРУА о международном финансовом лизинге, то можно сделать вывод, что в мировой практике лизинг как правовое и экономическое явление понимается и применяется значительно шире, не ограничиваясь сферой предпринимательских отношений. Согласно положений Конвенции, лизинг может использоваться в любых целях (а не только в предпринимательских), за исключением личных, семейных и домашних целей. То есть лизинговые сделки могут заключаться и некоммерческими организациями, которым запрещено заниматься предпринимательской деятельностью. Устранение существующего искусственного ограничения сферы лизинга, как сделки, заключаемой в предпринимательских целях, позволит вовлечь в лизинговые правоотношения огромное количество новых субъектов, которые в настоящий момент не могут использовать преимущества лизинга для приобретения основных средств и обновления необходимого оборудования. Кроме Гражданского кодекса, который ставит крест на использовании лизинга некоммерческими организациями, существенное ограничение содержит и ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)», исключающий из сферы лизинговых сделок оперативный лизинг, на долю которого приходится более половины рынка лизинга в развитых странах.

Дополнительные проблемы для лизингодателей создает и отсутствие адекватного и современного регулирования бухгалтерского учета лизинговых операций. Лизинговые компании вынуждены руководствоваться устаревшим Приказом Минфина РФ №15 от 17.02.1997 г. «О бухучете лизинговых операций», который, ко всему прочему, противоречит ПБУ 9/99, в частности, в вопросе признания выручки от обычных видов деятельности. Кроме того, в налоговом и бухгалтерском законодательстве нигде нет норм, регулирующих смену балансодержателя в течение срока действия договора (например, порядок определения первоначальной стоимости имущества для целей налогообложения прибыли и для расчета налога на имущество, возможность начислять амортизацию (и по каких правилам) организацией, которая приняла на баланс лизинговое имущество в связи со сменой балансодержателя). В то же время ГК и ФЗ №164 не запрещают менять балансодержателя лизингового имущества в течение договора лизинга.

Еще одной проблемой является вопрос, связанный с порядком учета выкупной стоимости предмета лизинга, который вызвал жесткие дискуссии в 2010 году. Поскольку понятие выкупной стоимости имущества в нормативной базе четко не оговорено, то сложилось два подхода к его трактовке. Согласно первому выкупная стоимость имущества - это сумма, по которой имущество было приобретено при передаче в лизинг; согласно второму - цена, по которой имущество переходит в собственность от лизингодателя к лизингополучателю по окончании сделки.

Еще в конце 2009 г. Минфин в своем письме №03-03-04/1/348 (от 09.11.05 г.) указывал, что, если договором лизинга предусмотрен переход предмета лизинга в собственность лизингополучателя после выплаты всех лизинговых платежей без уплаты выкупной цены, всю сумму лизинговых платежей следует рассматривать как расход, направленный на приобретение амортизируемого имущества, включаемый в его первоначальную стоимость после перехода права собственности к лизингополучателю. В 2010 г. Минфин уточнил свою позицию в ряде писем (например, Письмо №03-03-04/1/113 от 15 февраля 2010 г.), указав, что при отсутствии выкупной цены лизингополучателю следует заключить дополнительное соглашение о ее размере в общей сумме лизинговых платежей и разделить лизинговый платеж на две составляющие: собственно платеж за лизинговые услуги и выкупной платеж с целью приобретения предмета лизинга в собственность. Соответственно лизингополучатель вправе отнести к текущим расходам лишь платеж за услуги по предоставлению имущества в лизинг. Мы полагаем, что было бы полезно четко разделить выкупной платеж и текущие лизинговые платежи в договоре.

Более того, в письмах Минфина говорится, что когда сторонами договора лизинга установлена номинальная выкупная цена предмета лизинга необходимо применять правила трансфертного ценообразования, установленные ст. 40 НК РФ, которая не содержит каких-либо исключений или особенностей в отношении выкупа предмета лизинга. И лишь в Письме от 12 июля 2010 г. №03-03-04/1/576 Минфин упоминает, что при определении рыночной цены выкупа лизингополучателем предмета лизинга должны учитываться особенности данного вида сделок, однако более подробно данное положение не развивается. Данный подход не учитывает специфики лизинговой деятельности как предоставления предмета лизинга во временное владение и пользование и, по сути, пытается приравнять лизинг к купле-продаже с рассрочкой платежа по единственному критерию: отсутствию выкупной цены в договоре лизинга».

При таком подходе все налоговые преимущества лизинга для лизингополучателя в значительной мере сводятся на нет, поскольку в этом случае он может относить на текущие расходы только ту часть платежей, которая превышает стоимость имущества, представляющую собой фактически плату за услуги компании. На практике это означает, что по действующим на сегодняшний день сделкам лизингополучатели смогут уменьшить налогооблагаемую базу в ближайшие несколько лет всего лишь примерно на 80 млрд. рублей (вместо 215 млрд. при другом подходе). В результате только в 2010 году при полном применении этого подхода лизингополучатели должны «переплатить» государству налог на прибыль в размере примерно 8 млрд. рублей.

Также, проблемным вопросом, привлекающим особое внимание налоговиков, являются сделки возвратного лизинга. В большинстве случаев налоговые органы пытаются оспаривать сделки как мнимые, заключенные исключительно ради ухода от уплаты налогов. Их совершенно не смущает логика вещей, согласно которой возвратный лизинг представляет собой ни что иное, как форму долгосрочного кредитования под залог. Они остаются верны своим принципам, даже несмотря на то, что судебная практика далеко не всегда оказывается на их стороне. В результате, в причастности к этому сегменту рынка решается признаться далеко не каждая лизинговая компания. Компании не столько боятся проверок, сколько не хотят создавать лишние проблемы для своих же лизингополучателей - ведь претензии налоговые органы предъявляют прежде всего к ним. В итоге доля этого вида лизинга составляет порядка 4-5% от общей суммы договоров, хотя могла бы быть в несколько раз выше. Согласись налоговики с экономической сущностью возвратного лизинга, и отечественный рынок мог бы вырасти еще на полмиллиарда долларов.

## **2.3 Возможные стратегии предприятий на рынке**

Анализ российского рынка лизинговых услуг показывает, что на нем функционирует несколько основных видов лизинговых компаний:

1. Лизинговые компании, действующие при российских банках. Тесное взаимодействие банка и лизинговой компании обусловливает синергетический эффект с точки расширения клиентской базы - клиент может оптимальную форму финансирования, в том числе совмещение кредитования и лизинга в зависимости от различных условий сделки и особенностей клиента.

2. Лизинговые компании, созданные при иностранных банках, занимающие несколько иную нишу, нежели компании, учрежденные российскими банковскими структурами. Западные банки-учредители ставят обычно более высокие требования к потенциальным лизингополучателям (например, наличие иностранного партнера, значительной кредитной истории и прочих качеств, не характерных для большей части российских заемщиков).

3. Лизинговые компании, созданные в рамках финансово - промышленных групп (ФПГ). Главной целью их создания является обеспечение предприятий, входящих в ФПГ, необходимым имуществом. Как правило, деятельность данных компаний финансирует банк, являющийся членом той же ФПГ. Обычно подобные лизинговые компании не самостоятельны и не ставят перед собой задачу расширения собственной клиентской базы, хотя и могут работать со сторонними клиентами.

4. Лизинговые компании, создаваемые предприятиями - производителями оборудования в целях формирования дополнительного канала сбыта своей продукции, т.е. реализации так называемого лизинга «помощь в продажах» (sales-aid leasing или vendor leasing).

5. Лизинговые компании, созданные государственными структурами. Данные компании, полностью или частично финансируемые из региональных и местных бюджетов, могут работать либо только с определенным кругом лизингополучателей, заключая сделки по пониженным

процентным ставкам, либо действовать преимущественно на коммерческой основе, осуществляя лизинговые сделки за счет собственных или самостоятельно привлеченных средств. Многие такие компании работают по схемам федерального лизинга либо реально пользуются государственной поддержкой.

. Лизинговые компании, созданные физическими лицами. При этом, как показывают обследования, проведенные Группой развития лизинга МФК, 16% обследованных компаний образованы исключительно физическими лицами, у 29% обследованных компаний - доля физических лиц в составе учредителей превышает 50%. Как правило, такие компании отличаются высокой степенью диверсификации по типам лизингового оборудования, отраслям и клиентам. Средний размер их сделок очень незначителен (обычно не более 20 тыс. дол.), однако количество заключаемых контрактов лизинга довольно значительно - как правило, более 100 договоров в год.

Таким образом, приведенный перечень лизинговых компаний показывает, что роль банковского капитала в их деятельности (за исключением мелких компаний, образованных физическими лицами) очень велика. Банки либо непосредственно выступают как собственники и учредители лизинговых компаний, либо являются центральным поставщиком финансовых ресурсов.

Несомненна прямая зависимость между способностью лизинговой компании эффективно формировать необходимый для реализации лизинговой сделки портфель финансовых ресурсов и выгодностью лизинговой операции для лизингодателя и лизингополучателя. В этой связи особое значение имеет состав и структура источников финансирования, используемых российскими лизингодателями. Группой по развитию лизинга МФК провело обследование 500 лизинговых компаний на предмет состава используемых источников финансирования, в результате которого выяснилась следующая картина:

1) большая часть лизинговых фирм (71% компаний) привлекает кредиты сторонних банков;

1. 29% компаний привлекает кредиты банков-учредителей;
2. 32% лизинговых компаний пользуются коммерческими кредитами своих поставщиков (продавцов оборудования).

Таким образом, как и во всем мире, в России привлечение банковских кредитов служит основным способом финансирования лизинговой деятельности.

При этом можно выделить несколько стадий развития лизинговых компаний, созданных без участия банков:

- начальный этап, при котором в основном используются собственные средства и средства учредителей;

- второй этап: использование коммерческого кредита поставщиков лизингового имущества;

- третий этап: после формирования собственной кредитной истории и закрепления на рынке компания получает доступ к кредитным ресурсам коммерческих банков.

Очевидно, что лизинговые компании, изначально созданные с участием банковского капитала, имею существенные преимущества на рынке лизинговых услуг.

Условно рынок лизинговых услуг в России можно разделить на государственный и негосударственный. Развитие лизинга в последнее время в первую очередь связывается с мощной государственной поддержкой. Правительственные структуры стимулируют проведение крупных лизинговых сделок в интересах крупного бизнеса в отраслях, жизненно важных для государства, через крупнейшие государственные лизинговые компании (например, такие как «Росагролизинг», «Росдоролизинг» и др.).

Особое внимание при этом уделяется авиастроительной отрасли, авиационным грузопассажирским перевозкам, агропромышленному комплексу, дорожной отрасли, железнодорожному транспорту, сфере управления и эксплуатации природных ресурсов.

В то же время развитие негосударственного сектора в сфере лизинговых услуг сталкивается с целым рядом проблем. В первую очередь это касается с серьезными трудностями в привлечении лизингодателями кредитных ресурсов:

1) во-первых, основной массив кредитов предоставляется на срок до одного года, но они могут иметь смысл только для оперативного лизинга, средний же срок сделки по финансовому лизингу составляет около трех лет;

) во-вторых, поскольку специфика деятельности лизинговых компаний обусловливает высокий коэффициент отношения заемного капитала к собственным средствам, потребность в больших объемах финансирования, то выполнить условия кредитоспособности, необходимые для получения кредита, им оказывается гораздо сложнее, чем прочим категориям заемщиков.

По этим основным причинам банки не кредитуют независимые от них лизинговые компании, которые в связи с этим испытывают трудности с финансированием.

Изначально в России многие лизинговые компании создавались при банках, в отличие от международной практики, где с лизинговых компаний, созданных при производителях оборудования, и начался лизинговый бизнес. Лизинг для банков представлялся лишь как дополнительный, более гибкий инструмент кредитования, в определенных случаях более удобный как для банка, так и для заемщика. Лизинговые сделки применялись при финансировании нестандартных проектов, привлекательных для банка, но не соответствовавших требованиям его кредитной политики. Однако со временем лизинг стал играть самостоятельную роль.

В настоящее время на рынке лизинговых услуг наблюдаются следующие тенденции:

расширение номенклатуры имущества, предоставляемого лизинговыми компаниями, что связано как со снижением минимальной стоимости имущества, предоставляемого в лизинг, так с дифференциацией портфелей лизинговых компаний. Снижение размера минимальной лизинговой сделки объясняется тем, что небольшие сделки требуют на подготовку гораздо меньше времени и привлеченных ресурсов, следовательно, способны обеспечить компании регулярный доход и все возрастающее число клиентов;

удешевление лизинговых сделок, что связано как со снижением процентных ставок по банковским кредитам, так и с приходом на рынок «дешевого» иностранного капитала;

увеличение сроков договоров лизинга, что связано с возможностью привлечения лизинговыми компаниями «длинных» денег;

снижение размеров авансовых платежей, что характерно в основном для крупных лизинговых сделок. Для среднего и малого бизнеса, размер авансовых платежей остается по-прежнему на уровне в среднем 25-30%;

расширение спектра дополнительных услуг, оказываемых лизинговыми компаниями, в особенности при лизинге автомобильного транспорта.

Можно отметить и тот факт, что на рынке лизинговых услуг действуют компании, предоставляющие в лизинг широкий спектр видов имущества, так и компании, специализирующиеся на каком-то одном виде имущества, например автотранспорт, авиатехника, сельскохозяйственная техника. Зачастую, в случаях, когда лизинговая компания специализируется на каком-то одном или нескольких видах имущества, она может предложить более выгодные условия лизинговых сделок вследствие получения весомых скидок от поставщиков в результате сложившихся долгосрочных отношений.

Лизинговые компании, полностью или частично созданные с участием иностранного капитала, предлагают в основном более выгодные условия лизинговых сделок из-за возможностей привлечения «дешевых» денег нерезидентов. Таким компаниям легче привлечь зарубежное финансирование - и от международных финансовых агентств, например от ЕБРР, и от поставщиков оборудования, и от других инвесторов. Есть ряд лизинговых компаний (в основном это дочерние компании производителей автомобилей), предлагающие удорожание предмета лизинга от 0% в год.

Поставщики оборудования, понимая, что лизинг является эффективным механизмом продаж, начинают все более активно обеспечивать и финансировать лизинговые сделки. Особенно это касается иностранных поставщиков, которые в целях стимулирования сбыта своей продукции, предлагают оборудование лизингодателям на все более и более выгодных условиях. Лизинговая компания, имеющая стабильные отношения с поставщиком, получает значительные преимущества - это и предоставление коммерческого кредита, и обязательства обратного выкупа поставленного объекта или его продажи на вторичном рынке, скидки, сервисное обслуживание и т.д.

Тем не менее, несмотря на определенные трудности и проблемы, а также снижение темпов роста, в физическом выражении объем российского лизингового рынка в последнее время стабильно растет. В качестве основных тенденций развития отечественного рынка лизинговых услуг на ближайшую перспективу специалисты рейтингового агентства «Эксперт-РА» называют следующие:

1. Наиболее динамичное формирование рынка лизинга ликвидного имущества. Лизинг менее ликвидных активов характеризуется более низкими темпами роста и в значительной степени зависит от государственной поддержки.

1. Снижение рисков лизинговых компаний посредством их укрупнения (объединения) и отказа от универсальности посредством специализации в нескольких отраслях.
2. Установление долгосрочных отношений с поставщиками имущества, облегчающими получение товарного кредита, гарантии обратного выкупа предмета лизинга, скидок на приобретение партии оборудования, иных льгот.

4. Постепенное увеличение сроков лизинговых сделок.

Реализация указанных тенденций развития возможна только при определенных условиях. В первую очередь необходима стабильная общеэкономическая ситуация в стране. Очевидно, что наличие высоких темпов инфляции будет приводить не к увеличению сроков лизинговых сделок, а их сокращению, а наличие финансовых и промышленных кризисов не будет способствовать длительным хозяйственным связям между поставщиками, потребителями и лизинговыми компаниями.

Стоит также отметить, что не все прогнозируемые тенденции развития лизинга можно считать положительными, благоприятными для экономики. Так, например, вымывание с лизингового рынка низколиквидных объектов лизинга поставит в сложное положение предприятия, выпускающие уникальную, но высокотехнологическую продукцию, использующие уникальные производственные процессы с длительным циклом. Между тем, очевидно, что продукция таких предприятий жизненно необходима для развития всей экономики. В условиях нехватки свободных финансовых ресурсов они неизбежно будут сталкиваться с производственными проблемами, неспособностью выполнять свою производственную программу. По этой причине в условиях превалирования рынка лизинга ликвидного имущество государственные регулирующие органы обязаны будут принимать соответствующие стимулирующие меры для того, чтобы, в частности, объектом лизинга могло стать оборудование, описанное, например, во второй главе настоящей работы.

Так же нельзя считать положительным повсеместное укрепление и специализацию лизинговых компаний. Да, действительно, это будет способствовать снижению рисков, однако укрупнение и отказ от универсализации не является общемировой тенденцией. Для примера можно рассмотреть банковскую систему, в которой прекрасно уживаются универсальные банки (банки-супермаркеты) с разветвленной филиальной сетью, региональные банки, мелкие городские банки, банки потребительского кредита, сельскохозяйственные банки, ссудо-сберегательные кассы и т.д. По всей видимости, состав учреждений, занимающихся предоставлением лизинговых услуг, будет варьироваться в зависимости от потребностей конкретного лизингового рынка.

Дальнейшее развитие в России лизинга как эффективного инструмента финансирования капитальных вложений в условиях нехватки финансовых ресурсов требует, по всей видимости, выполнение следующих основных задач:

1. Обеспечение законодательной возможности лизинговой компании в досудебном порядке вернуть свою собственность за неуплату или неправильное использование лизингового имущества лизингополучателем.

1. Законодательное закрепление системы оперативного лизинга, которая в настоящее время регулируется только положениями, относящимися к аренде.
2. Создание саморегулируемой или нескольких саморегулируемых организаций лизинговых компаний, которые бы несли ответственность за деятельность своих членов.
3. Обеспечить дальнейшую государственную поддержку развития лизинга в стране. Вместе с тем необходимо устранить монополизацию на некоторых секторах рынка лизинговых услуг, обеспечивая равные условия для различных лизинговых компаний.

Нерешенность многих перечисленных выше проблем, неустойчивая экономическая ситуация в стране и перманентные инфляционные процессы, затрудняющие предоставление долгосрочных кредитов, препятствуют более значительному участию банковского капитала в лизинговом бизнесе.

В этих условиях выбранная коммерческими банками схема косвенного участия в лизинговом бизнесе через кредитование дочерних или подотчетных им лизинговых компаний выглядит наиболее адекватной. Данная схема минимизирует расходы банка и риски банковской деятельности.

# **3. Разработка конкурентной стратегии компании «БалтИнвест» на российском рынке лизинговых услуг**

## **3.1 Общая характеристика компании**

ЗАО ФК «Балтинвест», универсальная лизинговая компания, основана в 1996 году в Санкт-Петербурге. За время работы на рынке лизинговых услуг компания зарекомендовала себя как надежный стратегический партнер и вошла в число ведущих лизинговых компаний России. Более чем за 11 лет работы лизинговая компания ЗАО ФК «Балтинвест» сумела установить партнерские отношения с различными предприятиями большинства отраслей экономики.

Сегодня ЗАО ФК «Балтинвест» предлагает своим партнерам работу по следующим направлениям:

Лизинг транспорта: лизинг автотранспорта, легковых и грузовых автомобилей, пассажирских автобусов различной вместимости, тягачей, прицепов и полуприцепов; лизинг железнодорожного транспорта, подвижного состава, вагонов и контейнеров; лизинг авиатранспорта, судов и т.д.

Лизинг специальной техники: лизинг грузовой, дорожной и строительной техники, спецтехники для лесопромышленного комплекса, сельского хозяйства, лизинг самоходной техники специального назначения и т.д.

Лизинг недвижимости: лизинг коммерческой и производственной недвижимости, складских и административных зданий, первичный и вторичный рынок.

Лизинг оборудования: лизинг полиграфического оборудования, компьютеров и офисного оборудования, производственных комплексов, нефте- и газодобывающего, транспортирующего и перерабатывающего оборудования, оборудования для пищевой и сельскохозяйственной промышленности, лизинг торгового оборудования для ресторанного бизнеса, деревообрабатывающего, строительного, телекоммуникационного оборудования и т.д.

Лизинговая компания ЗАО ФК «Балтинвест» активно работает с регионами на всей территории России. Клиентами компании являются крупные и средние компании добывающей, строительной, машиностроительной, нефтеперерабатывающей, энергетической отраслей. Также ЗАО ФК «Балтинвест» уделяет большое внимание работе с малым бизнесом, создавая гибкие условия финансирования, отвечающие потребностям развивающихся компаний.

Учитывая масштабы современного строительства, модернизации и развития предприятий, компания ЗАО ФК «Балтинвест» предлагает ряд специальных программ лизинга, которые позволяют реализовывать различные проекты в максимально сжатые сроки на оптимальных условиях, и с учетом особенностей бизнеса клиента.

Партнерские отношения с ведущими поставщиками автотранспорта и спецтехники позволяют нам предоставлять своим клиентам скидки и специальные предложения по приобретению имущества в лизинг.

ЗАО ФК «Балтинвест» активно участвует в жизни лизингового сообщества, в т.ч. является одним из учредителей Северо-Западной Лизинговой Ассоциации.

История ЗАО ФК «Балтинвест» и репутация стабильного и надежного партнера, индивидуальный подход к каждому клиенту, минимизация рисков всех участников лизинговой сделки, партнерские отношения с крупнейшими поставщиками оборудования и автотранспорта, ведущими страховыми компаниями позволяют предлагать нашим клиентам современные решения и оптимальные условия лизинга при заключении договоров любой сложности.

За 5 лет насыщенной и плодотворной работы коллективу «БалтИнвест» удалось добиться значительных результатов:

Наряду с максимально привлекательным обслуживанием корпоративных клиентов, компания работает с индивидуальными предпринимателями и предприятиями без образования юридического лица, предлагая им выгодные условия лизинга.



Структура клиентской базы ЗАО «БалтИнвест»

Применение скоринговой оценки позволяет максимально сократить срок рассмотрения документов.

Для отдельных сегментов рынка разрабатываются специальные предложения (в настоящее время действует 6 программ).

До 95% лизингополучателей обращается в лизинговую компанию по совету поставщиков техники и лишь 5% по рекламному продвижению компании.

«БалтИнвест» демонстрирует высокие темпы роста портфеля договоров. За 2007 год прирост количества заключенных договоров лизинга составил свыше 30% по отношению к 2010 г. и свыше 280% по отношению к 2009 г.

За последние 3 года было заключено более 1450 договоров (из них - 720 только в 2007 г.).

Объем проинвестированных средств за 2007 г. cоставил более 50 млн. долл.

Общий объем проинвестированных средств компанией с начала ее деятельности - более 110 млн. долл.

Количество переданной за эти годы в пользование лизингополучателям техники составляет свыше 3000 единиц легкового автотранспорта, грузовой, строительной и специализированной техники.

Объемы бизнеса Компании постоянно увеличиваются, что говорит о доверии клиентов к ЗАО «БалтИнвест» и высокой оценке качества предоставляемых услуг. Свидетельство этому - большое количество повторных обращений клиентов.

С момента начала работы компания выстраивает прочные долговременные партнёрские отношения с поставщиками автомобильной техники, что позволяет гарантировать клиентам одни из самых лучших условий на рынке.

К концу 2007 г. компания подошла с чёткой позицией узкой специализации на сегменте лизинга автотранспорта с целевым сегментом - малый и средний бизнес и ориентации на поставщиков техники.

Компания ставит перед собой следующие задачи на 2012 г.:

Доля рынка к 2012 году - не менее 5%

Вхождение в ТОП-5 автолизинговых компаний России

Объем проинвестированных средств в 2012 г. - 10 млрд. 750 млн. руб. (рост в 8 раз за 5 лет)

Валовый Доход - 1 млрд. 730 млн. руб.

Региональная сеть - 36 филиалов

ЛИЗИНГ+Fleet Managment +Аренда

Численность персонала - 390 человек

Бизнес-процессы на уровне мировых стандартов

Для достижения поставленных целей принято решение провести ребрендинг компании, с цель построения сильного конкурентного бренда и повышение нематериальной стоимости компании.

## **3.2 Анализ конкурентной позиции и окружения**

В настоящее время рейтинги лизинговых компаний составляют и публикуют несколько авторитетных организаций: рейтинговое Агентство «Эксперт РА», журнал «Финанс» и российская ассоциация лизинговых компаний «Рослизинг».

Согласно рейтингу журнала «ФИНАНС», компания ЗАО «БалтИнвест» среди 112 лизинговых компаний заняла:

в 2009 году - 64 место (среди 121 лизинговой компании);

в 2010 году - 47 место (среди 101 лизинговой компании);

в 2007 году - 44 место (среди 115 лизинговых компаний) // .

По данным рейтингового агентства «Эксперт РА», позиция компании ЗАО «БалтИнвест» по итогам:

2010 г. - 58 место в TOP-100 российских лизинговых компаний России;

2007 г. - 58 место в ТОР - 170 российских лизингодателей.

По итогам 2007 г. компания ЗАО «БалтИнвест» вошла в TOP-20 российских лизингодателей, заняв:

16 место в сегменте лизинга легковых автомобилей (12 место в 2010 г.);

19 место в сегмента лизинга грузового автотранспорта и спецтехники (14 место-2010 г.).

По данным Российской ассоциации лизинговых компаний компания ЗАО «БалтИнвест» по итогам 2010 г. заняла в рейтинге европейских лизинговых компаний следующие позиции:

по объему нового бизнеса в Европе в 2010 г. - 117 место;

по объему новых сделок с автотранспортом в Европе в 2010 г. - 84 место;

по объему новых сделок с пассажирским автотранспортом в Европе в 2010 г. - 87 место;

по объему новых сделок с грузовым автотранспортом в Европе в 2010 г. - 68 место.

Доля рынка «БалтИнвест» в сегменте лизинга грузового автотранспорта в 2007 г. - 1,83% (рис. 3.5.).

С апреля 2007 г. по мере необходимости ведётся мониторинг рынка конкурентов.

***Цель мониторинга:*** предоставление информации о состоянии конкурентной среды «БалтИнвест» - составе предприятий - конкурентов, условий предоставления услуги лизинга, существующие программы лизинга.

Рассматриваемые компании выбраны на основе рейтингов, проводимых рейтинговым агентством «Эксперт Ра».

Для проведения мониторинга выбираются основные параметры: вид предмета лизинга, наименование продукта, валюта, срок лизинга, авансовый платёж, минимальная сумма сделки, максимальная сумма сделки, удорожание, выкупная стоимость, срок рассмотрения заявки, возможность досрочного закрытия, возможность перехода на другую программу, тип платежей, тип клиента, дополнительные услуги. На основе выбранных параметров и количества компаний - конкурентов проводиться мониторинг рынка за тот или иной месяц.

Мониторинг проводится с использованием следующих методов: кабинетных исследований, имитации покупки.

Последний мониторинг рынка конкурентов был проведён в марте 2008 г. Было исследовано 16 компаний - конкурентов: Европлан, Каркаде, ЛК Уралсиб, Глобус-лизинг, Номос-лизинг, Элемент Лизинг, ФБ-лизинг, Интерлизинг, Стоун XXI, Райффайзен-лизинг, РГ Лизинг, Скания лизинг, КамАЗ, Лизингпромхолд, Лизинг Максимум, Москоммерц лизинг.

Мониторинг проводился по следующим параметрам:

 вид предмета лизинга;

 валюта;

 размер аванса;

 минимальная и максимальная сумма сделки;

 наименование продукта;

 срок лизинга;

 удорожание;

 срок рассмотрения заявки.

**Предмет лизинга.** Большинство компаний выборки (82%) в качестве предмета лизинга рассматривают как автотранспорт, так и оборудование, а некоторые еще и недвижимость (рис. 3.5.). Узкая специализация АМЛ (наряду с остальными 18%) позволяет позиционировать АМЛ как профессионала в лизинге автотранспорта



Распределение конкурентов по предметам лизинга

**Программы лизинга.** Большинство рассматриваемых в данном исследовании компаний (47%) строят свою программную политику, отталкиваясь от предмета лизинга. Однако все эти компании в качестве предмета лизинга рассматривают как автотранспорт, так и оборудование, а некоторые еще и недвижимость. По пути построения программ по видам лизинга следует всего 12% компаний. 41% (в том числе АМЛ и все компании, специализирующиеся только на автотранспорте) предпочитают давать программам индивидуальные названия. С точки зрения клиента наиболее привлекательны по названию программы компании «Каркаде» («Лизинг по вашим правилам», «Партнер-лизинг»).

**Валюта договоров лизинга.** Большинство компаний выборки (44%) если судить по открытым источникам работают с тремя видами валюты: рубли, доллары и евро. Выбор валюты зависит от желания клиента или валюты приобретаемой техники.

Однако в реальности ситуация сильно отличается от декларируемой и валюта договора может быть только одна.

**Срок договора лизинга.** Срок договора лизинга варьируется в зависимости от финансового состояния лизингополучателя и от срока амортизации предмета лизинга. У некоторых компаний существуют специальные программы по определенному виду техники с увеличенным сроком договора. 38% компаний (большинство по изучаемой выборке) работают в рамках 4-хлетних программ.

**Авансовый платёж.** Рост стоимости привлечения денежных привел к стабилизации авансового платежа на уровне 15-20%. Несмотря на заявленные снижения сумм, по некоторым программам (грузовая и б/у-техника) реально наблюдается повышение аванса до 20-30%.

**Минимальная сумма сделки.** 88% опрошенных компаний работают примерно в одинаковых параметрах (8 компаний - от 1 машины, 2 - от 5 тыс., 5 - от 10 тыс.) (рис. 2.17.). По сравнению с августом 2007 г. некоторые компании ввели снижение минимальной суммы по экспресс-программам.

**Максимальная сумма сделки.** 53% исследуемых компаний не декларируют в открытых источниках верхний предел сделки. 47% (в том числе АМЛ), большинство из которых работают в более узком сегменте, ограничения имеют.

**Удорожание в год (%).** По сравнению с августом 2007 г. заметно некоторое снижение процента удорожания, особенно по легковой технике. Однако финансовый кризис не позволил снизить данный процент в реальности и на сегодняшний день снижение можно назвать просто рекламным ходом: декларируемый процент удорожания в открытых источниках не соответствует реально получаемому лизингополучателем. Имитация покупки по единым параметрам показала примерно одинаковый процент по всем опрашиваемым компаниям (от 8-12%), а по б/у и грузовой технике наблюдается рост процента удорожания.

**Срок рассмотрения заявки.** 47% рассматриваемых компаний декларируют срок рассмотрения заявки 2-5 дней. 18% - 1 день. Однако в реальности при имитации покупки данные исследуемые лизинговые компании не укладываются в декларируемый срок. Реальный срок рассмотрения заявки составляет до 3 дней.

**Выводы:** все условия работы «БалтИнвест» с клиентом в сегменте лизинга автотранспорта находятся в среднестатистическом интервале по всем интересующим клиента параметрам. Специализация на рынке лизинга автотранспорта является одним их главных преимуществ компании, так как за годы работы в этом сегменте компания сформировала базу партнёров-поставщиков, банков, страховых компаний.

Следует отметить, что компания обладает рядом конкурентных преимуществ, не вошедших в параметры проведённого мониторинга: гибкость договора лизинга (50% сделок имеют индивидуальные графики платежей с учётом особенностей бизнеса); наличие дополнительных услуг (страхование, отсрочка по погашению основного долга на момент поставки, выкуп автомобиля в конце срока лизинга, прохождение техосмотра, подмена автомобиля…).

## **3.3 Выбор конкурентной стратегии на 2011-2012 годы**

Для решения стратегических задач, стоящих перед компанией на 2012 г., реализации стратегии притягивания инвестиций из внешней среды, построение системы по работе с внутренней информацией, которой достаточно много, используется она в основном для определения финансовых показателей, реализации по максимуму всех функций маркетинга, первостепенно *необходимо выделить маркетинг в отдельное подразделение компании.*

Высокий статус руководителя службы маркетинга, позволяет службе активно воздействовать на всю деятельность предприятия: как на внутренние процессы, так и на процессы, связанные с внешней средой. Теперь не отдел продаж ставит задачи перед отделом маркетинга, а отдел маркетинга, исходя из анализа соответствующей информации о рынке, ставит задачи перед отделом продаж.

Когда подразделение маркетинга находится в непосредственном подчинении Генерального директора, существует возможность расширения функций отдела и развёртывания стратегической функции маркетинга.

Функции отдела:

анализ внутренней и внешней среды предприятия;

анализ конкурентов;

анализ потребителей: потенциальных и ставших лизингополучателями клиентов (анализ удовлетворённости);

сегментирование рынка и позиционирование товара;

ценообразование (расчёт программ лизинга);

формирование линейки программных продуктов;

формулирование требований к качеству обслуживания клиентов, работы с предприятиями-партнёрами;

продвижение продукции, формирование и поддержание имиджа предприятия.

*Для полной реализации этих функций необходимо расширение отдела* см. табл. 3.1.

Таблица 3.1. Расчёт суммарного фонда рабочего времени сотрудников отдела маркетинга и рекламы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Работы | Время (ср.) | Повтор | Время (год.) |
| **Аналитическая функция маркетинга** |  |  |  |
| Анализ внешней среды предприятия | 5 ч. | 12 | 60 |
| Анализ клиентской базы | 24 ч. | 6 | 144 |
| Создание портрета имеющихся и потенциальных потребителей | 80 ч. | 4 | 320 |
| Исследование и анализ требований целевой аудитории к продукту | 40 ч. | 6 | 240 |
| Проведение мониторинга рынка конкурентов | 80 ч. | 4 | 320 |
| Программно-ценовой анализ конкурентов | 64 ч. | 4 | 256 |
| Отслеживание позиций компании и позиций конкурентов на рынке | 20 мин. | 4 | 1, 3 |
| **Функция управления, коммуникаций и контроля** |  |  |  |
| Составление годового плана маркетинга | 40 ч. | 1 | 40 |
| Составление ежеквартальных отчётов по маркетинговым коммуникациям | 40 ч. | 4 | 160 |
| Аудит удовлетворенности лизингополучателей сервисом и услугами компании | 24 ч. | 12 | 288 |
| Анализ размещения рекламы и выявление оптимальных каналов размещения | 24 ч. | 12 | 288 |
| Разработка годового медиаплана компании | 80 ч. | 1 | 80 |
| Создание плана участия в выставках | 24 ч. | 1 | 24 |
| Анализ эффективности рекламных кампании и акций (как конкурентов, так и нашей компании) | 24 ч. | 8 | 192 |
| Разработка специальных PR-проектов | 20 ч. | 6 | 120 |
| Отслеживание информационной деятельности конкурентов | 2 ч. | 250 | 500 |
| Создание корпоративного издания | 80 ч. | 1 | 80 |
| Создание внутреннего сайта | 80 ч. | 1 | 80 |
| Подготовка мероприятий (рекламные акции, выставки, фуршеты…) | 10 ч. | 8 | 80 |
| **Производственная функция маркетинга** |  |  |  |
| Разработка новых программ лизинга | 80 ч. | 6 | 480 |
| Разработке стратегии продвижения продукта на рынок | 80 ч. | 1 | 80 |
| Управление жизненным циклом программ лизинга | 3 ч. | 15 | 45 |
| **Сбытовая функция маркетинга** |  |  |  |
| Разработка мотивационных программ для клиентов | 80 ч. | 4 | 320 |
| Разработка мотивационных программ для партнеров (поставщики, банки, страх. компании) | 80 ч. | 8 | 640 |
| Формирование и заказ сувенирной продукции | 24 ч. | 3 | 72 |
| Формирование и заказ рекламной продукции: буклеты, стойки, промосувениры | 24 ч. | 10 | 240 |
| Работа с дизайнером по изготовлению буклетов, брошюр | 16 ч. | 7 | 112 |
| Написание статей, пресс-релизов, новостей | 5 ч. | 150 | 750 |
| Написание текстов для буклетов | 5 ч. | 10 | 50 |
| Подготовка модулей в прессу | 3 ч. | 12 | 36 |
| Общение со СМИ | 20 мин. | 200 | 66 |
| Регистрация и приём заявок на рекламную продукцию, заполнение базы | 15 мин. | 80 | 20 |
| Оперативное информирование клиентов и партнеров об изменениях в продуктовой линейке | 30 мин. | 6 | 1,2 |
| Поддержание сайтов компании: обновление инфо, общение с организацией поддерживающей сайт | 5 ч | 150 | 750 |
| Общение с партнёрами по созданию совместных рекламных материалов | 2 ч. | 80 | 160 |
| **Общие вопросы** |  |  |  |
| Написание договоров | 5 ч. | 50 | 250 |
| Отслеживание и обзвон по предоставлению закрывающих документов | 1 ч. | 12 | 12 |
| Текущая работа: ответы на письма и запросы, тел. разговоры | 4 ч. | 250 | 1000 |
| Фонд рабочего времени |  |  | 8357,5 |

Норма рабочего времени на 1 человека в 2008 г. составляет - 1993 ч.

Следовательно, для выполнения всех указанных выше работ, при расширении функций отдела маркетинга, службе маркетинга необходим ещё 1 сотрудник (8357,5/1993=4,19).

*В обязанности нового сотрудника* должны входить следующие функции.

 Рынок:

- Сбор, анализ и систематизация информации по рынку

Отслеживание позиций компании и позиций конкурентов на рынке

Программно-ценовой анализ конкурентов.

Анализ эффективности рекламных кампании и акций (как конкурентов, так и «БалтИнвест»)

 Продукт:

- Разработка новых продуктов.

Исследование и анализ требований целевой аудитории к продукту

Выявление неудовлетворительных параметров продукта.

Участие в разработке стратегии продвижения продукта на рынок и в разработке маркетинговой политики.

Разработка перспективных каналов продвижения продукта

Разработка и организация мероприятий по продвижению продукта

 Клиент:

- Анализ клиентской базы

Разработка мотивационных программ для клиентов.

Анализ качества обслуживания клиентов.

Работа с партнерами:

Разработка мотивационных программ для партнеров.

Разработка маркетинговых мероприятий совместно с партнерами.

Кандидат должен удовлетворять следующим требованиям:

 Высшее экономическое образование по специализации «маркетинг».

 ПК - уверенный пользователь.

 Отличное знание теории и практики маркетинга, знание общих методов статистического и экономико-математического анализа, опыт в организации и проведении комплексных исследований рынков, ценообразовании, создании новых продуктов.

 Навыки обработки, структурирования и изложения информации.

 Опыт работы не менее 1.5 лет в маркетинге, предпочтительно в банковской сфере, либо сфере лизинга и страхования.

 Активная жизненная позиция; гибкое аналитическое мышление; внимательность, ответственность, умение работать над несколькими задачами одновременно; самостоятельность, инициативность, желание работать на результат.

Должность должна называться «менеджер по маркетингу», так как он будет развивать комплекс маркетинга, разработанные им проекты будут во многом определять работу отдела.

На данном этапе развития компании и для достижения поставленных задач наиболее целесообразным и эффективным будет *сохранение регионально-функциональной структуры управления службой маркетинга (рис. 3.2.)*, так как:

1. существует 6 программных продуктов, которые продвигаются во всех регионах присутствия;

2. для внедрения стратегических функций маркетинга необходимы простота управления и однозначность описания состава обязанностей каждого сотрудника;

. концентрация маркетинговой деятельности на потребностях конкретных рыночных сегментов будет во многом способствовать достижению компании поставленных задач;

4. отсутствие механизма поиска нетрадиционных видов и направлений деятельности фирмы, конкуренция между отдельными функциональными участками будут решаться за счёт построение прочных горизонтальных (проектных) связей.

Например, построение проектной группы для разработки программ лизинга.

Так как *разработка лизинговых программ* сложная расчётная процедура, то для её реализации удобнее и эффективнее всего использовать принципы матричной организационной структуры: формирование временной команды специалистов для работы по данному направлению. Перед командой ставится чёткая цель или сформулированная система задач. Назначается управляющий программой (менеджер проекта) со всей полнотой прав и обязанностей в рамках программы и заданной системой взаимоотношений с руководством компании и другими подразделениями. Такая организация решения поставленной задачи имеет более низкую относительную стоимость, которая достигается за счёт жесткого целевого характера функционирования программы.

В проектную группу должны входить: финансовый менеджер, менеджер по маркетингу, менеджер по рекламе, менеджер по продажам.

Управляющим проекта является руководитель отдела маркетинга.

Далее предложенные программные продукты проходят утверждение у Генерального директора и Финансового директора.

***Расчёт затрат на внедрение предложенных мер***

1. Выделение маркетинга в отдельное подразделение предприятия

Повышение в должности начальника отдела маркетинга и рекламы до заместителя генерального директора по маркетингу и рекламе:

) Рост заработной платы на 20 000 руб. в месяц

) Обучение руководителя отдела маркетинга и рекламы - с начала 2008 г. прохождение программы МВА по специализации маркетинг, 2 года, вечерняя форма обучения - 262 500 руб.

. Наём дополнительного сотрудника в отдел маркетинга и рекламы на должность менеджера по маркетингу:

) Заработная плата в месяц - 37 000 руб.

) Обучение в течение 4-х дней - 6727 руб.

) Поиск кандидата: размещение объявлений на сайте компании, на специализированных сайтах www.rabota.ru, www.hh.ru - 20160 руб.

) Организация рабочего места:

. Стол - 4000 руб.

. Кресло офисное - 2275 руб.

. Телефон - 300 руб.

. Амортизация компьютера - 25 000/3=8 333 руб.

. Канцтовары - 600 руб.

С января 2010 г. в лизинговой компании ведётся внедрение системы SAP R/3, которая во многом способствует работе предприятия. Система SAP R/3 состоит из набора прикладных модулей, которые поддерживают различные бизнес-процессы компании и интегрированы между собой в масштабе реального времени. На данный момент в компании внедрены и активно используются следующие модули: финансы, управление персоналом, контроллинг и управление проектами.

Модуль «финансы» предназначен для организации основной бухгалтерской отчетности, отчетности по дебиторам, кредиторам и вспомогательной бухгалтерии. Он включает в себя: главную книгу, бухгалтерию дебиторов, бухгалтерию кредиторов, финансовое управление, специальный регистр, консолидацию и информационную систему учета и отчетности.

Модуль «управление персоналом». Полностью интегрированная система для планирования и управления работой персонала. Ключевые элементы: администрирование персонала, расчет зарплаты, управление временными данными, расчет командировочных расходов, льготы, набор новых сотрудников, планирование и повышение квалификации персонала, использование рабочей силы, управление семинарами, организационный менеджмент, информационная система персонала.

Модуль «контроллинг» обеспечивает учет затрат и прибыли предприятия и включает в себя: Учет затрат по местам их возникновения (центры затрат), Учет затрат по заказам, Учет затрат по проектам, Калькуляцию затрат, Контроль прибыльности (результатов), Контроль мест возникновения прибыли (центров прибыли), Учет выработки, Контроллинг деятельности предприятия.

Прикладной модуль «управление проектами» поддерживает планирование, управление и мониторинг долгосрочных проектов с высоким уровнем сложности. Ключевые элементы прикладного модуля: контроль финансовых средств и ресурсов, контроль качества, управление временными данными, информационная система управления проектами, общие модули.

Обобщив, изложенную выше информацию можно сделать вывод о том, что модулей по работе с клиентами и поставщиками, банками, которые бы позволили ответить на многие вопросы маркетинга, нет, есть общая база, которая забивается менеджером по продажам на начальном этапе работы с клиентом и бухгалтерией при регистрации работе с финансовым модулем.

Для решения выявленной проблемы необходимо внедрение модулей по работе с контрагентами, что во многом будет способствовать достижению поставленных целей, повысит клиентоориентированность компании, качество работы, а в целом будет способствовать росту стоимости бренда и следованию концепции привлечения внешнего инвестирования.

Сustomer relationship management (CRM) - инструмент управления продажами, концепция управления взаимоотношениями с клиентами, позволяющая формировать высокую лояльность путем, во-первых, предложения специального расширенного пакета лизинговых услуг, соответствующего конкретным потребностям клиентов, и, во-вторых, стремлением предотвращать появление или оперативно решать возникающие проблемы.

CRM - прежде всего база данных с информацией о клиентах и, в целом, всех контрагентов. Эту информацию можно разделить на составляющие:

название компании;

рубрицированные свойства компании (отрасль, регион и т.д.);

контактные лица;

хронологическая история взаимоотношений с этой компанией;

всевозможная дополнительная информация.

Эти сведения о компаниях находятся в локальной сети (к ним имеют доступ многие сотрудники) и обязательно распределены между ответственными лицами. Таким образом, каждый менеджер работает со своими компаниями, видит (если имеет соответствующие права), кто работает с другими, а руководство имеет доступ ко всей информации и может анализировать взаимоотношения с клиентами и управлять ими.

Для удобства работы с информацией организуется много специальных возможностей:

различные виды поиска, экспорт данных о компаниях и персонах;

групповые и индивидуальные планировщики, календари;
 - конструкторы отчетов для решения управленческих задач.

CRM-системы являются наиболее эффективным способом организации групповой работы с клиентской информацией.

Кроме указанного выше, СRM-система может быть использована для ввода, хранения и анализа информации об отгрузках товаров, оказании услуг, поступлении денег, выполнении заказов и проектов и других задач. Эта информация может вводиться вручную или импортироваться из других информационных систем автоматически.

Система способна формировать следующие преимущества:

- ***увеличение объема продаж***.

Средний показатель - 10% прироста продаж в год на одного менеджера в течение первых трех лет после внедрения системы. Это связано с более эффективной системой продаж, которая позволяет проводить больше времени у клиента и проводить его более эффективно, а также с более эффективной системой контроля;

***увеличение процента выигранных сделок***.

Средний показатель - 5% в год в течение первых трех лет после внедрения системы. Увеличение процента выигранных сделок связано с тем, что с помощью системы (например, с помощью стандартной процедуры квалификации клиента) можно отсеивать нежелательные сделки на более ранних этапах продаж;

***увеличение маржи***.

Средний показатель - 1-3% на сделку в течение первых трех лет после внедрения системы. Увеличение маржи связано с лучшим пониманием потребностей клиента, более высоким уровнем удовлетворенности клиентов, и, как следствие, меньшей необходимостью в дополнительных скидках;

***повышение удовлетворенности клиентов***.

Средний показатель - 3% в год в течение первых трех лет после внедрения системы. Повышение удовлетворенности происходит в связи с тем, что клиенты считают компанию ориентированной на решение их специфических проблем и видят ее более внимательной к их потребностям;

***снижение административных издержек на продажи и маркетинг***.

Средний показатель - снижение на 10% в год в течение первых трех лет после внедрения системы. Во-первых, к снижению издержек приводит автоматизация рутинных процессов. Во-вторых, система позволяет более точно определить целевые сегменты клиентов, понять их потребности и персонализировать продукты и услуги для этих сегментов. При этом не нужно распространять информацию обо всех имеющихся услугах всем клиентам.

Во многом система Terrasoft CRM 3.x X25 будет способствовать управлению маркетингом на предприятии (проводить нацеленные маркетинговые кампании, измерять эффективность воздействий и уровень удовлетворенности клиентов):

Предложенная к внедрению система будет интегрирована с SAP R/3.

***Расчёт затрат на внедрение Terrasoft CRM 3.x X25***

Покупка 100 лицензий на использование программного продукта

Цена одной лицензии: 18 000 руб.

Итого: 18 000 \* 100 = 1 800 000 руб.

Покупка руководства по внедрению Terrasoft CRM - 8 000 руб.

Расширенный пакет технической поддержки предоставляется компании бесплатно (так как количество приобретённых лицензий составляет больше 5).

Старт проекта планируется на начало 2009 г.

***Годовой прирост валовой прибыли при внедрении предложенных мер***

1. В таблице 3.2. представлены показатели выручки по годам с 2009 г.

Таблица 3.2. Выручка компании по годам

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Год | **2008** | **2009** | **2010** | **2011 (план)** |
| Выручка (млн. руб.) | 250,85 | 360,21 | 530,83 | 1358,3 |

. Количество менеджеров по продажам на 01.06.2008 г. в 14 регионах присутствия составляет 55 человек. На конец 2008 г. их количество планируется равным - 60 человек.

. Таким образом, выручка на одного менеджера на конец 2008 г. составит: 1358,3 млн. руб./60 чел. = 22,64 млн. руб.

. По прогнозным данным специалистов компании Terrasoft, активная работа с программой Terrasoft CRM 3.x X25 способна увеличить объём продаж на 10% в год на одного менеджера по продажам. Так как компания работает в 14 городах РФ, то первый год внедрения системы увеличит объём продаж на 5%.

Следовательно, на конец 2009 г. выручка на одного менеджера по продажам лизинговых услуг составит: 22,64 млн. руб. \* (1+0,05) = 24 млн. руб. Суммарная выручка компании на конец 2009 г. составит: 24 млн. руб. \*60 чел. = 1440 млн. руб.

*Внедрение и работа с CRM-системой позволяет увеличить годовую выручку на*: 1440 млн. руб. - 1358,3 млн. руб. = *81,7 млн. руб.*

*Прирост годовой валовой прибыли составит: 0,16\*81,7 млн. руб.=13,07 млн. руб.*

. По оценкам экспертов компании «БалтИнвест», наём дополнительного сотрудника - менеджера по маркетингу, который во многом будет способствовать решению стратегических задач маркетинга, выделение отдела маркетинга и рекламы в отдельное подразделение компании, рост роли и функций маркетинга на предприятии, способно увеличить выручку за первый год изменений в ОСУ см. табл. 3.3.

Таблица 3.3. Экспертная оценка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Эксперт / Меры | Выделение маркетинга в отдельное подразделение компании | Наём менеджера по маркетингу |
| 1 | Рост на 5% в год | Рост на 1% |
| 2 | Рост на 3% в год | Рост на 0,5% |
| 3 | Рост на 3% в год | Рост на 1,5% |
| 4 | Рост на 2% в год | Рост на 0,5% |
| Средняя оценка | Рост на 3,25% за 2009 г. | Рост на 0,88% за 2009 г. |

Следовательно, рост выручки составит: 1358,3 млн. руб.\*0,0325 + 1358,3 млн. руб.\*0,0088 = 44,14 млн. руб. + 11,95 млн. руб.= *56,09 млн. руб.*

*Прирост годовой валовой выручки составит: 0,16\*56,09=8,97 млн. руб.*

1. Суммарный прирост годовой выручки при внедрении предложенных мер составит: 81,7 млн. руб. + 56,09 млн. руб.= 137,79 млн. руб.

*2. Прирост годовой валовой прибыли от проекта составит: 13,07 млн. руб.+8,97 млн. руб. = 22,04 млн. руб.*

***Годовой прирост затрат при внедрении предложенных мер***

*1. Расходы по внедрению системы Terrasoft CRM 3.x X25:*

Покупка 100 лицензий на использование программного продукта

Цена одной лицензии: 18 000 руб.

Итого: 18 000 \* 100 = 1 800 000 руб.

Срок полезного использования составит 5 лет

Годовая амортизация программного продукта при линейном способе начисления амортизации составит: 1,8 млн. руб./5 = 360 000 руб.

Покупка руководства по внедрению Terrasoft CRM - 8 000 руб.

Итого: 368 000 руб.

*2. Выделение маркетинга в отдельное подразделение предприятия*

Повышение в должности начальника отдела маркетинга и рекламы до заместителя генерального директора по маркетингу и рекламе:

) Годовой прирост заработной платы руководителя отдела маркетинга и рекламы: 20 000\*12=240 000 руб.

) Затраты 2009 г. на обучение руководителя отдела маркетинга и рекламы по программе MBA составят - 262 500/2=131 250 руб.

Итого: 371 250 руб.

*3. Наём дополнительного сотрудника в отдел маркетинга и рекламы на должность менеджера по маркетингу:*

1) Годовая заработная плата менеджера по маркетингу: (37 000 руб.\*12) - 6727 руб.= 437 273 руб.

) Обучение в течение 4-х дней: (37 000/176 раб. ч.)\*32 = 6727 руб.

) Поиск кандидата: размещение объявлений на сайте компании, на специализированных сайтах www.rabota.ru, www.hh.ru - 20160 руб.

) Организация рабочего места:

. Стол - 4000 руб.

. Кресло офисное - 2275 руб.

. Телефон - 300 руб.

. Годовая амортизация компьютера - 25 000/3=8 333 руб.

. Канцтовары - 600 руб.

Итого: 479 668 руб.

*4. Написание должностных инструкций:* среднее время написания должностных инструкций руководителем отдела маркетинга и рекламы составит 1 час рабочего времени.

Затраты на написание 4-х инструкций для сотрудников отдела маркетинга и рекламы:

(80 000 руб./ 176 ч.)\*4 ч. = 1818 руб.

*5. Прирост валовой прибыли увеличит маркетинговые расходы предприятия см. табл. 3.4.*

Таблица 3.4. Показатели валовой прибыли и планового маркетингового бюджета

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели/год | 2010 | 2011 | Прирост (млн. руб.) |
| Маркетинговый бюджет (млн. руб.) | 10,92 | 19,5 (план) | 8,58 |
| Валовая прибыль (млн. руб.) | 83,75 | 217,33 (план) | 133,58 |

Таким образом, рост валовой прибыли на 1 млн. руб. соответствует росту затрат на маркетинг на 64 231 руб.

Следовательно, прирост валовой прибыли на 22,04 млн. руб. увеличит расходы на маркетинг на: 22,04 млн. руб.\*0,064 231 млн. руб.= 1,42 млн. руб.

. Суммарный прирост годовых затрат при внедрении предложенных мер:

,368 млн. руб. + 0,37125 млн. руб. + 0,479668 млн. руб. + 0,001818 млн. руб. + 1,42 млн. руб. = 2,64 млн. руб.

Таким образом, внедрение предложенных мер позволяет увеличить плановую годовую валовую прибыль предприятия за 2011 г. на: 22,04 млн. руб. - 2,64 млн. руб. = 19,4 млн. руб.

Что составит годовой прирост валовой прибыли за 2011 г. на 10%.

# **Заключение**

Рынок лизинга развивается огромными темпами, достигая ежегодного прироста более 40%, наиболее активно растущими сегментами рынка являются железнодорожный транспорт, автомобильный транспорт и авиатехника. Компания «БалтИнвест», деятельность которой рассматривалась для написания данной дипломной работы, действует на рынке лизинга и является узкоспециализированной компанией на сегменте автотехники.

Помимо узкоспециализированных компаний с автотранспортом также работают и широкопрофильные компании, на данный момент наиболее активных игроков рынка лизинга автотранспорта - 400 компаний.

Высокая конкуренция в сегменте автолизинга вынуждает компании снижать процентные ставки, уменьшать величину аванса, увеличивать срок лизинга, упрощать процедуру, уменьшать срок рассмотрения сделки - работать на условиях клиента.

В сложившейся ситуации и с учётом тенденций развития рынка (близость фазы «замедления роста») бесспорно высока роль маркетинга в деятельность лизинговой компании как неотъемлемой составляющей процесса управления.

Рынок лизинга начал активно развиваться с 2002 г., литературные источники, посвященные специфике маркетинговой деятельности в лизинговой отрасли, практически отсутствуют, для выделения существующих проблем маркетинга на предприятии использовался накопленный опыт работы в компании, общая литература по маркетингу, статьи, Интернет-ресурс.

Рынок лизинга продолжает неуклонно расти, несмотря на нерешённые проблемы с законодательством и налоговыми органами, по оценкам экспертов, при решении этих проблем рынок может вырасти в 5-7 раз, при самом пессимистическом прогнозе рынок вырастет в 2-5 раз. По итогам 2007 г. рынок вырос в 2,6 раза.

В сегмент лизинга автотранспорта также наблюдается поступательный рост, по итогам 2007 г. он вырос в 1,86 раза.

Автотранспорт является одним из самых привлекательных предметов лизинга в силу своей высокой ликвидности. Помимо узкоспециализированных компаний, с автотранспортом работают также крупные лизинговые организации, занимающиеся оборудование, недвижимостью, по итогам 2007 г. сделки с автотранспортом в таких компаниях занимают от 40 до 50% общего портфеля договоров лизинга.

78% лизинговых компаний работают с малым и средним бизнесом.

Таким образом, наблюдается жёсткая конкуренция в сегменте лизинга автотранспорта при работе с малыми и средними предприятиями-лизингополучателями, на этом сегменте специализируется рассмотренная компания «БалтИнвест».

На данном этапе отдел маркетинга имеет ряд организационных проблем, которые не позволяют использовать все функции и инструментарий маркетинга:

*- отсутствие должностных инструкций сотрудников отдела*;

*- нет достаточного влияния маркетинга на принятие стратегических решений* (изучение и мониторинг спроса для принятия таких решений как: определение целевых групп, определение характеристик программ лизинга, с учётом пожеланий клиентов; формирование стратегических показателей деятельности компании, направлений деятельности, с учётом тенденций развития рынка и имеющихся потребностей на рынке);

*- частичное выполнение стратегической функции маркетинга* (выполнение ситуационного анализа как части стратегической функции маркетинга);

*- отсутствие должного уровня системы сбора информации необходимой для достижения поставленных задач.*

Для решения вопроса с влиянием маркетинга на принятие стратегических решений предприятия маркетинг выделен в отдельное подразделение предприятия и находится в подчинении Заместителя генерального директора по маркетингу.

Частичное выполнение стратегических функций маркетинга нашло своё отражение в решении о расширении функций отдела маркетинга и рекламы, найма дополнительного сотрудника-менеджера по маркетингу.

В работе предложено также совершенствование маркетинговой информационной системы путём внедрения программного продукта Terrasoft CRM 3.x X25, который во многом будет способствовать выполнению поставленных задач перед отделом маркетинга и рекламы и достижению стратегических целей организации.

Внедрение предложенных мер позволяет увеличить годовую выручку предприятия за 2011 г. на 19,4 млн. руб.

# **Список литературы:**

1. Указ Президента РФ от 17.09.1994 №1929 «О развитии финансового лизинга в инвестиционной деятельности»

2. Постановление Правительства РФ от 29.06.95 №633 «О развитии лизинга в инвестиционной деятельности»

. Закон РФ от 29.10.98 №164 «О финансовой аренде (лизинге)», с изменениями и дополнениями от 29.01.02, 24.12.02, 23.12.03, 22.08.04, 18.07.05.

. Аганбегян А.Г. Экономика, банки, инвестиции - настала пора действовать // Деньги и кредит. - 2008. - №12. - С. 4-6.

. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие.-Финансы и статистика, 2008. С. 69.

. Аналитическое исследование рынка лизинга за 2010 год // журнал «Эксперт» №13 (554) от 02.04.07

. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. М.: «ИНФРА-М», 1999. 211 с.

. Белоус А. Лизинг - 50 лет на мировом рынке и первые шаги в России. // Человек и труд, 2009, №8. С. 27.

. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ, под научи, ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: ЮНИТИ, 2008. С. 19.

. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии.-М.:Центр экономики и маркетинга, 2007. С. 2.

. Виссема Ханс. Стратегический менеджмент/ Пер. с англ, под ред. Ю. Джарова, P.M. Нуреева. М.: Финпресс, 2008. С. 45.

. Виханский О., Наумов А. Менеджмент: Учебник для вузов. М.,: Высшая школа, 2008. С. 63.

13. Гавриленко Н.И. Основы маркетинга. М.: «Академия», 2007. 315 с.

. Газман В. История с удвоением // Коммерсантъ, Business Guide (Лизинг), 11.04.2007, с. 28

. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. М.: «Эксмо», 2008. 512 с.

. Горбашко Е.А. Конкурентоспособность промышленной продукции. Учеб.пособие. - СПб.: СПбУЭФ, 2001. С. 37.

17. Гуккаев В.Б. Лизинг. Правовые основы, учет, налогообложение. М.: «Главбух», 2002. 147 с.

. Дойль П. Маркетинговое управление и стратегии: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. С. 71.

. Дурович А.П. Товар в маркетинговой деятельности: Учеб.пособие. - Мн.: БГЭУ, 2008. С. 48.

. Ендовицкий Д.А., Панина И.В. Лизинг в Российской Федерации: состояние и тенденции развития // Финансы. - 2008. - №11. - С. 19-22.

. Жуков Е. Банки и банковские операции. - М.: Кнорус, 2007. С. 172.

. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. - М., 2007.

. Иванов А.П. Банковский кредит как форма инвестирования предприятий // Финансы. - 2009. - №4. - С. 61 - 65.

. Иванов Л. Книга директора по маркетингу. С.-П.: «Питер», 2007. 208 с.

. Исследование компаний, действующих на рынке лизинговых услуг // «Российское теплоснабжение» Москва, ноябрь 2010 г.

. Караваев А.В. Теоретические основы управления лизинговой системой в российской экономике. - Саратов: ПАГС им. Столыпина, 2008. - 48 с

. Конкурентоспособность России в 90-е годы. Межстрановой макроэкономический анализ/ Под редакцией Гельвановского М.И. - М: РАН, НМЭМО, 2000, С. 12.

. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. С.-П.: «Питер», 2010. 464 с.

29. Котлер Ф., Армстронг Г. Введение в маркетинг. М.: «Вильямс», 2000. 70 с.

. Лизинг-2001. // Хозяйство и право, 2001, №9. С. 20.

31. Минцберг Генри, Альстрэд Брюс, Лэмпел Джозеф. Школы стратегий: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2007. С. 62.

. Портер М. Международная конкуренция. /Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993. С. 62.

. Романов П.П. Лизинг. - Киев, 2002. С. 61.

. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. - М., 1962

. Состояние рынка лизинга в 2010 году http://www.raexpert.ru/researches/leasing/leas\_analit2010/sostoianie/

. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / под редакцией Градова А.П., Кузина Б.И. - СПб.: Специальная литература, 2007. С. 51.

. Технологии лизинга и инвестиций/ Вестник Российской ассоциации лизинговых компаний. 2008, №1.

. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М: Юнити, 2007. С. 93.

. Чащина П.Н. Лизинговые операции коммерческих банков. - М., 2007. С. 64.

. Эриашвили Н. Банковское право. Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ, 2000. С. 129.

41. Hayek F.A. Individualism and Economic Order. - Chicago: University of Chicago Press, 1948, C.92-96

42. http://terrasoft.ru (официальный сайт компании TERRASOFT)

. http://top.rbc.ru/retail/05/03/2008/147880.shtml (Курцман Б. Доля лизинга автотранспорта будет только расти. 2008.

. http://www.clientservice.ru/klientskiy-servis-v-lizinge-tekuschaya-situatsiya-i-perspektivyi/ (Исламов Р. Клиентсикй сервис в лизинге: текущая ситуация и перспективы. 2007.)

45. http://www.mirbiz.ru/index.php? option=com\_content&task=view&id=411&Itemid=56&limit=1&limitstart=1 (Лизинг автотранспорта // Свой бизнес. 2010.)

. http://www.profile.ru/items/? item=22367 (Зарщиков А., Мурзина А. Эра потребителя // Профиль. 2007. №10)

. http://www.raexpert.ru/ (официальный сайт Рейтингового агентства «Эксперт РА»)

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |