

*С. П. Куш, Т. В. Сачук, А. А. Афанасьев*

## **ЗАО «КАРЕЛСТРОЙМЕХАНИЗАЦИЯ»: ВЫБОР МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

Проблемная ситуация кейса\* заключается в том, что в конце 2002 г. компания ЗАО «Карелстроймеханизация» столкнулась с необходимостью выбора одного (или нескольких) сегментов рынка жилищного строительства в г. Петрозаводск (Карелия), позиционирования на этом рынке и оптимизации взаимоотношений с основными его участниками\*\*. Работа над кейсом позволит студентам изучить особенности отраслевого рынка, познакомиться с тенденциями развития и факторами, влияющими на уровень спроса, выявить основные принципы сегментирования рынка и критерии выбора целевого сегмента, а также укрепить навыки при определении возможностей дифференцирования рыночного предложения компании и особенностей позиционирования на рынке.

«Основные критерии нашей работы с партнерами и потребителями — КАЧЕСТВО, СТАБИЛЬНОСТЬ, МАСТЕРСТВО».

*Н. И. Макаров,  
генеральный директор  
ЗАО «Карелстроймеханизация»*

### **ВВЕДЕНИЕ**

В 1997 г. в компании ЗАО «Карелстроймеханизация» (КСМ) в самостоятельное организационное подразделение был выделен отдел маркетинга. Круг вопросов, решаемых специалистами отдела, стабильно расширился в

---

\* Данный кейс был осуществлен в рамках проекта «Развитие интеграции между государственными университетами Северо-Запада России в области бизнес-образования». Поддержка данного проекта была осуществлена фондом «Евразия» за счет средств, предоставленных Агентством международного развития Соединенных Штатов Америки (USAID). Точка зрения, отраженная в кейсе, может не совпадать с точкой зрения фонда или Агентства международного развития Соединенных Штатов Америки (USAID).

\*\* В кейсе кроме собственной информации компании используется информация из журналов «Эксперт» и «Эксперт. Северо-Запад» (1999–2002) и газет «Ведомости», «Карелия» и «Северный курьер» (2000–2002). Некоторые названия и данные в кейсе были изменены.

© С. П. Куш, Т. В. Сачук, А. А. Афанасьев, 2003

течение последующих пяти лет, но в основном они касались тактического маркетинга. Со временем необходимость и значимость службы маркетинга начали осознаваться большинством менеджеров КСМ, и наступил момент, когда она стала одним из ведущих подразделений в компании. В результате в конце 2002 г. службой маркетинга были разработаны альтернативные маркетинговые стратегии развития компании на рынке жилищного строительства в Петрозаводске. В условиях усиления конкуренции и изменения предпочтений потребителей компания вплотную столкнулась с проблемой оценки и выбора одной из стратегий. Компании предстояло остановить свой выбор на одном или нескольких сегментах рынка, осуществить позиционирование на рынке и оптимизировать взаимоотношения с его основными участниками.

#### **ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ**

ЗАО «Карелстроймеханизация» является правопреемником строительного треста «Строймеханизация», который был образован в Петрозаводске в 1963 г. Первоначально строительный трест выполнял ограниченное число видов работ:

- ◆ земляные работы;
- ◆ строительство инженерных коммуникаций;
- ◆ строительство автомобильных дорог;
- ◆ благоустройство территории;
- ◆ оказание услуг строительным организациям (в частности, выполнение земляных работ).

В период с 1963 по 1992 г. строительный трест помимо Петрозаводска создал свои подразделения и в других городах Карелии. В 1992 г. трест был преобразован в ЗАО «Карелстроймеханизация» и стал выполнять дополнительные виды работ:

- ◆ предоставление в аренду сторонним организациям специализированных механизмов и техники;
- ◆ строительство, ремонт и реконструкция объектов промышленного назначения;
- ◆ ремонт и обслуживание техники;
- ◆ выполнение функций субподрядчика при проведении строительных работ.

В период с 1993 по 1997 г. КСМ приобрела в собственность песчаные и гравийные карьеры для обеспечения производственных потребностей (производство песчано-гравийных смесей и щебня). В 1997 г. в состав компании была включена (путем поглощения) фирма «Монолит», занимавшаяся строительством жилых домов.

Основными видами выполняемых компанией работ в настоящее время являются:

- ◆ строительство автомобильных и железных дорог;
- ◆ строительство инженерных сетей;
- ◆ работы нулевого цикла;
- ◆ земляные работы при строительстве объектов и автомобильных дорог;
- ◆ строительство объектов промышленного и социального назначения;
- ◆ строительство жилья с выполнением всех видов общестроительных работ (возведение фундамента, кирпичная кладка, монтажные работы, устройство скатных и плоских кровель, отделка помещений);
- ◆ услуги по эксплуатации и ремонту машин (в том числе землеройных), механизмов, узлов и агрегатов;
- ◆ вертикальная планировка больших площадей;
- ◆ благоустройство территории.

Кроме того, за последние годы КСМ получила новые лицензии на ведение разнообразных видов работ.

По состоянию на 2002 г. КСМ имеет разветвленную структуру. В отличие от других фирм отрасли структурные подразделения компании расположены в разных районах Карелии, что позволяет обеспечивать выполнение строительных работ в любом месте республики. В настоящее время КСМ является многопрофильной компанией и имеет пять подразделений-филиалов, три из которых осуществляют деятельность непосредственно в Петрозаводске, а остальные — в других городах Карелии (Медвежьегорск и Сегежа). Следует отметить, что еще до 2001 г. в г. Кондопога (Карелия) также существовало одно из региональных подразделений КСМ, но в связи с ограниченностью спроса (один крупный заказчик) было принято решение о закрытии подразделения. Кроме того, в состав КСМ входят 4 дочерние компании.

Во всех городах, где расположены подразделения КСМ, для обеспечения строительного процесса имеются хорошо оснащенные строительные базы. На них осуществляются ремонт и обслуживание строительной техники, изготавливается оборудование средств малой механизации, производятся металлоизделия и сантехнические заготовки, а также выполняются слесарные, сварочные и электротехнические работы разной степени сложности.

Таким образом, КСМ является многопрофильной компанией, в которой каждое структурное подразделение и дочерние компании имеют свою определенную специализацию работ.

К сожалению, уровень износа основного оборудования, машин и механизмов компании довольно высок. Баланс компании обременен значительным объемом активов. Являясь в настоящее время самой крупной строительной компанией в Карелии, КСМ испытывает определенные сложности с

управляемостью и осуществлением масштабного внутрифирменного контроля за качеством и себестоимостью работ. Причем одной из основных задач является реорганизация бизнеса с целью повышения экономической эффективности. При этом одной из принципиальных позиций руководства является практика перераспределения финансовых ресурсов от одного подразделения к другому в случае значительных колебаний конъюнктуры региональных рынков.

КСМ выросла из сугубо субподрядной организации в квалифицированного генподрядчика, который в период с 1998 по 2001 г. выполнил строительство таких технически сложных и значимых для Карелии объектов, как:

- ♦ объездная дорога Петрозаводск — Суоярви;
- ♦ железнодорожная линия Ледозеро — Кочкома;
- ♦ взлетно-посадочная полоса аэродрома Бесовец (Петрозаводск);
- ♦ таможенный комплекс в пос. Вяртсиля (совместно со шведской фирмой «Сканска»);
- ♦ автозаправочные станции на федеральной дороге «Кола»;
- ♦ строительство и реконструкция жилых домов в Петрозаводске и в других городах Карелии.

В компании в общей сложности работают около 1000 человек. Наблюдается увеличение среднего возраста производственного персонала. В то же время компания инвестирует значительные средства в персонал с целью повышения квалификации специалистов среднего и высшего звена. За последние 3–4 года в руководство пришло новое поколение менеджеров.

КСМ неоднократно входила в сотню лучших предприятий строительного комплекса России. Генеральный директор компании Н. И. Макаров в 1998 г. стал лауреатом Республики Карелии, а в 2000 г. был включен в список лучших руководителей компаний России (проект «Новая эпоха. Лучшие менеджеры России»). Кроме того, в апреле 2002 г. Н. И. Макаров начал активную политическую деятельность — был избран депутатом в Законодательное Собрание Республики Карелии.

Компания имеет свой фирменный знак, в фирменные цвета оформлены флаг, растяжки, наружная реклама, выпускаются значки и сувениры с символикой. Компания осуществляет активную спонсорскую деятельность, выделяя именные стипендии творчески одаренным детям и участвуя в городских и республиканских социально значимых мероприятиях.

#### **ИСТОРИЯ ВЫХОДА НА РЫНОК ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА ПЕТРОЗАВОДСКА**

В настоящее время основными ассортиментными группами услуг, оказываемых петрозаводской группой подразделений компании, являются:

Первый блок — строительство, которое включает в себя:

- ♦ жилищное строительство;

- ♦ ремонт и реконструкцию жилья;
- ♦ строительство нежилых зданий и сооружений.

Второй блок — дорожно-земляные работы, которые включают в себя:

- ♦ строительство автомобильных дорог;
- ♦ строительство железных дорог;
- ♦ строительство инженерных сетей.

Кроме того, можно выделить также ряд дополнительных и сопутствующих услуг, в частности:

- ♦ вертикальная планировка больших площадей и благоустройство территории;
- ♦ аренда специализированных машин и механизмов;
- ♦ оказание проектных, научно-технических и других услуг.

Следует заметить, что основные услуги КСМ пользуются разной степенью популярности, порой бывают пиковые подъемы спроса (такая ситуация имела место зимой 2002 г., когда значительное количество инженерных сетей вышло из строя и федеральным правительством были выделены средства на проведение ремонтных работ). В целом инженерные сети в Карелии имеют высокую степень физического износа, и разработка республиканской программы развития жилищно-коммунального хозяйства, в которой было бы предусмотрено направление средств на проведение данных работ, могла бы стать одним из интересных направлений приложения усилий КСМ.

Строительство жилья КСМ начала в 1998 г. с реконструкции собственного общежития под жилой 30-квартирный дом. Здесь компания впервые совместила обязанности генподрядчика с функциями заказчика, а строительство вела на принципах долевого участия. В январе 1999 г. генеральный директор КСМ Н. И. Макаров говорил по этому поводу следующее: «На рынке жилья, тем более в условиях кризиса, нас никто не ждал, скорее, наоборот — кого может обрадовать появление нового конкурента?.. Чтобы не наломать дров с самого начала, решили не спешить, а скрупулезно изучить этот самый рынок... Мы практически доказали, что умеем создавать современные квартиры не хуже других и не дороже, а по срокам — даже быстрее».

Квартиры получились вполне современными, добротными и вместе с тем более дешевыми, чем у других фирм (стоимость квадратного метра была на 20% ниже рыночной). К тому же специалисты компании сделали все от них зависящее, чтобы и внешне дома не выглядели банальными «хрущевками». Принципа «Квартиры народу — за справедливую цену» КСМ стала придерживаться и в дальнейшем.

Потребительский спрос на рынке подогревался разными причинами, одна из которых — вступление в силу с 2000 г. положения об обязательном декларировании крупных расходов граждан. Кроме того, по словам гене-

рального директора, «нет худа без добра: резкое падение рубля заставило многих петрозаводчан быстрее освободиться от имеющихся сбережений, они резонно стали вкладывать их в недвижимость, приобретать, пока можно, квартиры».

Затем было построено четыре жилых многоквартирных дома в разных районах Петрозаводска и реконструировано несколько общежитий. Причем жителями одного из построенных домов стали горожане, занимающие высокие должностные посты в органах исполнительной власти Карелии, и известные бизнесмены.

В общей сложности к 2000 г. было построено и реконструировано более 7 тыс. кв. м жилья. В результате за период с 1997 по 1999 г. доля гражданского строительства в общем объеме строймонтажа в КСМ увеличилась до 40% (практически с нуля), а сам объем только за 1999 г. возрос на 37%. В этот же период численность персонала компании увеличилась на 129 человек.

В 2000 г. было начато строительство двух новых объектов. Это кирпичные дома, выполненные по индивидуальным проектам с применением новых энергосберегающих технологий, что имеет особое значение в условиях севера (тройное остекление, теплоэффективные стены, счетчики воды и тепла). Кроме того, клиентам была предложена возможность перепланировки и объединения квартир, а также отделка помещений по желанию заказчика.

Стоимость квадратного метра на момент заключения договоров (осень 2001 г.) составляла около 9000 руб. (без внутренней отделки помещений). Клиентам была предложена возможность долевого участия в строительстве жилья. Окончательный расчет за приобретаемое жилье должен был производиться до момента окончания строительства, при этом первый взнос составлял не менее 20% от полной стоимости приобретаемого жилья. График последующих выплат согласовывался с клиентом в индивидуальном порядке. Заказчики могли воспользоваться услугами бригады отделочников, которая является структурным подразделением ОП «Монолитстрой», или пригласить для выполнения отделочных работ других специалистов.

В результате КСМ смогла предложить на жилищном рынке то, что не предлагали другие компании, — квартиры в домах, каждый из которых не был похож на предыдущие. Таким образом, заявленные компанией принципы работы на рынке строительства нового жилья можно выразить следующими тремя категориями — красиво, удобно, практично.

#### **УЧАСТНИКИ РЫНКА ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА**

Основными участниками рынка жилищного строительства являются следующие категории фирм: заказчики, генподрядчик, субподрядчики, поставщики и конкуренты.

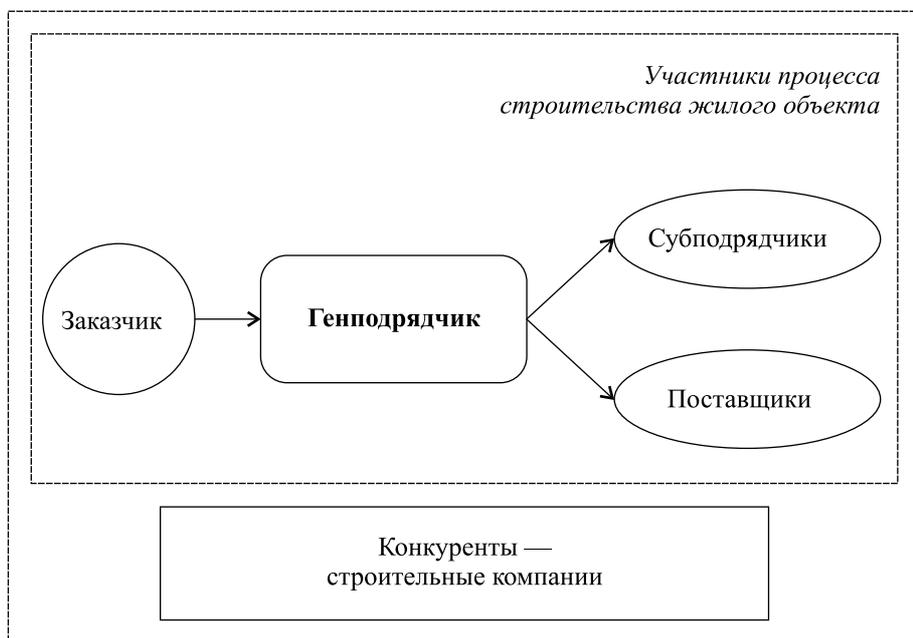


Рис. 1. Участники рынка жилищного строительства

**Генподрядчик и субподрядчики.** В советское время генподрядчик отвечал за нулевой цикл, а также за возведение каркаса будущего объекта. Потом в дело вступали специализированные субподрядчики. Как правило, подобный генподрядчик отличался наличием большого количества строительной техники и рабочих.

В последнее время процесс формирования рынка жилищного строительства в России выходит на новый этап. Стремление контролировать всю цепочку строительного цикла, доминировавшее на этом рынке еще во второй половине 1990-х гг. и в значительной мере характерное для рынка коммерческого и промышленного строительства, постепенно сменяется тягой к разделению труда. Однако следует заметить, что подобное стремление пока отнюдь не доминирует, поскольку боязнь потерять контроль над всем процессом удерживает многих от соблазна передавать выполнение части своих функций сторонним фирмам.

В западной практике в функции генподрядчика вообще не входит обязанность производить какие-либо строительные работы. Его задача — найти команду необходимых исполнителей (субподрядчиков) и координировать их работу до момента завершения проекта и сдачи его заказчику. Такая система основывается на принципах специализации и разделения труда.

Подобные «чистые» генподрядчики, как правило, более гибки и мобильны. Основная идея в данном случае заключается в том, что невозможно собрать в одной фирме лучшую строительную технику и специалистов, гораздо проще выбирать лучших из конкурирующих между собой субподрядчиков. «Чистые» генподрядчики могут конкурировать между собой за счет обладания исчерпывающей информацией об участниках строительного рынка, а также за счет наличия квалифицированных специалистов как в области строительных технологий, так и в области управления проектами.

**Поставщики.** До тех пор пока КСМ осуществляла строительство инженерных коммуникаций и земляные работы, круг ее поставщиков ограничивался фирмами, производящими и реализующими специализированные машины, механизмы и запасные части к ним. Расширение ассортимента услуг КСМ, особенно выход компании на рынок жилищного строительства, повлекло за собой необходимость поиска принципиально новых поставщиков. Значительным подспорьем в данном случае стали знания и информация сотрудников фирмы «Монолит», которая строила жилые дома в Петрозаводске в период с 1994 по 1997 г., а в 1997 г. была поглощена КСМ. Но некоторых поставщиков приходилось искать «с нуля». В результате были допущены некоторые ошибки, которые выражались в отклонении качества поставленных материалов от принятых стандартов, завышенных ценах и нарушениях сроков поставок. КСМ была вынуждена закупать материалы, во многом полагаясь лишь на собственную интуицию.

В дальнейшем был проведен анализ рынка поставщиков материалов и комплектующих для строительства жилых и нежилых помещений и были отмечены следующие особенности. С одной стороны, некоторые традиционные карельские производители строительных материалов (стеновых панелей и других сборных железобетонных конструкций) находились в крайне тяжелом финансовом положении (в частности, ОАО «Железобетон», АО «Стройконструкция», КООП «Производственное объединение “Керамик”»). Так, в 1997 г. загрузка производственных мощностей по выпуску строительных материалов по сравнению с 1991 г. составляла не более 5–15%. Трудные времена переживали и фирмы по производству деревянных конструкций (дверных и оконных блоков, столярных изделий). Загрузка производственных мощностей на этих предприятиях за аналогичный период составляла не более 30–40%.

С другой стороны, на рынок Карелии вышли с предложениями о поставках кирпича, строительных смесей, деревянных конструкций и отделочных материалов многие петербургские и московские фирмы. Карельскому рынку они были неизвестны, к тому же запрашивали чрезвычайно высокие цены и ставили жесткие условия оплаты.

Спецификой рынка поставщиков является значительное количество отечественных и совместных компаний, предлагающих импортные материалы, сырье и комплектующие. В то же время и сами жители Карелии, имеющие достаточные средства и часто посещающие страны Северной Европы, отдают предпочтение импортным материалам как более качественным, долговечным, экологичным и престижным. Обычно такие поставщики сами являются мелкими перекупщиками, поэтому они не могут предоставить достаточный ассортимент и предложить выгодные условия оплаты. Если КСМ и приобретает у таких компаний материалы, то лишь с целью опробовать их и сформировать собственное представление о ценности и потребительских характеристиках предлагаемых материалов.

В этот период КСМ производила закупки небольшими партиями (в связи с малым объемом строительных работ). Кроме того, после аудита имеющегося оборудования и навыков специалистов было принято решение самостоятельно производить определенный ассортимент металлоизделий и сантехнических заготовок. Изучалась также возможность самостоятельно выпускать необходимый ассортимент столярных изделий.

К 2002 г. круг поставщиков компании сложился. В качестве основных поставщиков КСМ выступали Центральная строительная база Карелии и Голицинский кирпичный завод. Компания отказалась от использования кирпича карельских производителей по причине низкого качества их продукции. Число потенциальных поставщиков довольно значительно, поскольку на рынке представлено большое количество различных товаров-заменителей. Количество приобретаемых КСМ материалов уже достаточно для того, чтобы закупка представляла интерес для крупных поставщиков. Компания выработала свои критерии предпочтения поставщиков, основными из которых являются качество материалов, гибкость поставщика в подборе ассортимента и ценовой политике, сроки и точность выполнения поставок. Одна из задач, стоящих перед КСМ на ближайший период, — заключение долгосрочных договоров поставок с наиболее крупными поставщиками.

**Заказчики.** Круг клиентов компании при осуществлении деятельности в Петрозаводске достаточно широкий:

- ♦ Государственный комитет Республики Карелии по строительству, эксплуатации и содержанию автомобильных дорог;
- ♦ Государственный комитет Республики Карелии по строительству и архитектуре;
- ♦ республиканские министерства, комитеты и ведомства (при проведении строительных работ на профильных объектах);
- ♦ Администрация местного самоуправления Петрозаводска;
- ♦ коммерческие организации Петрозаводска;

- ♦ жители Петрозаводска (а также жители других районов Карелии, желающие переехать в Петрозаводск для постоянного проживания).

Сотрудники отдела маркетинга выделили три формы организации отношений с потенциальными заказчиками услуг компании:

- 1) участие в конкурсах (тендерах) на размещение заказа;
- 2) индивидуальная работа с клиентом в условиях конкурентной среды;
- 3) смешанные формы (например, победа в конкурсе с последующей индивидуальной корректировкой заказа).

Каждая из перечисленных форм организации отношений с заказчиком имеет ряд существенных как положительных, так и отрицательных характеристик.

Одной из задач развития строительного комплекса в Карелии в целом и в Петрозаводске в частности является развитие практики конкурсного размещения заказа на строительство объектов, что позволяет экономить средства на строительство до 10–20% от стоимости. Только по объектам, финансируемым из средств республиканского бюджета, экономия за 2000 г. составила 9,2 млн руб. Осуществление контроля за соблюдением нормативных документов в области ценообразования при строительстве объектов за счет средств бюджетов всех уровней позволяет снизить сметную стоимость строительства на 11–13%.

Значительное количество полученных КСМ заказов является результатом победы в тендерах. Как правило, инициаторами подобных тендеров выступают республиканские и городские органы исполнительной власти, а также некоторые бюджетные организации. Такие заказы обеспечивают значительный объем работы, носят долгосрочный характер и позволяют достичь определенной финансовой устойчивости. В то же время конкурсные заказы часто имеют низкую рентабельность, по ним образуется дебиторская задолженность (особенно в том случае, когда выполнение работ оплачивается за счет средств республиканского или местного бюджета).

Предметом тендера обычно являются жесткие конкурентные дифференциаторы (сметная стоимость работ, сроки, формы и условия оплаты и т. д.). При этом проведение тендеров часто имеет субъективный характер. В результате компания — участник конкурса даже при наличии значительных конкурентных преимуществ не всегда может стать победителем.

Смешанные формы организации отношений с потенциальным заказчиком были достаточно популярны в конце 1990-х гг. Компания имеет опыт такой работы, когда после победы в конкурсе на право выполнения строительных работ в первоначальный проект были внесены значительные корректировки со стороны клиента. Чаще всего в роли таких заказчиков выступали коммерческие организации. На первом этапе организаторы кон-

курса выставляли жесткие конкурсные дифференциаторы, а в ходе выполнения работ возникали существенные поправки, что приводило к значительному изменению сроков и стоимости работ. Кроме того, на компанию оказывалось определенное давление при выборе субподрядчиков. Наибольший риск представляли ситуации, когда значительный объем работ по проекту (например, нулевой цикл) выполнен, а финансовое положение компании-заказчика резко ухудшилось, иногда вплоть до банкротства. Смешанная форма отношений с заказчиком оказалась для КСМ пока достаточно сложной и рискованной.

Формирование первичного рынка жилья в Карелии, преимущественно в Петрозаводске, привело к развитию новой формы отношений с заказчиками — индивидуальной работе с клиентом в условиях конкурентной среды. В середине 1990-х гг. КСМ одной из первых в Петрозаводске осознала перспективы оживления рынка индивидуального жилищного строительства и стала активно работать на нем, возводя широчайший спектр домов (от монолитных до коттеджей).

Заказы на индивидуальное жилищное строительство имеют высокую доходность, позволяют комплексно задействовать большинство служб компании (от подготовки проектно-сметной документации здания до разработки индивидуального дизайна и проведения отделочных работ), могут выполняться круглогодично и имеют относительно короткие сроки реализации. Покупатели (частные лица) оказались более устойчивыми и предсказуемыми плательщиками. В случаях же расторжения контракта по инициативе клиента (например, в результате резкого снижения личных доходов) квартира или коттедж могут быть выставлены компанией на продажу другим покупателям.

Индивидуальное жилищное строительство предполагает значимость как жестких, так и мягких конкурентных дифференциаторов (конкретных потребительских преимуществ, таких как место застройки, используемые материалы и ряд других факторов предпочтения). Удовлетворенность отдельных клиентов способствует формированию положительного имиджа компании в целом и создает благожелательное отношение к ней у потенциальных клиентов. Кроме того, частные лица, выступающие в роли застройщиков, могут одновременно являться и потенциальными клиентами компании на рынке нежилых объектов недвижимости уже в качестве руководителей компаний, что может создать ряд субъективных предпочтений при размещении ими заказа и проведении конкурсов на строительство подобных объектов.

Однако следует заметить, что, к сожалению, жилищное строительство предполагало построение прямых отношений с потенциальными заказчиками, в том числе преимущественно с частными лицами. Специалисты

КСМ были вынуждены в очень сжатые сроки осваивать новые для них технологии и методы продаж (от работы с индивидуальным заказчиком до прямых продаж, когда контрагентом выступали организации, ведущие строительство жилья для своих сотрудников). Кроме того, на этапе выполнения отделочных работ в построенном жилом фонде приходилось значительно расширять круг поставщиков и заказывать малые партии материалов. Начало строительства жилого дома на новом земельном участке предполагало длительную процедуру согласований, результатом которых являлся отвод земельного участка (например, решение относительно выделения земельного участка под строительство одного из многоквартирных домов было получено лишь спустя семь месяцев с момента начала согласительных и разрешающих процедур).

**Конкуренция.** Развитие строительного комплекса в Карелии в период 1997–2002 гг. происходило чрезвычайно бурно. За последние годы резко увеличилось количество компаний, оказывающих услуги в области строительства (в 2000 г. было выдано 302 лицензии на право осуществления строительной деятельности). Фактически все компании, оказывающие в настоящее время услуги в области строительства, являются частными фирмами. Наряду с крупными строительными компаниями в последнее время стали появляться сравнительно небольшие фирмы, основным предложением которых является строительство в пригородах Петрозаводска частных домов из древесины (бруса, цилиндрированных бревен). Кроме того, услуги по строительству деревянных жилых построек стали предлагать подразделения и дочерние компании деревообрабатывающих комбинатов.

Служба маркетинга КСМ с целью оптимизации товарного ассортимента приняла решение провести анализ конкурентной среды на рынке жилищного строительства в Петрозаводске. В категорию основных конкурентов были включены три компании, способные выступить в роли генеральных подрядчиков и сопоставимые с КСМ по масштабам деятельности на первичном рынке жилья в Петрозаводске.

1. Комбинат крупнопанельного домостроения ЗАО «КПД» (далее — КПД). Именно эта компания построила большинство жилых объектов в 1980-х гг., в том числе крупный спальный район Петрозаводска «Древлянка». Масштабы деятельности фирмы резко уменьшились в период отсутствия выделения целевых финансовых средств на строительство жилья, в результате чего ее покинула значительная часть специалистов. Фирму отличало быстрое выполнение работ при относительно невысоком качестве. На 2002 г. фирма имеет все необходимые виды специального оборудования и механизмов. Маркетинговая политика ограничена. Фирма принимает участие в тендерах на размещение заказов строительства жилья для получателей бюджетных средств.

2. ОАО «Строительная компания “Век”» (далее — ВЕК). Создана в 1947 г. путем преобразования на базе строительно-монтажного поезда (СМП-138), который осуществлял послевоенное восстановление объектов производственного и жилого назначения на территории Карелии. Имеет ограниченный набор специального оборудования и механизмов. Персонал компании, преимущественно производственные рабочие, обладает высоким уровнем квалификации. Проводит активную маркетинговую политику (чему способствует активная личная позиция ее руководителя), особое внимание уделяется внешним и краткосрочным маркетинговым мероприятиям (например, размещению наружной рекламы на строящихся объектах). Одной из первых строительных фирм города вышла на рынок индивидуального жилищного строительства, осуществляя при этом и строительство нежилых (офисных) помещений. Позиционируется как фирма, способная обеспечить достойное качество по приемлемым ценам.

3. ЗАО «Строительное предприятие № 1» (далее — СП-1). Может выполнить весь комплекс работ по строительству жилых и нежилых помещений, но комплекс механизмов и оборудования ограничен. Имеет репутацию устойчивой, но недостаточно активной компании. Тем не менее в последние два года стала предпринимать попытки по реализации активной политики в области жилищного строительства. Ряд значимых для компании заказов в области жилищного строительства получен благодаря активной личной позиции руководителя компании. Привлекает клиентов возможностью использовать в процессе строительства новые технологии. Сроки выполнения работ значительные.

Кроме этих фирм особое внимание службы маркетинга КСМ было обращено на компании, появившиеся в Петрозаводске за последние 3–4 года (несколько позже, чем КСМ вышла на рынок жилищного строительства) и специализирующиеся исключительно на строительстве жилья. К числу таких компаний можно отнести фирму «САНА». Отличительными чертами этих компаний являются незначительные масштабы деятельности, грамотная индивидуальная работа с потенциальными клиентами, а также использование новейших технологий в процессе строительства жилых помещений (например, газо- и пенобетонных блоков), что позволяет возводить постройки в очень короткие сроки по относительно низким ценам. Но потенциальных покупателейстораживают столь серьезные «новшества».

В то же время на рынке появились небольшие строительные фирмы, предлагающие потенциальным покупателям строительство коттеджей на 1–2 семьи. Высокая стоимость таких работ объясняется использованием зарубежных (в основном североамериканских) технологий и высоким качеством возводимого жилья. Строительство коттеджей предлагается в черте города и в пригородной зоне. Такие фирмы не обладают техникой и специали-

стами для выполнения некоторых видов работ (в частности, для строительства и подвода инженерных сетей) и поэтому имеют возможность строить объекты только на подготовленных площадках, прибегая к услугам специализированных компаний в качестве субподрядчиков, что также сказывается на стоимости работ. Стоимость деревянного дома из цилиндрированных бревен составляет от 35 тыс. долл. (при общей площади 80 кв. м) и увеличивается в зависимости от общей площади строения. Выполнение фундамента, монтаж конструкции, оснащение сантехникой, монтаж окон, дверей и все остальные работы по доведению конструкции до жилого дома составляют еще 30–40% от стоимости постройки.

#### ХАРАКТЕРИСТИКИ РЫНКА ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА

**Объекты жилищного строительства и предпочтения потребителей.** В последнее время на рынке жилищного строительства в России более заметным стало четкое разделение объектов жилищного строительства по качественным характеристикам на четыре категории:

- ◆ типовое;
- ◆ повышенной комфортности;
- ◆ высокой комфортности;
- ◆ элитное.

По Северо-Западному региону России распределение жилья по перечисленным качественным категориям выглядит следующим образом: типовое — 39%, повышенной комфортности — 55, высокой комфортности — 4 и элитное — всего 2%. Условиями отнесения жилья к категории «элитного» являются эксклюзивность дома (местоположение, вид из окон, архитектура, в том числе внутренняя планировка, наличие придомовой территории); максимальная «начинка» и современные инженерные решения; проверенный состав жильцов.

К домам «высокой комфортности» и «элитным» относятся выполненные по индивидуальному проекту жилые комплексы и малоэтажные дома. Объекты малоэтажной застройки, в свою очередь, представлены следующими категориями домов:

- 1) коттеджная застройка — коттеджные поселки:
  - ◆ отдельно стоящие дома площадью около 300 кв. м;
  - ◆ участок земли площадью 0,12 га;
- 2) высокоплотная застройка домами типа «таун-хауз»:
  - ◆ площадь дома 120 кв. м;
  - ◆ площадь земельного участка — 0,03 га.

Обязательным условием строительства как поселков, так и «таун-хаузов» является заранее запланированное возведение объектов социально-бытового назначения (в частности, магазинов, школ и медпунктов).

Средняя рентабельность на рынке жилищного строительства составляет 10–20%. Причем рентабельность типовых проектов неуклонно снижается вследствие постоянного удорожания стоимости строительных материалов и ограниченных возможностей компаний осуществлять экономию на издержках. В то же время строительство эксклюзивного жилья представляется самым привлекательным направлением на рынке недвижимости, поскольку рентабельность там наибольшая и в отдельных случаях может превышать 50–60%.

В последнее время на рынке жилищного строительства стали существенным образом меняться предпочтения потребителей. Так, если раньше критерием престижного и хорошего жилья в первую очередь считалось расположение квартиры в центре города, то сейчас потребитель стал мыслить «западными» категориями — предпочитает жить ближе к природе, но в то же время чтобы городские блага оставались в пределах досягаемости.

В частности, на рынке пригородной недвижимости Санкт-Петербурга характер освоения земельных участков в последнее время меняется от частной застройки к комплексной. Если раньше строительство велось главным образом на средства частных инвесторов и на землях, принадлежащих частным лицам, то теперь все больше участков в ближайших к Санкт-Петербургу пригородах выкупают крупные строительные компании и строят там целые коттеджные поселки. Поскольку меняются требования к такому жилью и в одиночку даже самым состоятельным людям уже не решить многих задач, связанных с созданием инфраструктуры, застройкой пригородов все чаще занимаются крупные фирмы. Таким образом, пожалуй, главной проблемой строительства коттеджных поселков является отсутствие инженерного обеспечения участков земли. В частности, при строительстве подобных поселков под Санкт-Петербургом затраты на инженерную подготовку участков составляют 140–420 тыс. долл. (в расчете на 1 га). Одним из способов удешевления строительства в таком случае является возведение блокированных домов на две семьи (типа «таун-хауз»).

Социально-психологический портрет покупателя подобных объектов малоэтажного строительства характеризуется следующими особенностями: возраст около 40 лет; владелец (или совладелец) собственного бизнеса; руководитель или топ-менеджер в финансовой, торговой, строительной компании; высокопоставленный чиновник.

В представлении такого покупателя идеальный дом должен отвечать следующим характеристикам:

- ♦ кирпичный коттедж (или «таун-хауз») высотой в два этажа плюс мансарда;
- ♦ площадь 100–150 кв. м;

- ♦ 2–3 спальни и 2 санузла;
- ♦ большая кухня (от 15 кв. м).

Кроме того, к подобным объектам предъявляют некоторые дополнительные требования: в частности, чтобы дом был сдан совсем без отделки или оформлен по индивидуальному дизайнерскому проекту, имелись индивидуальная система отопления, камин и газ, желательно наличие теплых полов и фильтров для очистки воды. К обязательным условиям следует отнести наличие охраны и службы эксплуатации, экологическую безопасность района и инфраструктуры, а также транспортную доступность. Большое значение для успешной реализации проекта коттеджного поселка имеет также привлекательность места расположения.

**Особенности рынка Петрозаводска.** Всего в Карелии в 2002 г. индивидуальными застройщиками на собственные средства и с помощью кредитов было построено 206 домов (на 1,2% больше, чем в 2001 г.). Удельный вес индивидуального жилищного строительства в общем объеме строительных работ в Карелии составил 45,5% (в 2001 г. — 39,2%), и только 11% от общего фонда нового жилья было построено за счет средств из республиканского бюджета. Это говорит о том, что реальные доходы населения растут и строительные компании переориентируют свою деятельность с промышленного строительства на жилищное строительство.

И в самом Петрозаводске с 1998 по 2001 г. значительно увеличился общий объем строительных работ (с 277 до 765 млн руб.). То же самое касалось и жилищного строительства. За этот период в разных районах города были подготовлены площадки для строительства примерно 5 тыс. квартир. Основными площадками стали районы улиц Станционной (район «Голиковка») и Ключевой («Ключевая»), а также площадка на наб. Варкауса («Октябрьский»).

При разработке маркетинговой стратегии развития петрозаводской группы подразделений КСМ необходимо было решить следующие вопросы:

- 1) компании следует постепенно уходить с сегмента индивидуального жилищного строительства в Петрозаводске, поскольку резкое увеличение спроса в этом сегменте является временным;
- 2) следует сохранить существующие объемы своей деятельности на этом сегменте рынка;
- 3) необходимо и дальше стимулировать развитие данного направления деятельности компании (вследствие чего требуются новые маркетинговые решения).

Именно вопрос перспективности дальнейшего развития первичного рынка жилья в Петрозаводске и, следовательно, определение роли и места КСМ на этом рынке вызвали самые жаркие споры в компании. С момента

начала работ КСМ на рынке индивидуального жилищного строительства внутри компании не было однозначного общего мнения по данному вопросу. В 1997 г. выход на рынок индивидуального жилищного строительства был инициирован генеральным директором КСМ, который настоял на необходимости своевременного принятия такого решения. Но если прежде основные опасения относительно неудачи компании на этом рынке высказывались главным образом специалистами технических служб компании («не умеем»), то теперь к ним присоединились и ряд сотрудников службы маркетинга («не сможем»).

Сотрудниками службы маркетинга был проведен углубленный анализ рынка индивидуального жилищного строительства в Петрозаводске и выделен ряд отрицательных и положительных тенденций развития этого рынка. Среди основных рисков и угроз были названы следующие:

- ♦ в Карелии в целом и в Петрозаводске в частности не более 7–10% населения (используя методику журнала «Эксперт») по уровню своих доходов могут быть отнесены к среднему классу и менее 1% — к высшему, т. е. количество потенциальных клиентов, способных предъявить спрос на дорогое качественное жилье, ограничено;
- ♦ за последние 3–4 года значительно увеличилась стоимость квадратного метра нового жилья (более чем на 50%), и в настоящее время цена достигла предельного для потенциального покупателя уровня;
- ♦ всплеск жилищного строительства в 1999–2001 гг. был вызван резким увеличением доходов населения в результате девальвации рубля, в последние же годы и в дальнейшем ожидать такого резкого повышения доходов частных лиц и коммерческих организаций не приходится;
- ♦ на рынке жилищного строительства за последние 2–3 года активизировали свою деятельность и те строительные компании, для которых строительство жилья прежде было основной специализацией (в отличие от КСМ);
- ♦ разрабатываются перспективные планы социально-экономического развития муниципальных образований Карелии (в том числе и Петрозаводска), и в процессе этой работы усиливаются контроль и регулирование застройки городов, вносятся изменения в генеральные планы застройки поселений и ужесточаются требования к проектно-планировочной документации;
- ♦ чрезмерная деловая активность КСМ на рынке жилищного строительства может привести к изменению в сознании потребителей специализации компании и снизить вероятность победы в тендерах на выполнение других строительных работ.

К положительным факторам развития и сохранения спроса на индивидуальное жилищное строительство были отнесены следующие:

- ♦ девальвация рубля в августе 1998 г. позволила предприятиям Карелии по заготовке и переработке древесины, а также по первичной переработке минерального сырья (руда, граниты и др.), основными покупателями которых являются иностранные фирмы, получить более высокий прирост рентабельности, чем в целом по России и Северо-Западному региону. Кроме того, это способствовало усилению позиций ряда предприятий Карелии в долгосрочной перспективе;
- ♦ наличие внешней границы с Финляндией стимулирует развитие новых и расширение существующих видов деятельности (например, осуществление транспортных перевозок по территории Карелии), в результате чего у местных предпринимателей всегда есть шанс получить значительную доходность от ведения совместного экспортно-импортного бизнеса с иностранными партнерами;
- ♦ в Карелии принята целевая программа развития ипотечного жилищного кредитования частных лиц, и некоторые крупные компании Карелии, главным образом из Петрозаводска, выразили готовность выступить поручителями при оформлении кредитов для своих сотрудников;
- ♦ несколько социально значимых федеральных и республиканских программ (в частности, по переселению жителей с островов Валаам и Соловецкие, предоставлению жилищных сертификатов для военнослужащих и др.) территориально реализуются в Петрозаводске как столице Карелии;
- ♦ Петрозаводск продолжает рассматриваться жителями Карелии, в том числе успешными предпринимателями севера республики, как привлекательная территория для постоянного проживания и строительства индивидуального жилья значительной степени комфортности;
- ♦ сохраняется практика строительства ведомственного жилья, что особенно популярно среди таких крупных организаций, как Октябрьская железная дорога, Министерство внутренних дел и ряд других.

В результате проведенного анализа служба маркетинга пришла к заключению, что жилищное строительство может рассматриваться как одно из перспективных направлений развития петрозаводской группы подразделений КСМ и деловая активность компании на этом рынке должна быть усилена.

Таким образом, вопрос о необходимости сохранения деятельности на рынке жилищного строительства и перспективности указанного направле-

ния был принципиально решен. Однако опасения, высказанные некоторыми сотрудниками отдела, предполагали необходимость более детальной проработки следующих вопросов:

- ◆ какая группа (группы) застройщиков должна стать приоритетной?
- ◆ жилье какого качества и комфортности следует предлагать клиентам?
- ◆ можно ли предложить принципиально новые маркетинговые решения для привлечения новых групп клиентов?
- ◆ какая конкурентная стратегия позволит удержать занимаемую на рынке жилищного строительства позицию?
- ◆ создание каких альянсов позволит компании успешно развиваться на рынке жилищного строительства?

Директор по маркетингу и развитию бизнеса понимал, что без адекватных предложений по решению всех поставленных вопросов не будет оснований считать развитие жилищного строительства приоритетным стратегическим направлением развития петрозаводской группы подразделений компании.

В настоящее время технические возможности КСМ и профессиональные навыки инженеров и рабочих компании позволяют осуществлять строительство как максимально дешевых жилых помещений (монолитное строительство), так и дорогих (кирпичная кладка и современные технологии энерго- и теплосбережения). Жилье может быть построено в разных районах города, иметь разную этажность, быть многоквартирным или индивидуальным и иметь в связи с этим разный уровень потребительской привлекательности. Жилье может быть ориентировано на получателей бюджетных средств (лица, имеющие право на бесплатное получение жилья, а также получатели государственных сертификатов: семьи военнослужащих и участников ликвидации последствий аварий на Чернобыльской АЭС) или на частных клиентов, привлекающих для строительства собственные и заемные денежные средства.

#### **МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ**

В результате проведенного анализа сотрудниками службы маркетинга были выделены пять возможных направлений деятельности КСМ на рынке жилищного строительства в Петрозаводске.

1. *Строительство жилья для жителей Петрозаводска и Карелии, получивших жилищные сертификаты или бюджетные средства на строительство жилья.* Эту группу потенциальных покупателей составляют семьи уволенных в запас или продолжающих нести действительную военную службу военнослужащих, участников ликвидации аварии на Чернобыльской АЭС, а также переселенцы из районов Крайнего Севера и с отдаленных террито-

рий (островов Валаам и Соловецкие). В этом случае Петрозаводск как столица Карелии может рассматриваться потенциальными покупателями (особенно с северных и удаленных территорий Карелии) как привлекательное место переселения своей семьи для постоянного проживания. Вместе с тем следует заметить, что бюджетные средства ограничены, и эта группа клиентов, как правило, не имеет значительных собственных средств и не может привлечь заемные. Возможно, основная категория жилья для данной группы клиентов — монолитное домостроение.

Жилье для указанных категорий клиентов может быть выполнено в виде отдельно стоящего дома. Основной формой взаимодействия с потенциальным заказчиком (республиканским министерством, ведомством) может быть участие в тендере на право выполнения заказа. Основными конкурентными преимуществами конкурсного предложения со стороны КСМ могут стать относительно низкая стоимость работ и сжатые сроки выполнения заказа, поскольку КСМ является генеральным подрядчиком и без посредников и субподрядчиков может выполнить весь комплекс работ от подготовки проектно-сметной документации до отделки помещений.

Другой формой работы с данной группой клиентов может стать продажа уже построенных квартир, расположенных в разных домах. В таком случае принципиально меняется схема распространения информации и работы с потенциальным покупателем. Основная информация должна распространяться через военкоматы и общественные организации этих групп клиентов (например, Общество ветеранов военных действий).

Но следует учесть, что уволенные в запас или продолжающие нести действительную военную службу военнослужащие имеют право самостоятельно выбирать, где (территориально) и какое жилье (на вторичном или первичном рынке) купить. Количество лиц, получающих жилищные сертификаты, ограничено (100–150 человек в год). Время, в течение которого потенциальный клиент должен определиться с выбором, также ограничено (сертификат действителен шесть месяцев с момента получения). Кроме того, по установленным федеральным правилам получатель сертификата имеет право заплатить им за уже построенное жилье. Отделение Сбербанка осуществит оплату по безналичному расчету только при наличии договора на покупку жилья и убедившись в том, что не происходит обналичивание денежных средств.

2. *Строительство жилья для жителей Петрозаводска и Карелии в рамках реализации республиканской программы развития ипотечного кредитования.* Потенциальными клиентами в этом случае могли бы стать молодые семьи Петрозаводска. Очевидно, речь должна идти о строительстве относительно недорогого жилья (монолитного, панельного). Наиболее эффектив-

ным было бы строительство отдельных домов средней этажности со средним уровнем комфорта и значительной экономией затрат компании за счет упрощения технологических решений (одинаковая планировка, одноярусные квартиры и т. д.).

В 2001 г. в Карелии была принята республиканская целевая программа ипотечного кредитования. Реализация программы возложена на муниципальный банк «Онега». Ограниченность денежных средств в бюджете Республики Карелии (дефицит финансовых ресурсов составляет около 25%) не позволяет привлечь значительные средства для реализации программы. Ограничены также финансовые возможности и самого муниципального банка. Заемщик ипотечного кредита должен иметь собственные средства в размере не менее 70% от стоимости нового жилья, а на оставшиеся 30% предоставляется кредит сроком до 10 лет под 10% годовых. Возникают определенные сложности с залогом (обычно рассматривается стоимость уже имеющейся недвижимости в виде старой квартиры или гарантия / поручительство компании за своего сотрудника). Важен также уровень доходов семьи, который должен быть не менее 25 000 руб. в месяц (в то время как среднемесячная начисленная заработная плата в Карелии по итогам 2002 г. составила 4591 руб., а в бюджетной сфере — около 2500 руб.).

Таким образом, программа ипотечного кредитования в Карелии ориентирована скорее на население, которое имеет свободные денежные средства и заинтересовано в улучшении своих жилищных условий, а значит, может иметь определенные требования к качеству и комфортности жилья. Возможно, еще одной группой населения могут стать состоятельные родители, которые таким способом хотели бы приобрести новое жилье для взрослых детей. У данной группы клиентов могут быть еще большие требования к наличию определенных потребительских характеристик жилья.

Но в целом программа развития ипотечного кредитования в Карелии является «визитной карточкой» республиканского правительства. Вопрос ипотечного кредитования широко обсуждается в республиканской прессе. Сами строительные компании с определенным оптимизмом рассматривают вопрос своего участия в этой программе. В частности, на вопрос, выгодна ли ипотека строителям, генеральный директор КСМ дал утвердительный ответ, поскольку, по его словам, программа предполагает «перспективу солидных заказов». В то же время ипотека может иметь и негативные моменты для строительных компаний. Так, образуется некоторый временной лаг между заселением клиента в новое жилье и моментом продажи его прежней квартиры (поскольку обычно несколько месяцев, а то и целый год уходит на ее ремонт и поиск покупателя). В течение всего этого време-

ни, по словам Н. И. Макарова, компания «будет ждать денег, уже вложенных в строительство новой квартиры, т. е. тоже косвенно кредитовать граждан».

Тем не менее весной 2003 г. в Петрозаводске планируется проведение очередной выставки «Стройэкспо-2003», в рамках которой КСМ собирается провести круглый стол с участниками и гостями по теме «Улучшение жилищных условий работников петрозаводских компаний. Ипотечная схема. Практика и перспектива».

3. *Строительство жилья для жителей Петрозаводска и Карелии в виде отдельно стоящих домов.* Потенциальными клиентами в этом случае будут жители Петрозаводска, имеющие достаточные денежные средства, чтобы позволить себе участие в долевом строительстве жилья. В качестве потенциальных клиентов можно также рассматривать ограниченное число состоятельных граждан из районов Карелии (как правило, успешные предприниматели или бывшие успешные предприниматели, которые в настоящее время занимаются активной политической деятельностью, например, главы и заместители глав органов местной исполнительной власти). Для этой группы клиентов приобретение квартиры в Петрозаводске может рассматриваться как статусное решение. Зачастую они готовы приобрести квартиру небольшой площади для взрослых детей, чтобы обеспечить их переезд из районов Карелии.

Долевое строительство обычно предполагает возведение домов достаточно высокого уровня качества, преимущественно в кирпичном исполнении. Стоимость и график осуществления платежей являются основными факторами выбора. Сроки ввода объекта в эксплуатацию также могут стать значимым критерием.

Такие клиенты обращают внимание на месторасположение дома, этажность (4–5 этажей), качество используемых строительных материалов и выделяют следующие потребительские характеристики жилья: тепло- и энергосбережение, ориентация дома по сторонам света и др. Поскольку подобные дома вписываются в общую среду обитания, на первых этажах возможно размещение магазинов и офисных помещений.

К сожалению, началу строительства будут предшествовать длительный период отвода земельного участка и получение значительного количества разрешений и согласований. Кроме того, поскольку количество клиентов, способных позволить себе строительство такого жилья, ограничено и конкуренты предлагают во многом аналогичные услуги, для КСМ может возникнуть ситуация, сопряженная с определенным риском. Например, в том случае, если компания, стремясь не потерять первых клиентов (около 20–25% от общего числа), принимает решение о начале строительства. При этом сумма реально привлеченных средств крайне мала,

поскольку клиенты внесли лишь первый взнос. На первом этапе реализации проекта КСМ вкладывает значительные собственные средства, и неожиданно могут возникнуть затруднения с дальнейшей продажей квартир в строящемся доме. В данном случае КСМ должна дополнительно вложить в реализацию проекта собственные средства (изъяв их из других направлений деятельности) или вынуждена затягивать продолжение строительства, что неизбежно срывает сроки сдачи объекта в эксплуатацию и вызывает недовольство клиентов, которые первыми заключили договоры на строительство жилья, и деловой репутации КСМ наносится значительный урон.

КСМ имеет опыт работы на этом сегменте рынка. В период 2000–2002 гг. компания параллельно возводила четыре таких дома в Петрозаводске. В тот же период все компании, строившие дома в кирпичном исполнении сопоставимого уровня благоустройства, в общей сложности возводили 12 домов в Петрозаводске.

4. *Строительство жилых комплексов в Петрозаводске.* Такого опыта строительства жилья в Петрозаводске пока нет. КСМ стала бы первой компанией, которая могла бы не просто предложить потенциальным клиентам квартиру в доме, но и обеспечить определенный набор потребительских полезностей (в частности, особые условия проживания).

Впервые идея о формирующемся спросе на такое качество проживания возникла в 1999 г., когда возводился дом, квартиры в котором приобрели первые лица различных органов государственной власти и известные бизнесмены Петрозаводска и Карелии. Эти семьи были заинтересованы не только в качестве самой жилой постройки, но и в качестве проживания в целом. Для них большое значение имели такие факторы, как наличие гаражей (возможно, нескольких на каждую семью), огражденность и охраняемость территории вокруг дома, удобство подъезда на автомобиле, автономность теплоснабжения (не столько ради контроля и экономии стоимости услуг, сколько для гарантированности получения тепла), наличие ряда специальных служб. Значительную роль в формировании подобных потребностей сыграло то обстоятельство, что члены этих семей имеют возможность ездить в столичные города России и европейские страны и сравнивать качество проживания в них.

Прошло четыре года, и специалисты службы маркетинга решили рассмотреть возможность строительства жилых комплексов в Петрозаводске, но для семей «второго эшелона». Каждый такой комплекс должен состоять из 3–5 домов малой этажности (3–4 этажа), а также иметь общую охраняемую благоустроенную территорию для отдыха и охраняемую автостоянку (гаражи). Большое значение будет иметь то обстоятельство, где территориально расположен комплекс (очевидно, что для клиентов важны

экологичность места, относительная удаленность от транспортных магистралей и производственных шумов). При этом качество жилья должно быть высоким (или приближено к высокому качеству). Одно из основных преимуществ для потенциальных клиентов должно заключаться в том, что комплекс будет состоять из нескольких домов, состав жильцов которых будет достаточно однородным, и сложится определенная среда проживания. Возможно, одной из групп потребителей могут стать корпоративные клиенты, приобретающие квартиры для своих сотрудников.

Одним из сложных вопросов будет получение значительного по площади отвода земельного участка. Есть риск того, что при затягивании сроков строительства идею комплекса могут перехватить конкуренты и предложить клиентам во многом аналогичный продукт. Трудным будет подбор значительного числа покупателей, к тому же клиенты, купившие квартиры в доме первой очереди, практически на весь период дальнейшего строительства будут испытывать определенные неудобства и не смогут воспользоваться всеми преимуществами комплекса до момента полного завершения строительства (по сравнению с последними покупателями, которые будут въезжать в уже готовый комплекс).

5. *Строительство индивидуального жилья (коттеджей) в пригородах Петрозаводска.* В Петрозаводске сложился ограниченный круг семей (около 30–50 семей), статус отдельных членов которых и занимаемые ими должности в бизнесе и органах исполнительной и законодательной власти Карелии таковы, что они хотели бы оградить свою частную жизнь от постороннего присутствия и наблюдения. Проживание таких семей даже в «элитных» домах Петрозаводска не дает им достаточной степени свободы и безопасности. Как правило, подобные семьи имеют небольшие земельные участки с жилыми домами на них. Но подобные участки территориально разбросаны и порой имеют неприятное соседство.

В то же время Петрозаводск окружен землями Прионежского, а чуть далее — землями Пряжинского районов Карелии. Администрации местного самоуправления этих районов испытывают значительные финансовые затруднения, имеют свободные земельные ресурсы и потенциально готовы рассмотреть вопрос о выделении земельных участков под индивидуальное жилищное строительство.

Строительство комплекса индивидуальных жилых домов (в том числе и для постоянного проживания) для состоятельных горожан с правом приобретения в собственность земельных участков может стать принципиально новым для Карелии. Территория такого жилого поселка должна быть удалена от Петрозаводска на расстояние не более 30–45 минут езды на автомобиле, расположена в живописном экологически чистом месте, обязательно должна иметь огражденную по периметру охраняемую и освещен-

ную территорию. Важным для потенциальных клиентов может стать размер земельного участка (не менее 50 соток). Потребительская полезность подобного жилого поселка максимально повысится при организации «закрытой подписки», т. е. сознательном ограничении и выработке системы предпочтений относительно того, кто конкретно может быть «допущен» к территориальному соседству.

При принятии решения о таком варианте развития событий роль КСМ может быть разной. В первом случае КСМ заключает договор с администрацией местного самоуправления, получает достаточный объем земляных работ, работ по строительству (возможно, реконструкции) инженерных сетей, строительству подъездных дорог, благоустройству территории. Далее подготовленный земельный участок выступает как «инвестиционная площадка», где потенциальные клиенты сами возводят жилые дома. В этом случае поиск потенциальных клиентов лишь частично ложится на КСМ, а в основном — на администрацию местного самоуправления муниципального образования.

Второй вариант отличается тем, что КСМ, выполнив весь комплекс подготовительных работ, самостоятельно привлекает клиентов (возможно, проводя своеобразный «отсев» некоторых из них), заключает договоры с потенциальными заказчиками и осуществляет строительство жилых домов силами компании, тем самым принимая на себя всю «головную боль» клиента. Клиент в этом случае покупает жилой дом на благоустроенной территории жилого поселка. С целью снижения затрат и достижения архитектурной привлекательности поселка клиентам могут быть предложены 3–5 стандартных проектов в кирпичном исполнении.

И наконец, третий вариант предполагает, что КСМ оставляет своим клиентам право выбора, из какого материала те хотели бы построить дом. Договоры на строительство домов заключаются с КСМ, и компания как генеральный подрядчик отвечает по договору, но по желанию клиента может передать выполнение специализированных работ (например, строительство деревянного дома) другим специализированным малым строительным организациям Петрозаводска на правах субподряда.

#### **ВЫБОР РЕШЕНИЯ**

Таким образом, были подготовлены основные альтернативные варианты маркетинговой стратегии развития ЗАО «Карелстроймеханизация» на рынке жилищного строительства в Петрозаводске на ближайшие 5–7 лет. Каждая из предложенных альтернатив имела положительные и отрицательные моменты, была в разной степени увязана с общими возможностями компании и предполагала разработку и проведение конкретных маркетинговых мероприятий тактического характера.

В результате службе маркетинга ЗАО «Карелстроймеханизация» предстояло сделать следующее:

- 1) провести сегментирование рынка жилищного строительства в Петрозаводске и обосновать выбор целевого сегмента;
- 2) определить необходимые условия для эффективного выхода компании в новый сегмент рынка (строительство коттеджных поселков) и условия соответствия сегмента рынка профилю потребителей;
- 3) проанализировать возможные принципы дифференцирования продукта компании и предложить наиболее эффективное решение относительно позиционирования на рынке;
- 4) проанализировать деятельность компании в качестве генподрядчика и принять решение относительно того, выполнение каких функций будет целесообразно передать сторонним фирмам;
- 5) оценить перспективность каждой из предложенных маркетинговых стратегий развития компании.

## *Приложение 1*

### **Подразделения, дочерние компании и лицензированные виды деятельности ЗАО «Карелстроймеханизация»**

#### *Подразделения КСМ:*

1. ОП «Монолитстрой» (Петрозаводск). Строительство жилых домов и зданий соцкультбыта в кирпичном и монолитном исполнении. Является единственной в Петрозаводске подрядной организацией, ведущей работы с применением инвентарной опалубки.

2. «Петрозаводское управление механизированных работ» (Петрозаводск). Специализируется на строительстве автомобильных и железных дорог, аэродромов, инженерных сетей, осуществляет вертикальную планировку больших площадей, благоустройство территории, выполняет работы нулевого цикла.

3. «Петрозаводское управление механизации» (Петрозаводск). Предоставляет услуги по эксплуатации и ремонту машин, механизмов, узлов и агрегатов.

4. Управление «Заонежстрой» (Медвежьегорск). Специализируется на строительстве объектов промышленного, жилищного и социального назначения.

5. «Сегежское управление механизации» (Сегежа). Специализируется на строительстве автомобильных и железных дорог, инженерных сетей, вертикальной планировке больших площадей, благоустройстве территории.

#### *Дочерние компании:*

1. «Управление механизации № 4» (Петрозаводск). Выполняет любые виды земляных работ и обеспечивает большинство строительных фирм Петрозаводска и Карелии землеройной техникой.

2. «Петрострой КСМ» (Петрозаводск). Осуществляет строительство объектов различного назначения.
3. «Стройинвест КСМ» (Петрозаводск). Проводит операции с недвижимостью.
4. «Прионежский габбро-диабаз» (Петрозаводск). Занимается добычей и переработкой нерудных материалов.

*Лицензированные виды деятельности КСМ:*

- ◆ проведение строительных и строительного-монтажных работ;
- ◆ производство строительных материалов;
- ◆ оказание научно-технических, проектных, производственных, организационных, пуско-наладочных, сервисных, учебных, консалтинговых, экспертных, координационных, информативно-рекламных, маркетинговых и инжиниринговых услуг;
- ◆ выполнение транспортных операций;
- ◆ изготовление изделий и заготовок из металла;
- ◆ добыча и переработка нерудных материалов.

## **Приложение 2**

### **Обзор конкурентных преимуществ ЗАО «Карелстроймеханизация» по основным видам деятельности**

Разнообразие видов деятельности приводит к значительному количеству конкурентов. Конкурентами ЗАО «Карелстроймеханизация» по основным видам деятельности являются:

1. Дорожное строительство — «Карелавтодор», «ПСКстрой», строительные компании Ленинградской и Московской областей (особенно на юге Карелии), специализированные строительные-монтажные управления. Конкурентное преимущество КСМ — широкая география подразделений и наличие собственной производственной базы (механизмы, производство щебня).
2. Жилищное строительство — комбинат крупнопанельного домостроения «КПД», строительное предприятие «СП-1», строительная компания «ВЕК». Конкурентное преимущество КСМ — выполнение полного производственного цикла от проекта до отделочных работ. Строительством монолитных зданий никто из конкурентов не занимается.
3. Аренда механизмов — «УМ № 1», строительная компания «ВЕК», ряд других частных компаний. Конкурентное преимущество КСМ — наличие уникальных механизмов, широкая география подразделений.
4. Производство щебня и строительных материалов (из древесины) — «Карелнеруд», ДРСУ, «Карелавтодор», частные компании по производству строительных материалов (из древесины). Конкурентное преимущество КСМ — большие запасы породы на карьере (щебень), по строительным материалам конкурентных преимуществ нет.
5. Строительство инженерных сетей — «СпецСМУ», «Кондопожское СМУ», «СМУ-2». Конкурентное преимущество КСМ — выполнение полного комплекса работ, наличие специальной техники, подготовленных специалистов.

Источники: внутренняя информация КСМ.

**Приложение 3**

**Общая площадь введенных в действие жилых домов в Карелии в 2001 г.**

<b>Город / район Карелии</b>	<b>Введено в строй кв. м</b>	<b>Рост к 2000 г., %</b>	<b>Доля от общего ввода жилья, %</b>	<b>Построено квартир</b>
Петрозаводск	35 727	– 9,3	50,7	385
Костомукша	1 064	110,0	1,5	4
Сортавала	4 409	21,2	6,3	75
Кемь и Кемский район	1 903	440,0	2,7	57
Кондопога и Кондопожский район	1 578	– 71,2	2,2	19
Питкяранта и Питкярантский район	1 168	– 48,0	1,7	17
Сегежа и Сегежский район	1 066	210,0	1,5	12
Беломорский район	313	– 35,6	0,4	4
Калевальский район	1 018	300,0	1,4	16
Лахденпохский район	3 315	190,0	4,7	49
Медвежьегорский район	3 190	330,0	4,5	31
Пудожский район	2 948	300,0	4,2	51
Остальные районы и территории	12 828	—	18,2	146
<b>Всего в Карелии</b>	<b>70 527</b>	<b>12,8</b>	<b>100,0</b>	<b>866</b>

И с т о ч н и к: собственная информация КСМ.

**Приложение 4**

**Динамика рыночной стоимости квадратного метра благоустроенных квартир в городах Карелии в 2001–2002 гг.**

<b>Города Карелии</b>	<b>Рыночная стоимость 1 кв. м, руб.</b>		<b>Рост, %</b>
	<b>2001</b>	<b>2002</b>	
Петрозаводск	6 359	8 581	34,9
Костомукша	6 155	8 253	34,0
Кондопога	4 588	6 166	34,3
Сортавала	2 389	5 221	118,5
Суоярви	3 556	4 848	36,3
Медвежьегорск	2 131	3 857	80,9
Сегежа	2 487	3 605	44,9
Пудож	985	3 341	239,1
Лахденпохья	1 800	2 695	49,7
Беломорск	1 578	2 315	46,7
Кемь	3 827	1 749	– 45,7

И с т о ч н и к: собственная информация КСМ.

Приложение 5

Основные районы и окрестности Петрозаводска



Приложение 6

Классификация основных районов Петрозаводска

Категория	Район	Основные характеристики
Центр города	Центр Октябрьский Первомайский	Высокий уровень загазованности воздуха и шума; большое сосредоточение общественных учреждений и административных зданий, большое скопление жителей (особенно в часы пик), сосредоточены основные магазины. До недавнего времени район «Центр» являлся наиболее престижной частью города, однако в последнее время покупатели отдают предпочтение более спокойной и чистой части города. Так, в настоящее время наиболее предпочтительным для проживания является район «Октябрьский» (почти самый центр города, но значительно уютнее и чище)
Расширенный центр города	Перевалка Зарека Голиковка Железнодорожный	Расположены вокруг центра города, по мере удаления от центра экологичность проживания повышается. В основном это районы застройки 1950–1960-х гг., рядом с панельными домами сохранились полублагоустроенные двухэтажные дома деревянной постройки, транспортная доступность хорошая
Спальные районы	Древянка Кукковка Ключевая	«Кукковка» построена в 1970-е гг., «Древянка» — в 1980-е гг. Относительно экологичны, значительно удалены от центра; уровень транспортной доступности средний (в часы пик транспортная доступность низкая), имеется много магазинов товаров повседневного спроса, в последнее время стали строиться крупные магазины — торговые центры с широким ассортиментом товаров; в этих районах проживает сравнительно молодое население (особенно в районе «Древянка», который в последнее время активно развивается)

Приложение 7

Динамика стоимости квадратного метра в квартирах на вторичном рынке жилья в разных районах Петрозаводска в 2002 г.

Районы города	Кол-во комнат в квартире	1-й квартал		2-й квартал		3-й квартал		4-й квартал		Всего сделок	Доля сделок от общего кол-ва, %
		Кол-во сделок	Цена кв. м, руб.								
Центр	1	6	10 013	3	10 284	7	10 784	—	—	16	<b>8,2</b>
	2	8	8 689	3	11 694	6	10 383	1	13 483	18	
	3	5	8 946	1	9 628	3	10 039	—	—	9	
Октябрьский / Первомайский	1	4	8 452	5	9 369	8	9 208	6	11 192	23	<b>9,3</b>
	2	7	7 680	6	7 392	5	9 294	—	—	18	
	3	1	8 900	2	7 884	5	9 467	—	—	8	
Зарека	1	3	8 299	4	10 415	3	10 407	—	—	10	<b>4,3</b>
	2	1	6 828	4	8 454	2	8 797	2	10 514	9	
	3	1	6 122	1	5 908	2	7 642	—	—	4	
Голиковка	1	12	8 386	8	9 233	12	10 562	3	9 776	35	<b>14,4</b>
	2	9	7 710	6	8 102	10	8 955	6	9 400	31	
	3	2	7 053	3	9 271	5	9 158	—	—	10	
Перевалка	1	1	6 739	1	9 288	3	10 061	3	10 385	8	<b>3,8</b>
	2	3	8 893	1	8 059	1	9 800	1	10 717	6	
	3	2	8 173	1	7 796	3	9 750	—	—	6	
Железнодорожный	1	1	8 633	3	9 368	8	8 477	—	—	12	<b>5,1</b>
	2	2	6 881	1	9 548	4	8 361	4	9 113	11	
	3	2	7 336	—	—	2	9 393	—	—	4	
Древлянка	1	16	8 338	16	9 318	19	9 348	6	10 115	57	<b>18,1</b>
	2	8	7 981	3	8 762	3	8 278	2	10 349	16	
	3	5	7 360	8	8 519	8	9 389	1	10 560	22	
Кукковка	1	13	8 625	6	9 084	10	9 308	4	10 125	33	<b>15,2</b>
	2	12	8 744	6	9 021	7	9 827	3	10 798	28	
	3	8	8 313	2	7 724	6	9 241	3	9 613	19	
Ключевая	1	6	7 799	1	8 293	14	8 737	—	—	21	<b>10,8</b>
	2	11	6 649	5	6 908	9	7 357	4	8 993	29	
	3	2	6 384	1	7 005	3	7 746	1	7 065	7	
<b>Общая по городу</b>	<b>1</b>	69	8 362	51	9 343	92	9 359	25	10 115	<b>237</b>	<b>45,1</b>
	<b>2</b>	65	7 846	42	8 234	59	8 580	26	9 400	<b>192</b>	<b>36,6</b>
	<b>3</b>	32	7 360	22	7 840	37	9 389	5	9 613	<b>96</b>	<b>18,3</b>
	<b>Всего</b>	<b>166</b>	—	<b>115</b>	—	<b>188</b>	—	<b>56</b>	—	<b>525</b>	<b>100,0</b>

Источники: собственная информация КСМ.

**Обзорная справка по объектам жилищного строительства в Петрозаводске  
(сентябрь 2001 — октябрь 2002 г.)**

Справка составлена по состоянию: на 25.09.2001 г. (мин. цена 1 кв. м — 7 350 руб., макс. цена — 15 000 руб.);  
на 14.02.2002 г. (мин. цена — 6 800 руб., макс. цена — 15 500 руб.);  
на 03.10.2002 г. (мин. цена — 7 500 руб., макс. цена — 15 000 руб.).

Официальный курс долл. в отчетные даты (по ЦБ РФ): 25.09.2001 г. — 29,42 руб.;  
14.02.2002 г. — 30,85 руб.;  
03.10.2002 г. — 31,70 руб.

Ком- пания	Улица и район города	Тип дома	Характеристики домов и условия продажи	Стоимость 1 кв. м		
				25.09.2001	14.02.2002	03.10.2002
СП-1	Первомайский пр.	кирпичный	Евроотделка, зимний сад, гаражи, разноэтаж- ный, 17 квартир	500 долл.	500 долл.	400 долл.
	ул. Пробная — Луначарского (Зарека)	панельный	35 квартир, в рассрочку (1-й взнос — 30%) 100% предоплата (с отделкой) — Квартира без отделки стоит на 1 000—1 500 долл. дешевле	270 долл.	290 долл.	300 долл.
КПД	ул. Ровио (Кукковка)	панельный	Без отделки	7 500 руб.	все квар- тиры про- даны	—
	Питкярантская ул. (Кукковка)		Начало строительства — 1-й кв. 2002 г. Без отделки. Гараж отдельно (цена — 80 000 руб.)	—	8 500 руб.	—
	Первомайский пр.		Заказчик — УКС, без отделки	—	9 000 руб.	347 долл.
	ул. Ровио (Кукковка)	кирпичный	Начало строительства — 3-й кв. 2002 г. 5 эта- жей, без отделки	—	—	332 долл.
	старая часть города	жилой ком- плекс (из газобетона)	Начало строительства — 3-й кв. 2001 г. 2-этажная коттеджная застройка. Сдают бло- ками. Без отделки. Все квартиры — 4-комн. по 180 кв. м	—	6 800 руб.	7 500 руб.

	ул. Красная (Центр)	кирпичный	Многоэтажный, 15 квартир. Без отделки (в зависимости от этажа)		9 300 – 10 000 руб.	все квартиры проданы	—
			С отделкой	С отделкой			
ВЕК	ул. Машезерская — Мерещкова (Голицынка)	кирпичный	Начало строительства — 1-й кв. 2002 г. 15 квартир		—	—	—
	ул. Машезерская — Кузьмина (Голицынка)	кирпичный	12 квартир, 2- и 3-комнатные квартиры по 76–117 кв. м. Без отделки. Есть гаражи.		—	—	400 долл.
САНА	ул. Андропова (Центр)	жилой комплекс	Начало строительства — 3-й кв. 2001 г. Без отделки		13 900 руб.	15 500 руб.	—
	старая часть города	жилой комплекс (из газобетона)	Начало строительства — 3-й кв. 2001 г. 2-этажная коттеджная застройка. Сдают блоки. Без отделки. Все квартиры — 4-комн. по 180 кв. м		—	6 800 руб.	7 500 руб.
КСМ	ул. Чапаева (Перевалка)	кирпичный (инд. проект)	47 квартир, без отделки. Подсобные помещения		7 550 руб. 4 000 руб.	8 300 руб. 5 000 руб.	—
	Студенческий пер. (Центр)	кирпичный (инд. проект)	52 квартиры, без отделки. Стоимость 1 кв. м на первом этаже —		9 000 руб. 8 700 руб.	9 200 руб. 8 900 руб.	—
	наб. Варкауса (Октябрьский)	жилой комплекс «Юбилейный»	Начало строительства — 3-й кв. 2002 г., 90 квартир. Без отделки		—	—	423 долл.
			С отделкой		—	—	474 долл.

Источники: собственная информация КСМ.

*Приложение 9*

**Жилые дома, построенные ЗАО «Карелстроймеханизация» в Петрозаводске**



Два реконструированных  
30-квартирных дома,  
общая площадь — 3660 кв. м,  
ул. Фрунзе («Перевалка»). 1998 г.



20-квартирный жилой дом со  
встроенными автостоянками,  
общая площадь — 1844 кв. м,  
ул. Балтийская («Кукковка»)  
1999 г.



12-квартирный жилой дом  
(инд. проект) со встроенно-при-  
строенными автостоянками,  
общая площадь — 1561 кв. м,  
ул. Андропова («Центр»)  
1999 г.



Реконструированный  
65-квартирный дом,  
общая площадь — 3521 кв. м,  
Ленинградская ул. («Октябрьский»)  
2000 г.

32-квартирный жилой дом  
(монолитный бетон),  
общая площадь — 2420 кв. м,  
Лососинское ш. («Древлянка»)  
2000 г.





22-квартирный жилой дом  
(кирпичный),  
общая площадь — 1894 кв. м,  
ул. Лыжная («Кукковка»)  
2000 г.



47-квартирный жилой дом,  
общая площадь — 3350 кв. м,  
ул. Чапаева («Перевалка»)  
2001–2002 гг.

52-квартирный жилой дом,  
общая площадь — 3639 кв. м,  
Студенческий пер. («Центр»)  
2002 г.



90-квартирный жилой комплекс  
«Юбилейный»  
(внутренний двор, гаражи),  
наб. Варкауса («Октябрьский»)



36-квартирный жилой дом  
со встроенными автостоянками,  
ул. Станционная («Голиковка»)

ной («Голиковка»).

И с т о ч н и к: обобщенные данные из ведомственной статистики.

**Приложение 10**

**Среднемесячная заработная плата и занятость по основным отраслям экономики Карелии**

Отрасль	Декабрь 2002 г., руб.	Рост к декабрю 2001 г., %	К сред- ней в Каре- лии, %	Занятых на декабрь 2002 г.	
				доля, %	числен- ность, тыс. чел.
<b>Всего</b>	<b>5 856,5</b>	<b>23,9</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>	<b>281,5</b>
В том числе:					
Промышленность (всего)	6 083,2	24,8	103,9	29,6	83,3
В том числе:					
черная металлургия	9 793,1	14,2	167,2	н/д	н/д
химическая и нефтехимическая	2 179,0	-10,9	37,1	н/д	н/д
машиностроение и металлообра- ботка	4 658,0	36,2	79,5	н/д	н/д
лесозаготовительная	4 635,8	28,7	79,2	н/д	н/д
деревообрабатывающая	3 928,1	37,4	67,1	н/д	н/д
целлюлозно-бумажная	6 102,9	13,3	104,2	н/д	н/д
строительных материалов	5 453,0	39,6	93,1	н/д	н/д
легкая	2 179,3	9,5	37,2	н/д	н/д
пищевая	5 802,3	31,4	99,1	н/д	н/д
Сельское хозяйство	3 432,5	25,2	58,6	3,5	9,9
Лесное хозяйство	4 373,1	7,2	74,7	1,1	3,0
Транспорт	7 611,4	27,4	130,0	9,6	27,0
Связь	5 764,3	20,3	98,4	2,2	6,3
Строительство	8 769,7	7,9	149,7	3,6	10,0
Торговля и общественное питание	4 398,3	51,8	75,1	8,3	23,4
Жилищно-коммунальное хозяйство	4 463,6	32,9	76,2	6,2	17,5
Непроизводственные виды бытового обслуживания населения	2 796,1	26,9	47,7	0,6	1,5
Здравоохранение, физическая куль- тура и социальное обеспечение	3 773,1	9,2	64,4	9,6	26,9
Образование	3 674,9	7,0	62,7	12,2	34,4
Культура и искусство	3 361,9	2,1	57,4	2,4	6,9
Наука и научное обслуживание	6 250,8	11,2	106,7	0,7	1,9
Финансы, кредит, страхование и пенсионное обеспечение	17 395,5	31,5	300,0	1,5	4,2
В том числе:					
банковская деятельность	18 796,6	20,0	320,0	н/д	н/д
Управление	12 031,3	55,4	210,0	6,0	16,9
Общественные объединения	4 931,2	7,0	84,2	н/д	н/д

**Общая информация по развитию программы ипотечного кредитования в Карелии**

По состоянию на 1 марта 2003 г. Фондом государственного имущества Республики Карелии — исполнителем Республиканской программы развития ипотечного кредитования на 2001–2006 гг. — выдано 275 анкет гражданам, обратившимся в фонд (в том числе молодым семьям — 30 анкет). По результатам анкетирования зарегистрировано 169 заявлений (в том числе от молодых семей — 9). Для 15 участников Программы (в том числе двух молодых семей) подобрано жилье и направлены в банк документы для оформления кредитов. Кредиты оформлены 26 семьям (в том числе пяти молодым семьям). Кроме того, 17 кредитов для приобретения жилья в рамках Программы выдал муниципальный банк «Онего».

Правительство Республики Карелии в 2002 г. выделило петрозаводскому муниципальному банку «Онего» из республиканского бюджета 50 млн руб. для реализации данной программы (25 млн руб. предполагается выдать в качестве кредитов в Петрозаводске, а 15 млн и 10 млн руб. — в городах Костомукша и Питкяранга). Уже в 2002 г. кредиты банка на общую сумму 1,327 млн руб. получили 8 семей Карелии, еще 5 дел находятся в стадии оформления. Кроме того, определены сроки начала строительства в Петрозаводске семи жилых домов общей площадью 17,5 тыс. кв. м на ул. Станционной («Голиковка»). Около 50% жилых площадей этих домов планируется реализовать в рамках программы ипотечного кредитования. Достигнута договоренность о поддержке ресурсами 60-квартирного жилого дома на ул. Ригачина («Зарека»).

В общей сложности по всем направлениям ипотечного кредитования выдано кредитов на общую сумму около 6 млн руб., в среднем доля кредита составляет 30% от общей стоимости жилья, поэтому застройщики самостоятельно привлекают дополнительно около 14 млн руб. Таким образом, ипотека не только позволяет заемщикам решать жилищные проблемы, но и стимулирует в целом развитие строительного комплекса в Карелии.

Первыми, кто откликнулся на программу ипотечного кредитования, были крупные строительные компании Карелии — ЗАО «Карелстроймеханизация», ЗАО «Стальконструкция», АО «Петрозаводскстрой», ЗАО «КПД». Именно эти компании будут осуществлять строительство первой очереди жилых домов на ул. Станцион-

Источники: доклад «О положении в республике, выполнении государственных программ, осуществлении внутренней политики и внешних связей Республики Карелии (итоги 2002 года)»; «Социально-экономическое положение Республики Карелии за январь—сентябрь 2002 года».

**РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАБОТЕ С КЕЙСОМ**

Кейс рекомендуется для обсуждения в учебных группах по специальности «Маркетинг» в курсе «Промышленный маркетинг» при рассмотре-

нии следующих тем:

- ♦ «Сегментирование рынка. Выбор целевых рынков. Позиционирование»;
- ♦ «Планирование маркетинговых стратегий».

Кроме того, кейс может быть также рассмотрен в соответствующих курсах на программах «Мастер делового администрирования» и переподготовки по менеджменту.

### **Обучающие цели кейса**

Кейс предназначен для обсуждения альтернативных маркетинговых стратегий развития крупной строительной компании и ее взаимоотношений с основными участниками рынка жилищного строительства.

Анализ и работа над кейсом преследуют следующие цели:

1. Дать возможность студентам изучить особенности отраслевого рынка, познакомиться с тенденциями его развития и факторами, влияющими на уровень спроса.
2. Выявить основные принципы сегментирования и критерии выбора целевого сегмента.
3. Укрепить навыки студентов при определении возможностей дифференцирования рыночного предложения компании и особенностей позиционирования на рынке.
4. Дать возможность студентам провести анализ перспективности реализации предложенных альтернативных маркетинговых стратегий развития компании.

### **Проблемная ситуация**

В конце 2002 г. компания ЗАО «Карелстроймеханизация» столкнулась с необходимостью выбора одного (или нескольких) сегментов рынка жилищного строительства в г. Петрозаводск (Карелия), позиционирования на этом рынке и оптимизации взаимоотношений с основными его участниками.

### **Направления обсуждения кейса**

Эффективным направлением обсуждения кейса в учебной группе является проведение сегментирования рынка жилищного строительства и анализ потребителей, определение принципов успешного позиционирования на рынке, а также рассмотрение положительных и отрицательных моментов предложенных альтернативных маркетинговых стратегий развития компании на этом рынке. Предполагается, что на данном этапе учебная группа будет разделена на 5 подгрупп, чтобы каждая из них провела анализ одной из предложенных стратегий.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какие принципы сегментирования необходимо использовать при анализе рынка жилищного строительства Петрозаводска? Какой из сегментов является наиболее привлекательным для компании?

2. Каковы особенности позиционирования новых квартир компании в каждом из сегментов? Существуют ли дополнительные возможности для эффективного позиционирования?

3. Какие из функций участников рынка жилищного строительства компании наиболее перспективно выполнять?

4. Какая из пяти стратегий развития наиболее предпочтительна для реализации компанией на рынке жилищного строительства в Петрозаводске (с точки зрения тенденций развития рынка и имеющихся у компании компетенций)?

Статья поступила в редакцию 19 июня 2003 г.