

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет
(национальный исследовательский университет)»
Высшая школа экономики и управления
Кафедра управления инновациями в бизнесе

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, к.э.н.,
Доцент

_____ К. В. Кардапольцев

_____ 2017 г.

Управление проектами международной интеграции ООО «Спектр»
с поставщиками материалов в Китае, Турции и Узбекистане

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 080200.62 2017.518 ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М. И. Соколова

«___» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.

_____ К. В. Кардапольцев

«___» _____ 2017 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-577

_____ Т. Н. Пушкина

«___» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов

«___» _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Пушкина Т. П. Управление проектами международной интеграции ООО «Спектр» с поставщиками материалов в Китае, Турции и Узбекистане. Челябинск ЮУрГУ, ЭУ-577, 2017, 74 с., 16 ил., 14 табл., библиогр. список 30 назм., 1 прил.

Данная выпускная квалификационная работа посвящается совершенствованию системы продвижения домашнего текстиля ООО «Спектр». Она состоит из трёх глав.

В первой главе анализируется теория, международный и отечественный опыт совершенствования системы международной интеграции.

Вторая глава содержит стратегическое планирование в проекте совершенствования системы методом интеграции.

Третья глава отражает планирование реализации стратегии в проекте совершенствования системы продвижения домашнего текстиля ООО «Спектр».

В заключение данной работы приводятся оценка полноты решений, краткие выводы и рекомендации по совершенствованию системы продвижения домашнего текстиля ООО «Спектр» методами международной интеграции.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ И ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ.	10
1.1 Основные понятия теории, анализ методов и опыта международного стратегического менеджмента совершенствования системы управления предприятием в условиях международной интеграции.....	10
1.2 Оценка возможностей применения избранных методов и опыта ООО «Спектр».....	16
1.3 Особенности и преимущества при работе с зарубежными поставщиками ткани и материала для домашнего текстиля в условиях международной интеграции.....	18
2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ДОМАШНЕГО ТЕКСТИЛЯ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ.	21
2.1 Анализ внешних и внутренних факторов в проекте совершенствования системы продвижения домашнего текстиля ООО «Спектр» на основе методов стратегического менеджмента в условиях международной интеграции	21
2.2 Выявление и качественная оценка проблем в проекте совершенствования системы продвижения как несоответствий факторов- вызовов внешней среды, целей исследования с возможностью применения метода интеграции ООО «Спектр».....	51
3 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА	

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ НА ООО «СПЕКТР» В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ.....	54
3.1 Разработка целей, стратегии и плана в проекте совершенствования системы продвижения домашнего текстиля в условиях международной интеграции.....	54
3.2 Формирование информационного и организационного инструментария реализации проекта совершенствования системы продвижения в условиях международной интеграции.....	62
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	70
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	74
Приложение А. Диаграмма Ганта для реализации проекта совершенствования ООО «Спектр».....	74

ВВЕДЕНИЕ

Особозначимые, комплексные мероприятия называются проектом. В современной экономике являются неотъемлемой частью на предприятиях, в общественных и прочих организациях. Возникшее в связи с этим учение, касающееся управления проектами, является инструментом к осуществлению задач и решению проблем в данной области и обладает большим будущим. Управление проектами вносит вклад в развитие предприятий и общественных организаций и в значительной степени оживляет экономику, принося пользу общему развитию хозяйства. Кроме того, в полной ориентированности на определенную цель и результат, при управлении проектами на этапах планирования, проведения и управления в особенности обращается внимание на имеющиеся и необходимые ресурсы, расходы, существующие временные ограничения, а также необходимое качество.

Успешные проекты способствуют развитию организаций, и степень этого воздействия может быть различной в зависимости от вида проекта. За счет расширения сфер проектов вплоть до проектных программ осознание приобретает управление ими, так что стратегическая направленность предприятий, включающая методологию и инструменты, определяется управлением проектами.

Актуальность: В настоящее время не одно предприятие в системе рыночных отношений не может нормально функционировать без эффективно системы продвижения. И её полезность с каждым моментом времени все возрастает. Это происходит потому, что потребности людей, безграничны, а ресурсы предприятия ограничены. К каждому необходимей индивидуальный подход, поэтому, в новых условиях выживает то предприятие, которое может наиболее точно выделять и улавливать разнообразие вкусов.

Преуспевающие компании и высокоэффективные предприятия владеют искусством стратегического планирования, ориентированного на рынок, что предопределяет умение адаптироваться к постоянно изменяющимся внешним условиям. Наибольшему риску

подвергаются компании, которые не отслеживают изменения в поведении своих покупателей и конкурентов, не увеличивают ценность своих предложений.

В ООО «Спектр» решены следующие главные проблемы:

1. Недостаточная известность бренда.
2. Снижение объемов продаж.
3. Нет притока новых клиентов.
4. Отсутствие зарубежных поставщиков.

Цель проекта: разработать проект совершенствования системы продвижения домашнего текстиля на основе управления проектами для повышения эффективности деятельности отдела продаж ООО «Спектр», а также международной интеграции с поставщиками материалов в Китае, Турции и Узбекистане

Объект исследования: ООО «Спектр».

Предмет исследования: система продвижения домашнего текстиля.

Для достижения цели решаются следующие задачи:

1. Изучить и обосновать возможности применения теории, опыта совершенствования системы продвижения домашнего текстиля.
2. Осуществить стратегический анализ совершенствования системы продвижения домашнего текстиля.
3. Разработать стратегический план совершенствования системы продвижения домашнего текстиля.
4. Обосновать планы и результаты реализации проекта совершенствования системы продвижения и продаж.

1 ТЕОРИЯ, МЕТОДЫ И ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

1.1 Основные понятия теории, анализ методов и опыта международного стратегического менеджмента совершенствования системы управления предприятием в условиях международной интеграции

Большинство российских предприятий начинали строить систему продаж с самых простых и конкретных элементов, сложное оставляя на будущее. Это в какой-то мере особенность российского бизнеса: начинать с того, что кажется понятнее, конкретнее и обещает быстрый результат. Именно поэтому в России до сих пор «в законе» такие понятия, как миссия, стратегия и другие «абстрактные» управленческие термины, уж, слишком общими и не сулящими практической пользы они многим представляются. Так и с системой управления продажами. Более или менее хорошо развиты элементы «организация работы отдела продаж», «управление отделом продаж» и «навыки персональных продаж». Более концептуальные направления, такие как «определение целевого клиента», «каналы распределения и управление ими», пока функционируют очень слабо.

Итак, можно выделить следующие положительные тенденции в области управления продажами:

1. Многие компании применяют создание совместного предприятия по продажам.

В компаниях предпринимается все больше попыток реорганизовать свою систему управления продажами. Многие начинают с того, что стараются разобраться с текущим положением и понять, что хорошо, а что необходимо срочно менять. Довольно часто такая работа проходит как составная часть общей реструктуризации компании, особенно при смене собственника или кардинальных изменениях в управленческой команде. Как говорят, для таких преобразований требуется «свежая кровь» – новые сотрудники, которые могут

непредвзято оценить сложившуюся практику, и не будут цепляться за устаревшие, но зато привычные и отработанные схемы.

Это одно из первых мероприятий, которые осуществляются в процессе слияний и поглощений, сопровождающих нынешний «стихий» передел собственности.

Так, например, на фоне явного стремления к глобализации Миасская швейная фабрика совместно с предприятием «Колибри» организовали совместное предприятие по продаже швейных изделий, в котором изначально ввели схему работы, которая лучшим образом могла работать сформулировавшимся стремления рынка и наиболее быстро могла бы подстраиваться под возможные изменения. Таким образом, на новом предприятии ключевым взаимодействием между отделами стала возможность отсоединять из общей схемы работы один или несколько отделов для переобучения и введения необходимых изменений в их работу.

2. Все больше компаний начинают пользоваться таким инструментом управления, как планирование продаж.

Если раньше довольно часто можно было услышать, что продать нужно «чем больше, тем лучше», а планировать в нашей жизни ничего невозможно, то теперь подобные высказывания встречаются реже. Все больше компаний внедряют в практику управления составление регулярных планов и отчетов по продажам, начинают вести простейший учет и пытаются анализировать показатели оборота в динамике. Все это придает деятельности осмысленность, упорядоченность и прогнозируемость.

Например, на швейном предприятии «Алиса» по инициативе нового директора по маркетингу были внедрены планы и отчеты по продажам. Руководитель компании, скептически относившийся к этому инструменту, стал регулярно просматривать документы, постепенно привык к ним и стал использовать для принятия решений. Если же отчеты вдруг задерживались, он начинал испытывать беспокойство, не владея ситуацией, хотя более пяти лет обходился без планов и отчетов. По словам этого руководителя, он стал ощущать, что контролирует

процесс и действительно управляет бизнесом, тогда как раньше считал, что практически не может влиять на объемы продаж и все зависит от рынка. Неудивительно, что динамика продаж стала положительной.

3. Все больше внимания уделяется повышению профессионального уровня специалистов по продажам.

Необходимость постоянного обучения менеджеров по продажам признается сегодня большинством руководителей. Кроме того, спрос на специалистов по продажам в настоящее время превышает предложение. Поэтому сегодня зачастую проще и выгоднее самостоятельно обучить специалиста, чем искать и приглашать дорогого и опытного профессионала.

Даже небольшие компании, которые не имеют возможности оплачивать внешнее обучение сотрудников, организуют обучение внутри фирмы, внедряют наставничество и обмен опытом.

Например, начальник отдела продаж небольшой швейной компании трикотажа «Фелико» ввел практику еженедельных обсуждений со своими сотрудниками итогов прошедшей недели. На этих встречах выбирался самый сложный случай недели и разбирался совместными усилиями. Такие встречи проходили в нерабочее время, и, тем не менее, все сотрудники с удовольствием принимали в них участие.

4. Многие компании открывают собственные интернет-сайты и блоги.

В последнее время сеть Интернет стала одним из важнейших средств маркетинга, которое имеет значительные преимущества по сравнению с традиционными маркетинговыми каналами. Однако возможности, предоставляемые сетью Интернет, настолько новы и необычны, что большинство фирм плохо представляют, как их правильно использовать.

Корпоративный сайт – это лицо компании в Интернете. На корпоративном сайте компания может представить пользователям информацию о компании и предоставляемых продуктах. Основной задачей корпоративного веб-сайта является предоставление потенциальным клиентам расширенной и хорошо структурированной информации о компании.

Разработка сайта – это решение задач, стоящих перед компанией: продвижение товаров, исследование потребительских предпочтений. Разработка сайта является многоуровневой задачей, ориентированной на решение определенных задач. Основной задачей выступает продвижение товаров или услуг посредством Интернета. Следовательно, компании принимая решение о разработке сайта, преследуют конкретную цель – получение прибыли.

Компания «ЭККО-РОС» разработала и разместила в интернете сайт www.ecco-shoes.ru. Компания «ЭККО-РОС» представляет на российском рынке обувь разработанный в компании «ECCO SKO A.S» (Дания). Данный корпоративный сайт дает расширенную информацию о компании ECCO и его продукциях. Его размещение в сети Интернет привело к уменьшению нагрузки на call-центр, увеличению узнаваемости торговой марки, повышению престижа компании.

5. Все больше компаний начинают использовать стратегию расширения рынка сбыта.

Стратегия расширения рынка включает движение компании в новые области рынка с использованием существующих продуктов или услуг. Она может принимать несколько форм. Фирма может модифицировать свой продукт в незначительной степени, чтобы сделать его более привлекательным для определенных рынков. В качестве альтернативы может иметь место экспансия через национальные границы за счет экспорта или же может проводиться географическая экспансия на национальной основе [19].

Открытие филиала – один из наиболее перспективных, но при этом самый дорогой способ проникновения на рынок. В отличие от других методов региональной экспансии (построение дилерской сети, открытие торгового представительства, продажи собственной франшизы), компания несет существенные затраты и принимает на себя все риски. Несмотря на все организационные сложности и расходы филиалы имеет практически любая крупная, средняя, а иногда и мелкая компания. Почему? Есть ряд безусловных преимуществ, которые получает компания, расширяя свой бизнес именно этим способом.

Во-первых, эта модель находится под полным контролем головной компании; во-вторых, она позволяет повысить стоимость компании; в-третьих, благодаря открытию филиала, о компании больше узнают в других городах и регионах.

Вообще, создание филиала – это очень сложное дело, которое требует большой предварительной подготовки. Мы приходим в другой город предоставлять определенные услуги, для того, чтобы нас узнавали в других городах и регионах.

б. Повышение внимания к вопросам ориентированности на клиента и поддержания отношений с постоянными клиентами.

Многие компании разрабатывают внутрикорпоративные кодексы и стандарты обслуживания клиентов, вводят системы взаимодействия с постоянными клиентами, пытаются автоматизировать этот процесс. Приходит понимание, что постоянные клиенты – это выгодно. И это действительно так. Постоянные клиенты обеспечивают компании как минимум три преимущества: это стабильность, репутация и сокращение расходов. Имея надежные связи с постоянными клиентами, компания имеет возможность планировать свою работу, а значит, и доходы на более длительный срок. В свою очередь качественное планирование обеспечивает лучшую организацию работы, лучший сервис из-за большей ритмичности производственного процесса и отсутствия авралов. В идеале постоянные клиенты становятся приверженцами компании и начинают добровольно и бесплатно ее рекламировать.

Основная масса компаний, успешно работающих на российском рынке, имеет 5-10 -летнюю историю, срок, за который в любом случае нарабатываются устойчивые связи, создается собственная клиентская база.

В то же время в российских организациях пока недостаточно проработаны многие аспекты управления продажами [27,28].

Рассмотрим методы совершенствования системы продвижения (таблица 1.1), и определим их достоинства и недостатки.

Таблица 1.1 Методы совершенствования системы продвижения

Название метода	Достоинства	Недостатки
1. Создание совместного предприятия по продажам	<ul style="list-style-type: none"> • возможность отсоединять из общей схемы отлеты для переключения, • непрямая оценка на основании практики новыми сотрудниками 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость финансовых затрат, • возможность разногласий у руководства
2. Планирование продаж	<ul style="list-style-type: none"> • контроль процесса продаж, • ясность ситуации по продажам, • динамика продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • затраты времени на регулярное ведение планов и отчетов
3. Обучение персонала по продажам	<ul style="list-style-type: none"> • получение знаний и опыта; • сплоченная работа коллектива; • повышение эффективности продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость финансовых затрат, • потеря времени на поиск лучших специалистов по специальности, • персонал по производству на некоторое время «выпадает» из процесса продаж
4. Открытие интернет сайта	<ul style="list-style-type: none"> • увеличение числа клиентов, • не требует больших финансовых затрат 	<ul style="list-style-type: none"> • затраты времени на разработку сайта
5. Расширение рынка сбыта	<ul style="list-style-type: none"> • расширение клиентской базы; • увеличение объемов продаж и прибыли, • повышение имиджа, • расширение доли рынка, • повышение узнаваемости бренда 	<ul style="list-style-type: none"> • необходимость финансовых затрат, • высокий риск провала
6. Поддержка отношений с постоянными клиентами	<ul style="list-style-type: none"> • сокращение расходов на рекламу, • стабильность; • репутация, • добровольная и бесплатная реклама постоянными клиентами 	<ul style="list-style-type: none"> • жесткий контроль за соблюдением стандартов качественного обслуживания

Таким образом, изучив преимущества и недостатки методов совершенствования системы продвижения, выбираем метод расширения рынка сбыта (таблица 1.1).

Так как предприятие нуждается в привлечении новых клиентов и увеличении объема продаж, в ООО «Спектр» требуется открытие филиала.

Вывод: После выбора методов расширения рынка, необходимо рассмотреть ожидаемые сильные стороны применения теории и методов на предприятии - объекте и слабые стороны (они могут затруднить применение теории и методов). Затем показать возможности, реализуемые во внешней среде, в соответствии с

угрозами извне, которые могут влиять на предприятие при ожидаемой практической реализации избранной теории и методов. И в результате сделать вывод о целесообразности применения выбранной теории и методов. Более подробная проработка применения методов на рассматриваемом предприятии будет проведена в дальнейших частях проекта.

1.2 Оценка возможностей применения избранных методов и опыта на предприятии ООО «Спектр»

Вхождение России в мировую экономическую систему и устранение искусственно созданных торгово-экономических барьеров не только открыло новые горизонты и возможности для российских предприятий. Обратной стороной медали стала жесточайшая конкуренция, практически незнакомая промышленности, более семидесяти лет функционировавшей в условиях плановой экономики, управляемой административно-командными методами.

Завоевав определенную долю рынка на определённой территории, компания стремится в новые города, регионы, чтобы значительно расширить базу потенциальных клиентов, привлечь дополнительный персонал, который обеспечит дополнительные продажи, увеличить масштабы своей деятельности для достижения экономии на масштабах, и повышения ценности в глазах деловых партнеров, создать хороший потенциал для дальнейшего роста.

Результатом данных изменений внешней среды стали низкие объемы продаж, сокращение доли рынка ООО «Спектр» и низкая известность бренда. Компании необходимо наладить реализацию предлагаемых товаров на новом географическом рынке с помощью открытия филиалов в городах Копейске и Чебаркуле, рынок которого не насыщен данным видом товаров.

В ООО «Спектр» входят группы предприятий

- оптовая сеть магазинов «Анастасия»;
- розничная сеть магазинов «Анастасия»;

Группа Предприятий «Анастасия» – это федеральная оптово-розничная сеть магазинов по продаже домашнего текстиля. Постельное белье, подушки, одеяла, матрасы, швейные изделия из бязи и ситца, ленточки, трикотаж, ткани.

Методом называется совокупность приемов или операций теоретического или практического исследования действительности, система правил и приемов изучения явлений. Метод стратегического менеджмента – это способ теоретического исследования внутренних и внешних сторон предприятия, способ достижения поставленных целей [1;32].

Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и подстерегающих ее опасностей известен под названием SWOT-анализа. Этот простой в использовании метод позволяет быстро определить стратегическую обстановку, в которой находится компания.

SWOT-анализ базируется на основном принципе, который гласит: стратегия должна обеспечивать достаточно полное соответствие внутренних возможностей компании (ее сильных и слабых сторон) внешней ситуации (возможностям и угрозам), в которой она находится. Сильная сторона – это то, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает ее главную способность. Сильной стороной могут быть квалификация, важный опыт, разнообразные организационные ресурсы или конкурентные возможности, достижения, создающие компании рыночные преимущества. Слабая сторона – это либо то, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо (по сравнению с остальными), либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение. Слабость может сделать (а может и не делать) компанию уязвимой, с точки зрения конкурентоспособности, в зависимости от того, какое значение придает ей рынок. После того как руководители определяют сильные стороны и слабости компании, им необходимо дать две важные оценки с точки зрения перспектив построения стратегии. Некоторые сильные стороны имеют большее значение, чем другие, поскольку в большей степени влияют на показатели работы, конкурентоспособность и формирование эффективной стратегии [14].

Рассмотрим возможности, угрозы, сильные и слабые стороны применения избранной методологии расширения рынка сбыта предприятия Спектр на основе SWOT-анализа (таблица 1.2).

Таблица 1.2 SWOT – анализ метода расширения рынка сбыта на предприятии Спектр

S – Сильные стороны	W – Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение узнаваемости бренда 2. Расширение доли рынка 3. Полный контроль со стороны предприятия 4. Увеличение стоимости компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значительные затраты на открытие представительства 2. Затраты на анализ рынка, покупательских предпочтений и конкурентов
O – Возможности	T – Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение объемов продаж и прибыли 2. Расширение клиентской базы 3. Повышение имиджа 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление большого числа заказов 2. Появление большого числа конкурентов

Вывод: Из данного SWOT-анализа видно, что применение расширения рынка сбыта на предприятии Спектр ведет к решению проблемы привлечения новых клиентов и снижения объема продаж. Угрозы внешне рынка и могут быть урегулированы руководством компании.

Стратегия расширения рынка сбыта также подразумевает введение нового товара – линейка домашней одежды из премиальных тканей (более высоких по качеству и менее затратных по цене) зарубежных поставщиков Турции, Китая и Узбекистана, так компания сможет увеличить долю рынка.

1.3 Особенности и преимущества при работе с зарубежными поставщиками ткани и материала для домашнего текстиля в условиях международной интеграции

Ткани занимают одну из важнейших позиций среди товаров, поставляемых Китаем в другие страны. Четверть всего мирового экспорта тканей приходится на

китайские ткани. То, что китайский текстиль сегодня широко распространен и достойно конкурирует на мировом рынке, объясняется удачным сочетанием нескольких факторов: выгодной цены, высокого качества, большого выбора.

Факторы конкурентного преимущества китайских тканей:

- Дешевая и мобильная рабочая сила.
- Благоприятный климат (нет необходимости, к примеру, сооружать дорогостоящие отопительные системы).
- Собственная сырьевая база для производства любого типа ткани.
- Развитая транспортная инфраструктура.
- Благоприятные законы для компаний-экспортеров.
- Ориентация производства на конкретного заказчика.
- Поставщики не имеют больших запасов готовой продукции и сырья, экономя на складских расходах, производят конкретные модели и цвета тканей по запросам заказчиков.
- Многие текстильные предприятия не имеют в своем штате дизайнеров, работая только по эскизам заказчиков, что тоже влияет на низкую себестоимость тканей.

Не владея информацией о фабриках и производствах в Китае, не зная особенностей китайского рынка, можно приобрести ткани плохого качества, цена которых будет очень низкой. Такие ткани производят на устаревшем оборудовании, из низкокачественного сырья, с несоблюдением технологии производства.

Перед началом сотрудничества с китайскими поставщиками необходимо определиться, какие конкретно ткани необходимы и в каком количестве. Поставщики работают только с подробными запросами, описывающими параметры ткани: состав, конструкция, плотность, технология нанесения дизайна.

Имея на руках эти данные, поставщики могут выслать свои образцы. Поставщики охотно производят ткани по собственному дизайну. Желательно отправить поставщикам образцы уже имеющихся тканей. Необходимо рассчитать

точное количество заказываемой ткани для предоставления точной цены сформированного заказа.

Одна из важнейших задач, которую необходимо решить при покупке тканей в Китае, это выбор надежных поставщиков. Найти поставщиков можно на специализированных Интернет-сайтах. Подобрать поставщиков можно на выставке. Также можно посетить специализированные оптовые рынки, на которых большинство китайских производителей выставляют свою продукцию. Всеми возможными способами необходимо проверить благонадежность поставщика, выяснить производственные возможности поставщика.

Вывод по 1 главе: Рассмотрев теорию и методы совершенствования системы продвижения, определив их достоинства и недостатки, а также выявив сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, на основе этого анализа выбрали методы:

- для совершенствования системы продвижения ООО «Спектр» выбрали метод открытия представительства в городе Копейске, так как предприятие нуждается в расширении рынка сбыта, увеличении числа клиентов и расширения узнаваемости бренда.

На основе выбранного метода совершенствования системы продвижения, будем разрабатывать проект по его внедрению на предприятие Спектр для того, чтобы расширить рынок сбыта и повысить узнаваемость бренда. За счет этого ООО «Спектр» увеличит объемы продаж и прибыль. Введение новой линейки домашней одежды из премиальных тканей зарубежного производства позволит «зайти» на сегмент рынка, где она не представлена.

2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ, ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ДОМАШНЕГО ТЕКСТИЛЯ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

2.1 Анализ внешних и внутренних факторов в проекте совершенствования системы продвижения домашнего текстиля ООО «Спектр» на основе методов стратегического менеджмента в условиях международной интеграции

Внешняя среда непосредственно влияет на цели и политику фирмы. По отношению к предприятию среда может быть пассивной и активной. Пассивная среда не требует дополнительных усилий, активную позитивную обстановку следует умело использовать в интересах рассматриваемой системы, а при наличии противодействующих факторов необходимо принимать меры по их нейтрализации (компенсации).

Говоря о макросреде, мы имеем в виду то широкое окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, макросреда находится за пределами влияния самих компаний, но она может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют. Иногда о макросреде говорят как о дальнем или отдаленном окружении организации, поскольку воздействия, поступающие из внешней среды, как правило, не подвластны контролю со стороны организаций.

Изменения, происходящие в макросреде, могут иметь огромное значение для организации. Они могут способствовать смерти или рождению целой отрасли, расширению или сужению рынков, устанавливать уровень конкуренции на рынке отрасли и т. п. Следовательно, менеджеры компании должны быть готовы к происходящим или потенциальным изменениям, кроме того, они должны уметь предвидеть возможные последствия этих изменений для отрасли организации и ее рынков. При проведении анализа макросреды следует проявлять осмотрительность, так как и здесь имеются свои недостатки и определенные ловушки. По своей природе макросреда – чрезвычайно сложное явление, так как

одновременно происходящие изменения могут вступать друг с другом в конфликт и противоречие. Скорость, с которой происходят изменения во многих слоях макросреды, постоянно возрастает, изменения носят турбулентный и непредсказуемый характер. В связи с существующей неопределенностью возникают некоторые сомнения относительно целесообразности проведения анализа макросреды вообще. К тому времени как организации удается справиться с одними изменениями, происходят новые более существенные изменения, которые требуют еще большего внимания и новых ответных мер [14].

В настоящий момент на рынке присутствует множество организаций предлагающих товары данного профиля, работающих в швейной сфере деятельности. Но многие эти организации развивают лишь одно или два направления отрасли: либо пошив, либо продажу, либо торгово-производственную деятельность. ООО «Спектр» предлагает полный спектр услуг от пошива текстиля под заказ в кратчайшие сроки, поэтому занимает одну из лидирующих позиции в данной сфере и имеет немного сильных конкурентов в нашем регионе. Особое внимание необходимо уделить тому, каким образом можно достичь и удержать конкурентное преимущество предприятия. Обычно рассматривают два основных положения конкурентного преимущества: конкурентное позиционирование (конкурентный подход) и стержневые компетенции (ресурсный подход).

Как считает М. Портер, конкурентное преимущество возникает в результате выбора генетической (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию.

Успешные стратегии базируются на устойчивом конкурентном преимуществе. Компания является конкурентоспособной всегда, когда обладает преимуществом перед конкурентами в привлечении потребителей и защищена от действия конкурентных сил. Конкурентный подход компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций

Перед компанией стоит довольно простая задача – честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Ресурсный подход учитывает возможности, способности использования ресурсов предприятия для долговременного устойчивого развития. Данный подход применяется в случаях, когда лучшие результаты достижимы не на основе конкуренции, а сотрудничеством (альясом, как объединение юридически самостоятельных предприятий, реализующих единые стратегии) [6, с. 115]. Для дальнейшего развития мы выбираем конкурентный подход, т.к. в отрасли высокий уровень конкуренции. Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Упрощенная методика определения положения фирмы по отношению к возможностям отрасли была разработана ведущей компанией США Бостонской консультационной группой (БКГ). Она разработала, и всемерно популяризировала матрицу «Рост/Доля рынка». На вертикальной оси матрицы отражены темпы роста рынка. Относительная доля рынка (горизонтальная ось) показывает соотношение доли рынка товара и доли рынка ее наиболее крупного конкурента. Она отражает степень влияния компании на соответствующем рынке. Матрица «Рост/Доля рынка» разделена на четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные направления деятельности компании: «Дикие кошки», «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки» [14]. В матрице кругами разной площади указаны предприятия родственных отраслей, отличающиеся занимаемой долей рынка, темпами роста спроса по этапам их жизненного цикла.

Рассмотрим отраслевую матрицу Бостонской консалтинговой группы в ООО «Спектр» (рисунок 2.3).

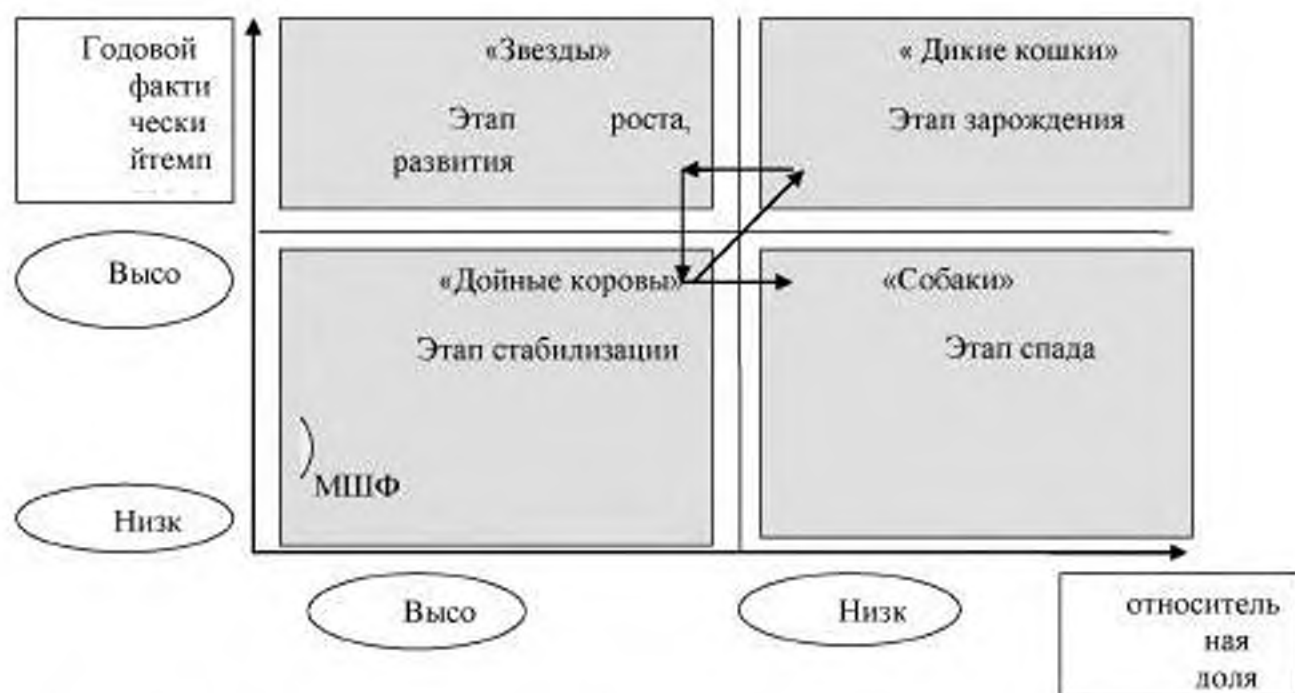


Рисунок 2.3 – Матрица Бостонской консалтинговой группы отраслевого позиционирования ООО «Спектр»

Отрасль характеризуется низкими темпами роста в силу её насыщения, а основные конкуренты обладают сравнительно высокой долей на рынке. Наиболее сильные конкуренты ООО «Спектр» – это «Уют» и «МШФ», т.к. темпы роста у этих организаций выше, чем у Спектр. Конкурент в лице «Леди Прима» являются более мелким, занимает среднюю долю рынка и имеют меньшие темпы роста.

Социальные, технологические, экономические и политические воздействия, как правило, находятся за пределами сферы влияния самой компании. Поэтому стратегия организации обычно строится с учетом ее способности реагировать на изменения, происходящие в макроокружении. Основной функцией стратегического менеджмента является способность предвидеть изменения в любой из указанных STEP – областей.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит организации установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы

Политико-правовая составляющая для данной компании заключена в законах и нормативных актах, регулирующих торговую деятельность, ввоз товаров из-за рубежа и др.

Теперь, когда мы знаем, что представляют собой STEP – воздействия, и каким образом они взаимосвязаны, обратимся к модели стратегического анализа. Данный анализ, по нашему мнению, необходимо проводить в четыре этапа:

1) изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения фактических или потенциальных изменений в социальных, технологических, экономических и политических сферах;

2) оценка необходимости и значимости изменений для отрасли, рынков и организации;

3) детальный анализ каждого соответствующего изменения и характер их взаимоотношений;

4) оценка потенциальных воздействий изменений на рынок, отрасль и компанию [14]

Микросреда включает те влияния, которые организация испытывает постоянно. Для большинства фирм она затрагивает отрасли, в которых они действуют. Находясь в микросреде, фирмы могут конкурировать друг с другом или при других обстоятельствах – сотрудничать.

Микросреда(или ближайшее окружение) – это среда, которая непосредственно окружает компанию, т.е. те области, с которыми компания взаимодействует или на которые сама оказывает влияние. Именно в микроокружении находятся конкуренты, поставщики и потребители компании.

Анализ покупателей как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Рассмотрим STEEP – анализ ООО «Спектр». Обоснование значимости внешних факторов для предприятия расставим в интервале от +10 до -10 баллов. Данный анализ поможет разобраться в том, какие факторы внешней среды влияют на деятельность предприятия.

S – социальные факторы.

Степень влияния фактора существенная, так как ООО «Спектр», так или иначе, зависит от влияния формирования потребительских предпочтений, от

которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность реализации продукции:

- улучшение уровня жизни населения оценивается в +5 баллов. Увеличение благосостояния людей (повышение пенсий, пособий и минимальной оплаты труда) ведет к тому, что у них возникает возможность заказывать текстиль со средней стоимостью. На ООО «Спектр» это отражается в увеличении прибыли и повышении объема продаж;

- изменение моды оценивается в +7 баллов. На всем протяжении жизни предпочтения людей в моде постоянно меняются, поэтому предприятие «Спектр» старается идти в ногу со временем и разрабатывает новые модели. Так, приобретение новых и модных предметов домашнего текстиля помогают ООО «Спектр» расширять номенклатуру продукции, увеличивать объем продаж и прибыли. На ряду уже с внедренной линейкой текстиля, предприятие добавляет новые фактуры, ткани, материалы, являющиеся модными, т.е. теми, которые являются наиболее востребованными в настоящее время;

- увеличение числа дошкольных учреждений приведет к увеличению объема продаж и прибыли, так как дошкольные заведения относятся к потенциальным клиентам. Наша компания имеет возможность предоставить им текстиль по самым низким ценам в области. Данный фактор оценивается в +6 баллов.

Т – технологические факторы:

Степень влияния фактора сильная, так как производство домашнего текстиля ООО «Спектр» находится в постоянной зависимости от развития технологий процесса изготовления, которые могут обеспечить более качественное производство с осуществлением наименьших затрат материалов и ресурсов, что непосредственно влияет на доходность организации в целом.

- развитие новых информационных технологий оценивается в +5 баллов и позволяют ООО «Спектр» сообщать о своей продукции населению, за счет этого растет спрос и интерес, что значительно влияет на увеличение прибыли предприятия;

- совершенствование технологии производства домашнего текстиля в отрасли для ООО «Спектр» оценивается в +9 баллов и приводит к улучшению качества продукции и повышению уровня обслуживания клиентов. Сокращается время на производство, следовательно, увеличивается количество продукции, что позволяет за счет этого увеличить прибыль.

Е – экономические факторы:

Степень влияния экономического фактора значительная, так как каждое предприятие, так или иначе, участвует в рыночных отношениях, поэтому подвергается влиянию изменения различных экономических показателей (темпы роста заработной платы, уровень инфляции, безработицы и т.д.). В частности для ООО «Спектр» это проявляется:

- безработица, как источник рабочей силы оценивается в -5 баллов, является как положительным фактором влияния внешней среды, так и отрицательным. Во-первых, у ООО «Спектр» есть возможность выбора людей, во-вторых, они не претендуют на слишком высокую заработную плату, в противном случае всегда найдутся желающие на их место за более низкую плату. На мой взгляд, в ближайшие несколько лет уровень безработицы не сократится, а может быть только возрастет (т.к. все больше предприятий вытесняются с рынка за счет жесткой конкуренции). Это будет иметь положительный эффект с точки зрения рабочей силы. Но с другой стороны, это может привести к снижению уровня жизни населения, т.е. к снижению покупательской способности. На деятельности ООО «Спектр» это отразится в виде снижения объема продаж и прибыли:

- в изменении банковских процентных ставок, которое оценивается в -5 баллов, а так как предприятие постоянно нуждается в привлечении денежных ресурсов извне – это тормозит процесс развития, расширения и технического обновления организации;

- в росте цен на бензин (электроэнергию, воду), который оценивается в -7 баллов, так как автоматически вызывает рост цен на материалы, поставляемые от поставщиков, а при продаже это также проявляется в завышении цены на готовую продукцию;

- рост инфляции приводит к повышению цен и оценивается в -5 баллов, но так как одной из целей компании является завоевание лидерства, то это не позволяет назначать слишком высокие цены на товар (по крайней мере, не выше, чем у конкурентов). Таким образом, при большом уровне инфляции, «Спектр» не может резко повысить цены до такого же уровня, иначе возможно покупатель откажется делать покупку. Снизится спрос, объем продаж и, как негативное последствие, упадет прибыль;

- повышение цен на сырье приведет к увеличению цен на домашний текстиль ООО «Спектр», следовательно, упадет спрос на продукцию, сократится число клиентов и у предприятия снизится прибыль. Фактор оценивается в -7 баллов;

- возможность открытия представительства «Спектр» в городе Конейке, что непосредственно приведет к расширению внешнего рынка сбыта и увеличению прибыли, увеличится число клиентов и заказов. А также завоевание на рынке лидирующих позиций среди конкурентов, данный фактор оценивается в 9 баллов.

P– политико-правовые факторы:

Степень влияния политико-правового фактора оценивается в 15 баллов, так как оказывают свое непосредственное влияние на деятельность рассматриваемой организации, как напрямую, а именно через уплату налогов (их размер и форма выплаты устанавливается непосредственно органами государственной власти); соблюдение законов РФ и уважение прав рабочих (Трудовой кодекс); поддержание связи и сотрудничество с такими службами, как пожарная, милиция, сан.эпид. надзор и соблюдение их требований, так и косвенно, влияя на поставщиков материалов, ресурсы, клиентов, покупателей и кредиторов посредством введения органами законодательной власти различных законов и положений, касающихся торговли, таможенных пошлин и т.д.

ООО «Спектр» регулярно проводит анализ и изучение макросреды, отслеживая изменения, способные повлиять на её жизнедеятельность. Производится также оценка существующих и будущих тенденций с точки зрения их вероятного воздействия на деятельность организации.

Рассмотрим профиль состояния внешней среды (таблица 2.1). Данный профиль поможет разобраться в том, как факторы внешней среды влияют на ООО «Спектр».

Качественные оценки получаем экспертным опросом специалистов с использованием шкалы соответствия

$$B = \begin{cases} 1. \text{ если влияние очень слабое} \\ 2. \text{ если влияние слабое} \\ 3. \text{ если влияние существенное} \\ 4. \text{ если влияние значительное} \\ 5. \text{ если влияние сильное} \end{cases}$$

Весовые коэффициенты определяются на основе ранговых оценок (сумма весов всех факторов должна быть равна 1).

Каждому фактору дано весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Обоснуем важнейшие:

Улучшение уровня жизни населения: вес фактора 0.06, так как благосостояние населения отражается на числе заказов в компании и ценах готовой продукции.

Изменение моды: вес фактора 0.09, так как данный фактор влияет на номенклатуру предлагаемой продукции.

Увеличение числа дошкольных учреждений: вес фактора 0.08, так как данные учреждения относятся к оптовым покупателям, следовательно, увеличение их числа приведет к увеличению числа заказов.

Совершенствование технологии производства: вес фактора 0.11, так как от технологии производства зависит качество выполняемой продукции.

Возможность открытия представительства в городе Конейске: вес фактора 0.11, так как воздействие этого фактора может привести к увеличению числа клиентов и повышению имиджа компании.

Повышение цен на сырье: вес фактора 0.08, так как цены на сырье непосредственно влияют на стоимость готовой продукции.

Таблица 2.1 Профиль состояния внешней среды

Факторы	Знак влияния, +/-	Качественная оценка	Балльная оценка (b _i)	Вес фактора (w _i)	Важность фактора (w _i · b _i)	Критический синтез
1	2	3	4	5	6	7
Социальные						
1. Улучшение уровня жизни населения	+	3	5	0,46	+0,70	Повышение цен на готовую продукцию
2. Промышленные модели	+	4	7	0,49	+0,67	Разработка новинок домашнего текстиля
3. Увеличение числа дошкольных учреждений	+	4	6	0,48	+0,48	Разработка новых моделей текстиля для дошкольных учреждений
4. Социальные гарантии сотрудникам	+	3	5	0,46	-0,3	Уважение прав работников
Технико-технические						
5. Совершенствование технологий производства	+	5	9	0,41	+0,99	Изменение системы производства
6. Развитие новых информационных технологий	+	3	5	0,47	+0,35	Разместить рекламный ролик на телевидение
Экономические						
7. Рост цен на энергоресурсы	-	4	7	0,48	-0,56	Сократить время на изготовление домашнего текстиля путем совершенствования технологий
8. Рост цен на нефть	-	3	5	0,46	-0,30	Разработать систему скидок
9. Возможность открытия представительства в городе Котейске	+	5	9	0,41	+0,99	Провести маркетинговое исследование рынка сбыта домашнего текстиля в городе Котейске
10. Падение банковских процентных ставок	-	3	5	0,46	-0,3	Увеличение числа инвесторов
11. Повышение цен на сырье	-	4	7	0,48	-0,56	Разработать систему скидок
12. Рост безработицы	-	3	5	0,47	-0,35	Увеличить число рабочих мест и разработать систему скидок
Политико-правовые						
13. Ужесточение законодательства	+	3	5	0,47	-0,35	Соблюдение законов РФ и уважение прав рабочих

По полученным значениям важности построим профиль внешней среды системы (рисунок 2.4). Построенный профиль позволяет получить интегральную оценку окружающей среды

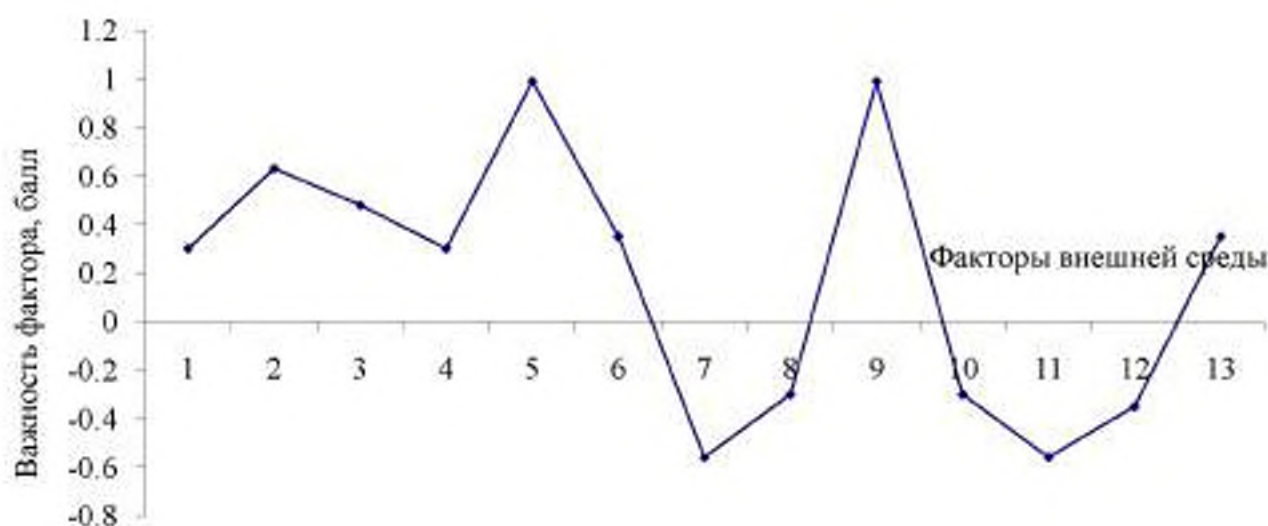


Рисунок 2.4 – Профиль внешней среды системы

По данному графику видно, как факторы внешней среды влияют на ООО «Спектр», положительно или отрицательно. При этом негативные факторы необходимо детально проанализировать и выработать стратегию компенсации их влияния, позитивные факторы следует умело использовать для достижения целей предприятия.

Для того чтобы определить важность каждого фактора возможностей и угроз, необходимо провести EFAS – анализ (таблица 2.2).

Форма анализа представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего организации. По ходу анализа выделяют 5-10 возможностей и такое же количество угроз, оценивается вероятное воздействие каждого фактора на стратегическую позицию предприятия, а также оценивается важность каждого фактора на реакцию предприятия. По суммарной взвешенной оценке определяется уровень нестабильности внешней среды для данного предприятия, а также степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Каждому из указанных факторам возможностей и угроз ставится весовое значение, находящееся в пределах от 0 до 1 (незначительно), где сумма всех весов

должна быть равна 1. Также факторам дается оценка по 5 бальной системе, которая показывает, какую реакцию должно проявить предприятие на действие фактора:

- 1 – стабильность;
- 2 – реактивность;
- 3 – предвидение;
- 4 – исследование;
- 5 – творчество.

Взвешенная оценка каждого фактора определяется путем умножения веса фактора на его оценку. Она определяет необходимую степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Суммарная взвешенная оценка равна 3,22, следовательно, реакция ООО «Спектр» на факторы внешней среды находится на среднем уровне, что связано с недостаточным вниманием к такой важной составляющей внешней среды, как изучение спроса, динамики потребностей реальных и потенциальных потребителей услуг компании, удовлетворенности деятельностью предприятия, качеством, стоимостью, ассортиментом услуг и сервисом, а также состояния и развития конкурентной среды.

Анализ внешней среды делается с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли.

Определение места, причины возникновения и значимости проблем необходимо для выбора целесообразности и последовательности их решения. Ограниченность ресурсов, которыми располагает менеджер, требует определения наиболее эффективных методов согласования внешних факторов с внутренними возможностями предприятия в процессе продвижения к установленным целям (преодоления разрывов между возможностями организации и вызовами внешней среды).

Таблица 2.2 EFAS-анализ для ООО «Спектр»

Внешние стратегические факторы	Вес фактора, балл	Оценка фактора, балл	Взвешенная оценка, балл
Возможности			
Улучшение уровня жизни населения	0,36	3	0,18
Изменение моды	0,08	4	0,32
Увеличение числа дошкольных учреждений	0,1	3	0,3
Совершенствование технологии производства	0,06	2	0,12
Развитие новых информационных технологий	0,1	5	0,5
Открытие представительства в Копейске	0,07	4	0,28
Угрозы			
Рост цен на энергоресурсы	0,36	3	0,27
Рост темпов инфляции	0,08	3	0,24
Изменение банковских процентных ставок	0,1	3	0,3
Повышение цен на сырье	0,17	2	0,14
Рост безработицы	0,09	3	0,27
Ужесточение законодательства	0,1	3	0,3
Суммарная оценка	1		3,22

Внешние STEP-факторы активно влияют на внутренние факторы организации. Для определения значимости этого влияния используем модель 7S Мак-Кинси (рисунок 2.5).

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Её название идёт от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style).

Построим модель 7S Мак-Кинси для ООО «Спектр» на рисунке 2.5.

На рисунке 2.5 жирным шрифтом выделены параметры подсистем, которые необходимо изменить. Толщина стрелок различается в зависимости от их относительной значимости. Обозначение значимости внешних факторов основано на результатах STEP-анализа.

Для степени интенсивности конкуренции используем модель «пяти сил» Майкла Портера (рисунок 2.6). Эта модель позволяет провести анализ непосредственного окружения организации. Пять сил конкуренции определяют

прибыльность отрасли, т. к. они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, что бы конкурировать в этой отрасли.



Рисунок 2.5 – Модель 7S Мак-Кинси для компании «Спектр»

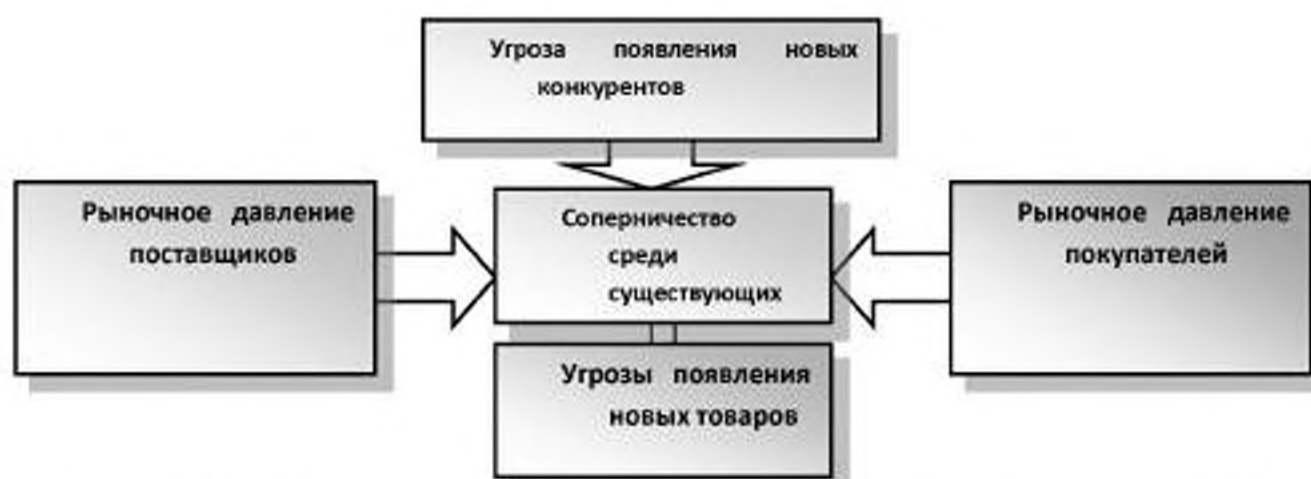


Рисунок 2.6– Модель «пяти сил» конкуренции модели М. Портера для ООО «Спектр»

Угроза появления новых конкурентов снижает общий потенциал прибыльности в отрасли, мощные покупатели и поставщики, торгуясь, извлекают выгоду и снижают прибыль фирмы [6]. Ожесточенная конкуренция так же снижает прибыльность, а наличие товаров заменителей, ограничивает цену, которую могут запросить фирмы-конкуренты.

Значение каждой из пяти сил конкуренции определяется структурой отрасли, её основными экономическими и техническими характеристиками. Например, воздействие покупателя зависит от того, сколько у фирмы покупателей, какая часть прибыли приходится на одного покупателя, является ли цена значительной частью расходов покупателя [6].

Угроза появления новых конкурентов, зависит от трудности внедрения в эту отрасль новых участников. Любая действенная стратегия должна уделять внимание всем типам конкурентного преимущества, хотя и строго придерживаясь одного из них [8]. Стрелочками показана степень влияния факторов на соперничество между конкурентами внутри отрасли.

1. Угроза появления новых конкурентов

Степень влияния фактора оценивается в *4 баллов*, так как для «Спектр» этот фактор является одним из ключевых, так как невозможность предприятия оказать противодействие приведет к потере уже имеющихся позиций. Это может произойти, потому что нет четкой позиции на рынке, так как фирма начала свое существование не так давно, но уже имеет довольно прочные отношения с потребителями в отличие от новых конкурентов.

2. Рыночное давление поставщиков.

Степень влияния фактора оценивается в *5 баллов*, потому что возможности поставщиков не очень велики, так как «Спектр» должен получать материалы и мебель, необходимые ей для осуществления своей деятельности. Наше предприятие не имеет никаких договоров с поставщиками, оно закупает все необходимое у рынков сбыта.

Поставщики определяются с помощью тендеров, таким образом, предприятие может выбирать поставщиков по качеству, ценам и другим показателям, что

очень важно. Таким образом, данная угроза не представляет большой опасности для предприятия.

3. Рыночное давление покупателей.

Степень влияния фактора оценивается в *4 балла*, так как в настоящее время спрос на продукцию «Спектр» превышает предложение, соответственно данная угроза не представляет опасности для предприятия в ближайшее время, так как количество потребителей домашнего текстиля и объем их покупок увеличился.

4. Угроза появления новых товаров.

Не представляется возможным в ближайшее время. Степень влияния оценивается в *2 балла*.

5. Конкуренция среди существующих фирм.

Конкуренция между существующими компаниями в отрасли составляет ядро модели Портера. В исследуемой отрасли существует жесткая конкуренция, как со стороны местных фирм, так и России и из-за рубежа, поэтому данному фактору уделяется достаточно большое внимание и степень влияния оценивается в *10 баллов*.

Таким образом, из данной модели конкуренции видно, что для ООО «Спектр» наиболее сильно оказывающими влияние на соперничество факторами являются – угроза появления новых конкурентов и рыночное давление поставщиков. При проведении анализа внешних факторов предприятия «Спектр» были выявлены возможности и угрозы, влияющие на организацию. Таким образом, у ООО «Спектр» больше возможностей, чем угроз, что положительно сказывается на имидже фирмы. Профиль внешней среды системы показал, что открытие представительства в городе Конейске имеет положительную возможность внедрения на ООО «Спектр». Далее проведем анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «Спектр», чтобы выявить какие факторы влияют на организацию.

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько

срезом, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация [6].

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выявить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий. За последние годы значение внутреннего анализа существенно возросло, потому что именно деятельность компании, как показывают исследования, определяет ее способность опережать своих конкурентов. Внутренний анализ позволяет менеджерам компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее жизнеспособности на рынке.

Компания проводит внутренний анализ для того, чтобы:

- определить ресурсы, общие и специфические компетенции компании с целью их дальнейшего развития и применения;
- оценить, насколько эффективно организован процесс по развитию ценностной цепочки;
- установить слабые стороны деятельности организации и учесть их при реализации будущих стратегий;
- оценить качество продукта;
- проанализировать финансовую деятельность, сравнив ее, в частности, с показателями конкурентов;
- оценить инвестиционный потенциал компании в случае, если финансирование осуществляется из внешних источников;
- произвести предварительную оценку приодности, обоснованности и приемлемости будущих стратегий [14].

Цепочка ценности компании – это основные и вспомогательные виды деятельности по созданию потребительской ценности.

Цепочка ценностей компании отражает эволюцию ее бизнеса и внутренних операций, стратегию и методы ее реализации, экономические принципы

деятельности. Поскольку эти компоненты у разных компаний различны, цепочки ценности конкурирующих компаний различаются – этот факт значительно усложняет сравнительную оценку издержек компаний-конкурентов [21].

Проведем анализ ООО «Спектр», используя цепочку ценностей М. Портера (рисунок 2.7). Такой анализ поможет понять, каким образом различные виды деятельности организации способствуют увеличению ценности продуктов и услуг.

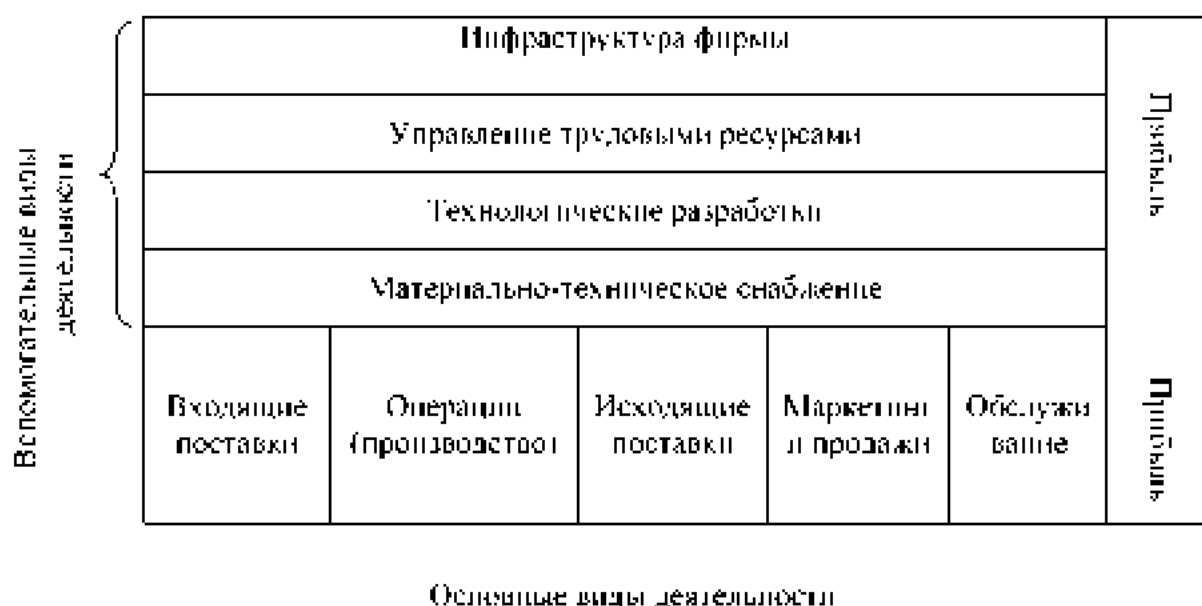


Рисунок 2.7 – Цепочка ценностей М. Портера

Ценность продукта можно увеличить двумя способами:

1) изменяя мнение о продукте таким образом, чтобы потребитель был готов заплатить более высокую цену за него, а не за подобный продукт, выпускаемый другими компаниями.

2) сокращая свои производственные затраты до уровня ниже затрат конкурентов [14]

Основные виды деятельности непосредственно добавляют стоимость к конечному продукту. Вспомогательные виды деятельности добавляют стоимость

не прямо, а косвенно, способствуя эффективному выполнению основных видов деятельности.

Основная деятельность группируется им в следующие пять областей:

Входящие поставки. Приемка материала и комплектующих для производства домашнего текстиля «Спектр» осуществляется непосредственно в производственный отдел в складское помещение, пока не возникнет необходимость в распределении.

Операции (производство). Процесс преобразования первоначальных компонентов в конечный продукт. Процесс пошива домашнего текстиля «Спектр» происходит поэтапно: декатирование, раскрой, пошив, ВТО, контроль качества.

Исходящие поставки. Хранение текстиля осуществляется на складе готовой продукции и в магазинах, и распределение ее, как правило, также осуществляется со склада. Далее осуществляется доставка для оптовых покупателей.

Маркетинг и продажи. Специалисты ООО «Спектр» проводят различного рода маркетинговые исследования: сегментация рынка, которая позволит как варьировать цены относительно конкурентов, так и проводить дополнительные исследования по позиционированию, выявлению спроса и соответствующего предложения и т.д. Продажи осуществляются непосредственно с торговых залов, где существует возможность сделать заказ у дизайнера по индивидуальной разработке. Рекламе уделяется большое значение, поэтому рекламу «Спектр» можно увидеть в газетах, на рекламных баннерах в городе Челябинск, а также в интернете.

Обслуживание. Возможна установка и ВТО (шторы).

Все виды основной деятельности связаны со **вспомогательной деятельностью**. Рассмотрим содержание этих видов деятельности:

Материально-техническое снабжение. Постоянное налаживание и поддержание отношений с поставщиками материалов и фурнитуры для изготовления домашнего текстиля «Спектр». Можно отметить, что материально-техническое снабжение находится на очень высоком уровне, поскольку срок эксплуатации домашнего текстиля достигает до 10 лет.

Технические разработки. Идет постоянная разработка новых технологий по производству новых видов домашнего текстиля, которые способствуют повышению конкурентоспособности «Спектр», а также снижению ее издержек. ООО «Спектр» закупает сырье: ткани, фурнитура, наполнители большими партиями, как правило, российского производства (г. Иваново), что позволяет связать цены на готовую продукцию.

Управление трудовыми ресурсами. Отбор персонала в ООО «Спектр» происходит путем собеседования. Персонал поддерживает между собой дружеские отношения. Осуществляются стимулирование персонала: вознаграждения, премии, 13 зарплата.

Инфраструктура фирмы. Деятельность «Спектр» четко спланирована, все структурные подразделения участвуют в реализации стратегии организации, что способствует эффективности.

Анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Для решения этой задачи используется метод SWOT – анализа (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – SWOT – анализ предприятия «Спектр»

S – Сильные стороны компании	W – Слабые стороны компании
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортимент домашнего текстиля 2. Доступные цены, чем у конкурента «Уют» 3. Постоянная востребованность домашнего текстиля 4. Эффективная реклама 5. Возможность предложить товар по самым низким ценам в области 6. Дружеские отношения сплачивают команду фирмы, наблюдается понимание друг друга «с полуслова» 7. Бесплатная доставка оптовым клиентам 8. Предоставление отсрочки платежа 9. Финансовая стабильность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нехватка обученного персонала на производстве 2. Стабилизация объема продаж 3. Относительная ограниченность рынком г. Челябинска 4. Задержки в поставке заказов клиентам 5. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений 6. Слабая позиция по отношению к конкурентам
O – Возможности внешней среды	T – Угрозы внешней среды
<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение уровня жизни населения 2. Изменение моды 3. Увеличение числа клиентов 4. Открытие представительства в г. Колыбельске 5. Развитие новых технологий производства 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение конкуренции на рынке 2. Рост цен на энергоресурсы 3. Повышение цен на сырье 4. Ужесточение законодательства 5. Рост темпов инфляции

6. Развитие новых информационных технологий	6. Появление новых фирм на рынке
7. Уход с рынка некоторых конкурентов	7. Рост налогов и пошлин
	8. Рост безработицы
	9. Изменение банковских процентных ставок

В качестве варианта внутреннего анализа рассмотрим концепцию ресурсного подхода к стратегии (рисунок 2.8), центральная идея которого, заключается в том, что каждая фирма обладает уникальным набором активов, и именно обладание этим набором активов и методы их использования определяют стратегический успех или стратегическую неудачу организации.

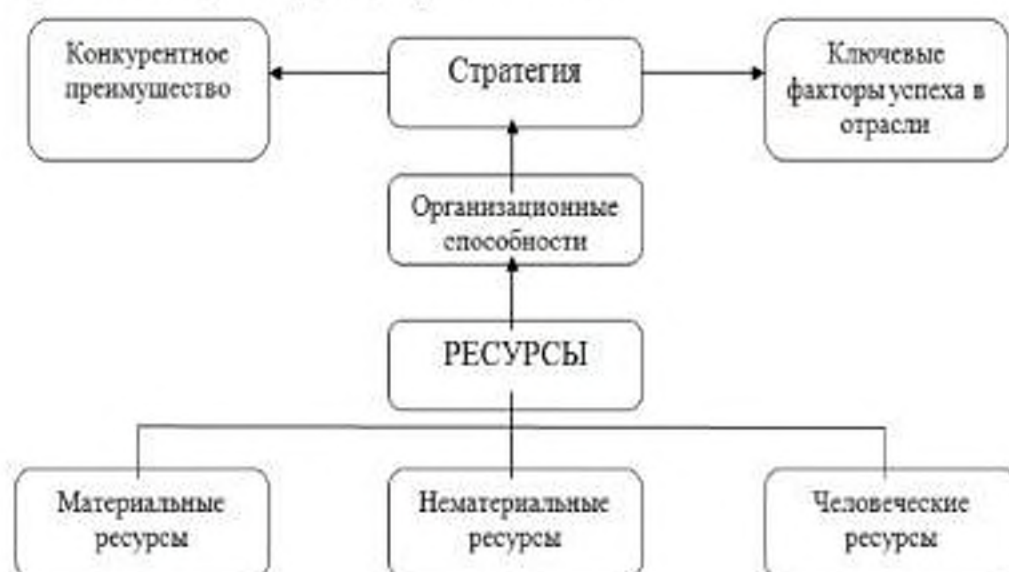


Рисунок 2.8 – Схема ресурсного подхода

Ресурсы ООО «Спектр»:

1. Материальные ресурсы состоят из финансовых и физических ресурсов. Основными источниками финансирования являются собственные средства, а именно чистая прибыль. Также предприятие может использовать заемные средства. У компании есть возможность финансировать существующие и будущие стратегии из собственных средств. Физические ресурсы включают в себя сырьё для производства текстиля (ткани, фурнитура, наполнители), оборудование. У предприятия имеется два арендуемых здания, где одна часть занята цехом для производства домашнего текстиля, а другая часть под офис, а также магазин.

2. Нематериальные ресурсы подразделяются на репутационные, технологические и ресурсы, связанные с корпоративной культурой. К репутационным ресурсам относятся известность бренда (компания довольно

известна среди людей, проживающих в Челябинске), процент повторных покупок (практически каждый, кто однажды заказывал текстиль у компании, становится её постоянным клиентом). К технологическим ресурсам относятся документы на осуществление деятельности.

Тип организационной культуры ООО «Спектр» по Дилу и Кеннеди «хорошо потрудился – хорошо отдохнул», т. к. основная ценность компании – высокое качество продукции при низкой степени риска и быстрой обратной связи. По классификации Майлза и Сноу культуру компании можно отнести к типу «Аналитики», т. к. руководство достаточно последовательно и консервативно. Излюбленная стратегия – постоянный рост путем проникновения на рынок. Однако переход на новые рынки и продукты происходит только после их детального изучения и исследования.

3. Человеческие ресурсы включают в себя три бригады, состоящих из 5 человек – швеи, портные, закройщики. Технолог ответственен за процесс производства, за соблюдение техники безопасности, за соблюдение ГОСТов и требований, предъявляемых к заказанным изделиям, а также за качество и сроки изготовления текстиля. На производстве не хватает высококвалифицированных специалистов. Предприятие не проводит обучающие курсы, следовательно, необходимо сделать упор на поиск мастеров. При анализе внутренней среды предприятия было выявлено, что на производстве не хватает обученного персонала.

Таким образом, высока потребность в открытии представительства в городе Колейске, необходимо провести для этого маркетинговые исследования.

SWOT анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SWOT – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). Данное стратегическое исследование организации может стать первым шагом на пути построения системы эффективного стратегического управления.

Рассмотрим SWOT – анализ ООО «Спектр» (таблица 2.4). Опеним ключевые факторы успеха «Спектр» в сравнении с его идеальным представлением. Баллы будут представлены в правой части, а баллы идеального состояния в левой.

Таблица 2.4 SNW – анализ ресурсов и внутренних возможностей подсистем ООО «Спектр»

SNW											
Оценки показателей результативности управления, баллы											
5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	
Высокие			Непродолженные			Низкие					
Конкурент «Уют»					ООО «Спектр»						
1. Подсистема «Ресурсы»											
4	1.1 Достаточность внешних ресурсов									4	
4	1.2 Наличие внутренних резервов									3	
4	1.3 Нематериальные активы									2	
2. Подсистема «Компетенции предприятия»											
4	2.1 Степень уникальности									5	
4	2.2 Степень неповторимости									4	
3. Цель добавления ценностей организации (предприятия)											
5	3.1 Надежность поставщиков									5	
4	3.2 Издержки распределения									5	
4. Финансовая подсистема											
3	4.1 Доступность инвестиций									4	
4	4.2 Возможности бюджетирования									3	
5. Подсистема компетенций «Человеческие ресурсы и культура»											
4	5.1 Обучаемость персонала									3	
4	5.2 Клиентоориентированность									2	
3	5.3 Инновационная восприимчивость									4	
6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»											
5	6.1 Эффективность продаж									3	
4	6.2 Широта номенклатуры									5	
7. Подсистема «НИОКР и технологии»											
5	7.1 Способность к лидерству									4	
4	7.2 Способность к восприятию нового									5	
8. Операционная подсистема основной деятельности											
3	8.1 Целесообразность									4	
4	8.2 Удобство размещения									3	
5	8.3 Уникальность технологий									2	
9. Подсистема «Менеджмент и структуры»											
3	9.1 Способность к прогнозированию									2	
4	9.2 Гибкость реагирования									4	
4	9.3 Способность к делегированию полномочий									2	
10. Подсистема «Специальные факторы успеха»											
4	10.1 Характеристика имиджа									4	
4	10.2 Отношение к персоналу									4	

В качестве нормативов результативности управления предлагаются следующие:

- 0 – результативность отсутствует, либо нет данных об оценке показателя;

1 результативность очень низкая (например, по показателю 1.1 обеспеченность внешними ресурсами не превышает 10-15%);

2 результативность низкая (например, по показателю 4.2 оперативность обеспечивается лишь для 16-25% оценок);

3 результативность средняя (например, по показателю 5.3 инновационной восприимчивостью обладают 26-50% персонала);

4 результативность высокая (например, по показателям 2.1, 8.4 уникальностью отличаются 51-75% компетенций и технологий предприятия);

5 – результативность очень высокая (76-100%).

Отрицательные оценки характеризуют соответствующую направленность действий персонала на состояние подсистем: – 1 – отрицательные результаты наблюдаются в 10-15% случаев; – 2 – в 16-25% случаев и т.д.

Обобщим оценки ключевых факторов возможностей подсистем «Спектр»:

1. Подсистема «ресурсы»

1.1 Достаточность внешних ресурсов

Данный фактор у ООО «Спектр» и у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как предприятия имеют достаточно финансовых и физических ресурсов, однако наблюдается нехватка человеческих ресурсов.

1.2 Наличие внутренних резервов

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 3 балла, так как фирма имеет достаточный запас средств на покрытие возможных издержек, но не имеет достаточно средств на дальнейшее развитие. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как предприятие имеет не только средства на покрытие возможных издержек, но и средства для развития.

1.3 Нематериальные активы

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 2 балла, так как на предприятии недостаточный уровень человеческих ресурсов с необходимыми навыками и знаниями. А у конкурента «Уют» данный фактор оценивается в 4 балла, так как у них достаточный уровень человеческих ресурсов.

2. Подсистема «Компетенции предприятия»

2.1 Степень уникальности

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 5 баллов, так как на предприятии имеется возможность изготовления уникальных предметов мебели с применением живописи, а у конкурента «Уют» этого нет – 4 балла.

2.2 Степень неповторимости

Данный фактор у ООО «Спектр» и у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как уникальные проекты мебели по индивидуальным заказам разрабатывает высококвалифицированный дизайнер.

3. Цель добавления ценностей организации (предприятия)

3.1 Надежность поставщиков

Данный фактор у ООО «Спектр» и у конкурента «Уют» оценивается в 5 баллов, так как поставщики предлагают достаточный ассортимент полуфабрикатов, чтобы обеспечивать непрерывную работу производства. Предприятия взаимодействует с надёжными поставщиками и не сталкивается с проблемами перебоев в поставках.

3.2 Издержки распределения

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 5 баллов, так как распределение изготовленной домашней текстиля осуществляется путём прямой продажи без залеживания его на складе. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как отправляют изготовленную продукцию для реализации через магазины.

4. Финансовая подсистема

4.1 Доступность инвестиций

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 4 балла, так как предприятие имеет двух инвесторов, а у конкурента «Уют» их нет – 3 балла.

4.2 Возможности бюджетирования

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 3 балла, так как фирма имеет небольшой собственный бюджет, а у конкурента «Уют» 4 балла, так как имеется достаточно большой собственный бюджет.

5. Подсистема компетенностей «Человеческие ресурсы и культура»

5.1. Обучаемость персонала

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 3 балла, так как обучение персонала нерегулярно, и персонал не мотивирован на обучение. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как персонал проходит обучение регулярно.

5.2. Клиентоориентированность

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 2 балла, так как фирма не делает упор на финансовые целевые группы заказчиков. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как компания делает упор на привлечение заказчиков с высоким уровнем дохода.

5.3. Инновационная восприимчивость

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 4 балла, так как персонал, сталкиваясь с внедрением в производство новой фурнитуры, легче воспринимает. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 3 балла, так как при внедрении чего-то нового, работникам производства сложнее воспринимать инновации в связи с тем, что они сталкиваются в основном со стандартными заказами.

6. Подсистема «Маркетинга и сбыта»

6.1 Эффективность продаж

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 3 балла, так как предприятие ограничено рынком сбыта домашнего текстиля города Челябинска, а конкурент «Уют» не ограничен рынком сбыта – 5 баллов.

6.2 Широта номенклатуры

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 5 баллов, так как достаточно большой ассортимент домашнего текстиля, которую разрабатывает дизайнер. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как рынок сбыта, ограничен складским заказом.

7. Подсистема «НИОКР и технологии»

7.1 Способность к лидерству

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 4 балла, так как у предприятия нет усовершенствованного оборудования. Данный фактор у конкурента «Уют»

оценивается в 5 баллов, так как фирма существует давно, у нее более усовершенствованное оборудование для производства мебели.

7.2 Способность к восприятию нового 4 балла

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 5 баллов, так как персонал, сталкиваясь с внедрением в производство новой модели, легче воспринимает. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как при внедрении чего-то нового, работникам производства сложнее воспринимать в связи с тем, что они сталкиваются в основном со стандартными заказами и у них настроено оборудование.

8. Операционная подсистема основной деятельности

8.1 Гибкость

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 4 балла, так как система довольно гибкая, в состоянии перестроится к новым условиям в случае каких-либо изменений. А конкуренту «Уют» перестроится сложнее к новым условиям в случае каких-либо изменений, так как они производят в основном стандартную мебель - 3 балла.

8.2 Удобство размещения

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 3 балла, так как на производстве не сформированы отдельные участки для выполнения различных операций, а у конкурента «Уют» сформированы - 4 балла

8.3 Уникальность технологии

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 2 балла, так как на предприятии нет уникальных технологий в производстве. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 5 баллов, так как уникальность технологии заключается в хорошем распределении участков производства

9. Подсистема «Менеджмент и структура»

9.1 Способность к прогнозированию

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 2 балла, так как способность к прогнозированию довольно низкая, исполнение данной функции лежит на руководителях предприятия, специалистов в данной области в компании нет.

Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 3 балла, так как у компании специалистов в данной области нет, но у них есть возможность потратить деньги на анализ.

9.2 Гибкость реагирования

Данный фактор у ООО «Спектр» и у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как предприятия имеют способность принимать во время необходимые решения по сложившейся ситуации.

9.3 Способность к делегированию полномочий

Данный фактор у ООО «Спектр» оценивается в 2 балла, так как делегирование полномочий имеет место в компании, но оно недостаточно развито. Данный фактор у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как делегирование полномочий достаточно развито.

10. Подсистема «Специальные факторы успеха»

10.1. Характеристика имиджа

Данный фактор у ООО «Спектр» и у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как предприятие имеет достаточный уровень имиджа среди клиентов.

10.2. Отношение к персоналу

Данный фактор у ООО «Спектр» и у конкурента «Уют» оценивается в 4 балла, так как персоналу компании уделяют особое внимание, принимая все необходимые меры по его улучшению, стимулированию и т.д.

Далее построим профиль ООО «Спектр» по оценкам, чтобы наглядно представить подсистемы (рисунок 2.9).

Результаты SNW-анализа представляют семантический (смысловой) дифференциал, или оценку стратегических разрывов (несоответствий, противоречий) между нормативами, показателями лучших предприятий либо характеристиками видения предприятия и фактическими показателями

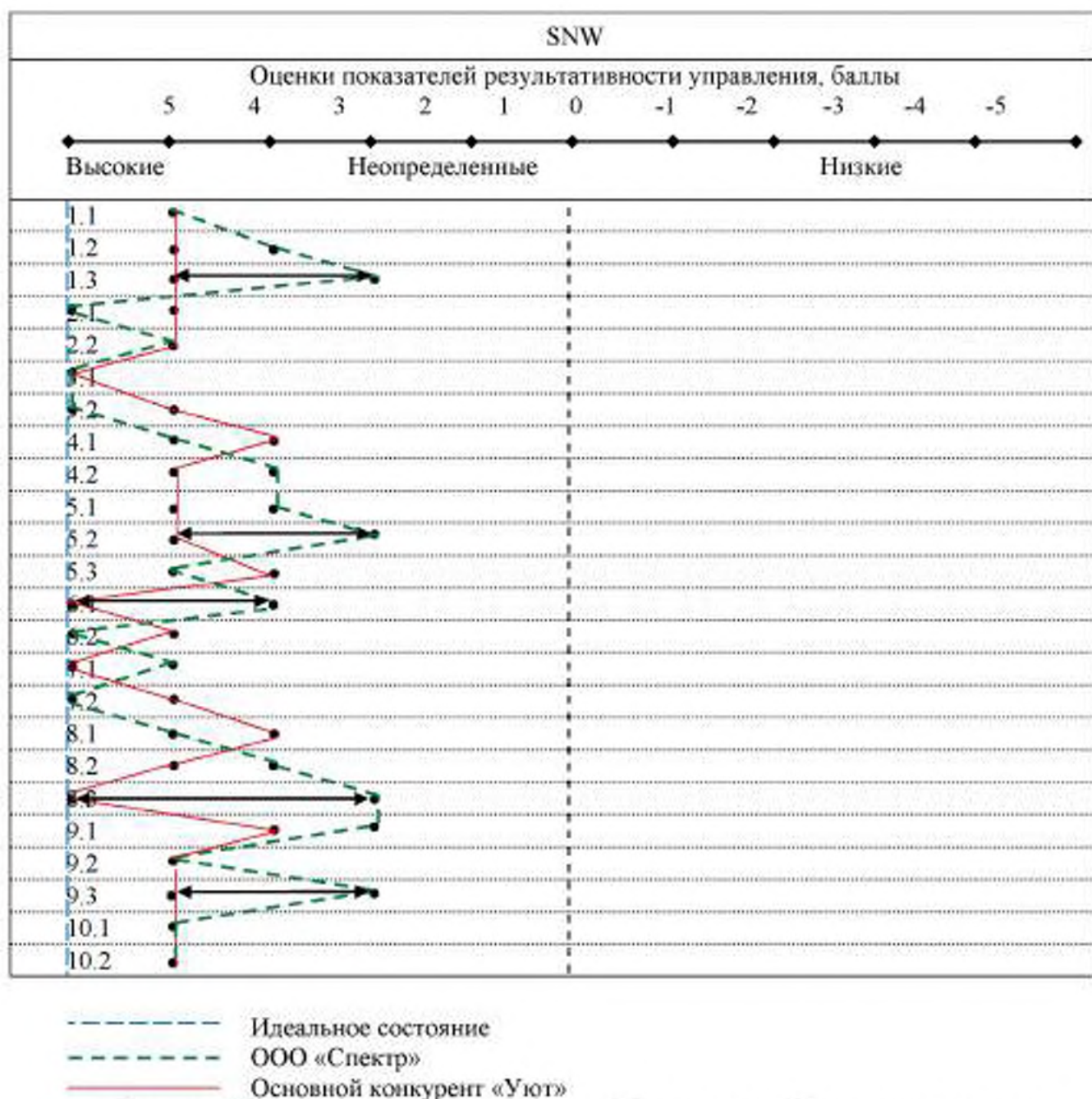


Рисунок 2.9 – Профиль сильных и слабых сторон «Спектр» на основе SNW-анализа

Так образуется, кроме того, общий список проблем. Наибольшие разрывы наблюдаются в пунктах:

- нематериальные активы;
- клиентоориентированность;
- эффективность продаж;
- уникальность технологии;

- способность к делегированию полномочий.

Главными из них являются недостаточная эффективность продаж и недостаточная уникальность технологии производства.

Рассмотрим проблемы компании более подробно в следующем пункте.

При проведении анализа ресурсов и внутренних факторов ООО «Спектр» были выявлены сильные и слабые стороны, влияющие на организацию. Таким образом, у предприятия «Спектр» больше сильных сторон, чем слабых. График профиля сильных и слабых сторон показал, что главными подсистемами являются недостаточная эффективность продаж и недостаточная уникальность технологии производства. Далее проведем классификацию и ранжирование проблем ООО «Спектр».

2.2 Выявление и качественная оценка проблем в проекте совершенствования системы продвижения как несоответствий факторов-вызовов внешней среды, целей исследования с возможностью применения метода интеграции ООО «Спектр»

Диагностика и ранжирование проблем проводится с целью выявления самых сложных проблем, решение которых нельзя откладывать и от которых зависит успех или провал организации. Важно определять такие проблемы организации еще до того, как они появятся, и устранять их.

Матрица Глайстера (таблица 2.5) позволяет определить проблемы на организационном уровне, на уровне подразделения, индивидуума и операционной системы. Анализ проблем на более низком уровне с помощью матрицы Глайстера позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне.

Таким образом, останавливаем свой выбор на уровне подразделения организации, проблема ограниченности рынком сбыта города Челябинска, необходимо разработать мероприятия по открытию представительства в городе Колеишке.

Таблица 2.5 – Матрица Глайстера для ООО «Спектр»

Иерархический уровень управления	Суть проблемы	Симптомы проявления проблемы	Рекомендации
Организация	Недостаточная известность бренда	Снижение объема продаж	Расширение географии рынка сбыта
Подразделение организации	Нет притока новых клиентов	Снижение объемов продаж	Открыть представительство в г. Копейске
Индивидуальный уровень	Недостаточное владение техниками эффективных продаж	Отсутствие инициативности в работе с клиентом	Разработка системы развития карьеры
Операционная система	Несоответствие фактического срока договорному сроку выполнения заказов	Недовольство клиентов	Изменение технологии производства

А также на уровне операционная система, проблема несоответствия фактического срока договорному сроку выполнения заказов по производству домашнего текстиля, необходимо разработать мероприятия по совершенствованию технологии производства.

Рассмотрим матрицу выбора приоритетов в проблемном поле (рисунок 2.10).

Степень управляемости факторами изменений

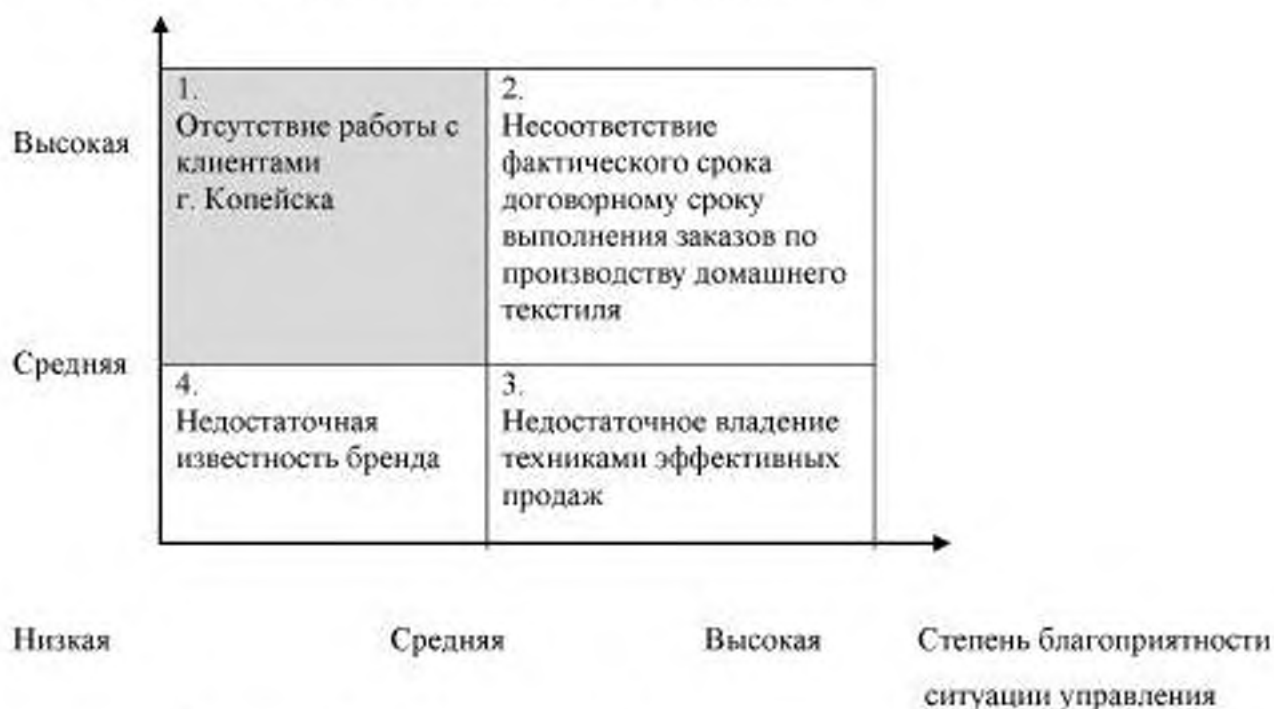


Рисунок 2.10 – Матрица выбора приоритетов в проблемное поле ООО «Спектр»

Для разработки стратегии выберем проблемный *квадрант 1*, который выделен. Для данной проблемы степень управляемости факторами изменения высокая, так как ООО «Спектр» занимает прочное финансовое положение, имеет достаточные финансовые ресурсы для развития бизнеса. Степень благоприятности ситуации управления низкая. Для проблемы во *втором квадранте* степень управляемости факторами изменения высокая, так как ООО «Спектр» занимает прочное финансовое положение, имеет достаточные финансовые ресурсы для развития бизнеса.

Степень управляемости и благоприятности ситуации в *4 квадранте* низкая, так как для раскрутки бренда требуется длительное время, предприятие имеет большое количество конкурентов и большую власть поставщиков и потребителей. Проблемный *квадрант 3* необходимо преодолеть, решив проблему недостатка клиентов.

Вывод по 2 главе: Рассмотрев стратегический анализ возможностей и ресурсов совершенствования системы продвижения ООО «Спектр», выявили миссию, видение и цели предприятия. Так как «Спектр» нуждается в открытии представительства в городе Копейске, выбрали методологию следования за лидерами в спонтанных изменениях.

Затем выявили внешние и внутренние факторы, влияющие на ООО «Спектр» как положительно, так и отрицательно. Также провели EFAS анализ, SNW анализ, рассмотрели ресурсы предприятия, модель конкуренции М. Портера и цепочку ценностей М. Портера. Провели диагностику, и ранжирование проблем относительной ограниченностью рынком сбыта ООО «Спектр» и несоответствием планам по производству домашнего текстиля, выявили симптомы проявления и разработали рекомендации по их устранению – это открытие представительства в городе Копейске.

Таким образом, мы провели стратегический анализ возможностей и ресурсов совершенствования системы продвижения ООО «Спектр», выявили существующие проблемы и теперь можем переходить к стратегическому планированию.

3 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ В ООО «СПЕКТР» В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

3.1 Разработка целей, стратегии и плана в проекте совершенствования системы продвижения домашнего текстиля в условиях международной интеграции

Чтобы ресурсы, затраченные на разработку проекта, не пропали зря, необходимо заранее планировать процесс реализации проекта. Приступая к реализации проекта, следует рассчитать ее эффективность, выработать четкий план действий, назначить исполнителей и ответственных: проанализировать ситуацию в организации и во внешнем ее окружении для определения влияния факторов на проект.

Для соблюдения вышеперечисленных требований мы будем использовать такие методики как диаграмма Ганта, поле сил Курта Левина и система сбалансированных показателей. Кроме того, будут рассчитаны показатели эффективности проекта системы совершенствования продвижения ООО «Спектр».

Сформулируем цели, стоящие перед организацией и представим их графически в виде дерева целей на рисунке 3.1.

На рисунке 3.2 показана стратегическая пирамида ООО «Спектр» для всей компании, иерархия имеет четыре уровня (корпоративная стратегия, стратегия бизнеса, функциональная стратегия и оперативная стратегия).

Для создания проекта открытия представительства ООО «Спектр» будем разрабатывать корпоративную стратегию. Рассмотрим основные подходы к идентификации и выбору стратегий.

Миссия компании

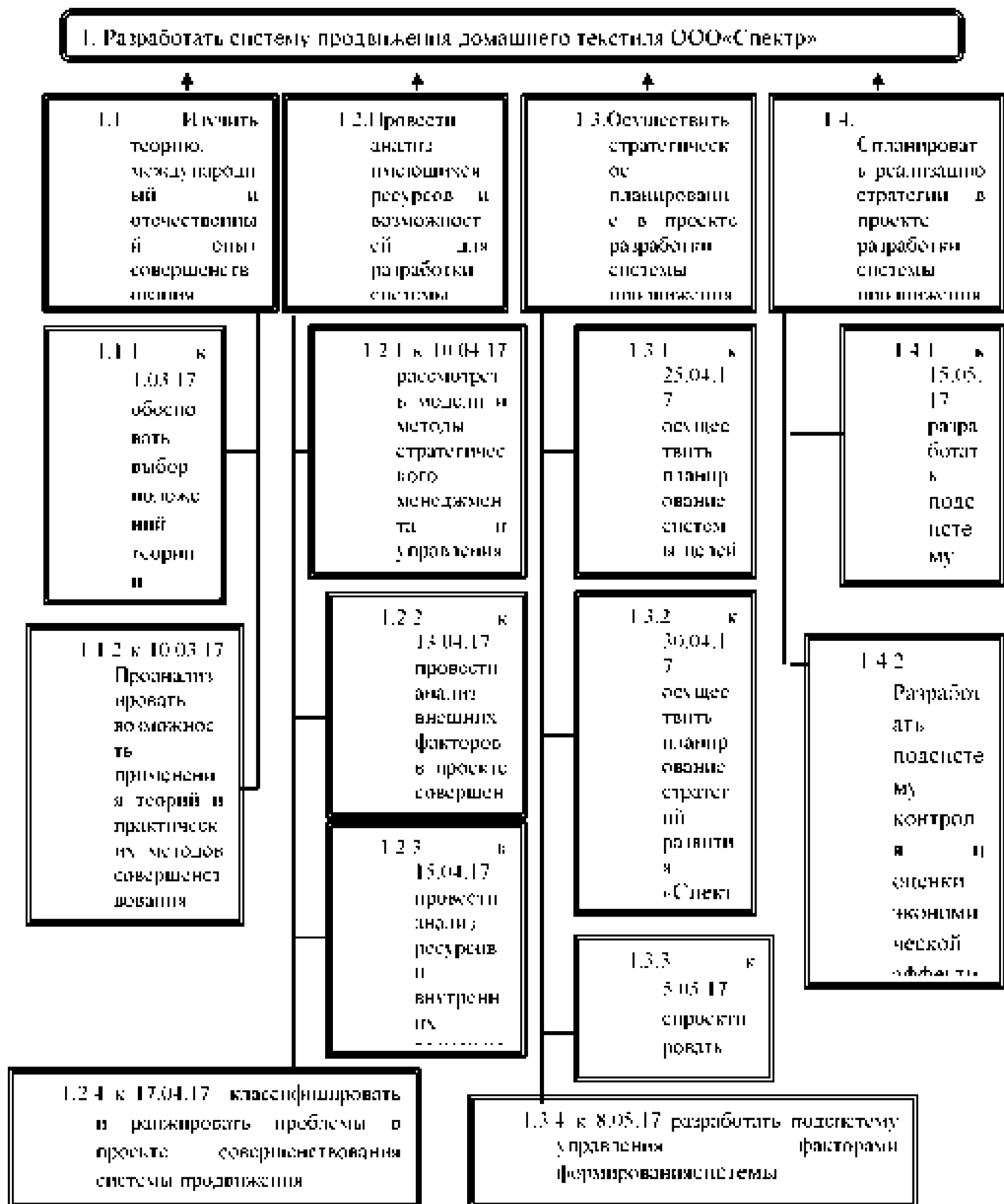


Рисунок 3.1 – Дерево целей проекта совершенствования системы продвижения



Рисунок 3.2 – Стратегическая пирамида для ООО «Спектр»

Рассмотрим возможность применения стратегии М. Портера в ООО «Спектр» (рисунок 3.3).

Направленность стратегической цели	Способ реализации стратегического преимущества	
	Неповторимость продукции (преимущество в уникальном дизайне и отделке)	Снижение затрат (преимущество в цене)
Отрасль деятельности в целом	Дифференцирование (отличие) по параметрам <ul style="list-style-type: none"> • применение материалов в максимально возможном ассортименте • индивидуальный дизайн • компьютерное проектирование • комплектация сопутствующими товарами 	Лидерство в затратах
Сегменты рынка	Концентрация на сегменте дифференциации	Концентрация на снижении затрат

Рисунок 3.3 – Матрица стратегий конкуренции М. Портера для ООО «Спектр»

Самой распространенной моделью анализа других возможных стратегических направлений является матрица Ансоффа. Матрица показывает потенциальные сферы применения стержневых компетенций и генетических (ролевых) стратегий.

Рассмотрим возможное применение стратегий для ООО «Спектр» и проекта расширения рынка (рисунок 3.4).

Характеристика рынков	Характеристика товаров (услуг)	
	Существующие	Новые
Существующие	Совершенствование деятельности	Развитие продукта
Новые	Расширение рынка Открытие представительства в городе Копейске	Диверсификация

Рисунок 3.4 – Матрица Ансоффа для ООО «Спектр»

Развитие продукта. Данная стратегия подразумевает введение нового товара линейка домашней одежды из премиальных тканей (более выданных по качеству и менее затратных по цене) зарубежных поставщиков Турции, Китая и Узбекистана, так компания сможет увеличить долю рынка. А также снижение

риска, так как компания действует на знакомом рынке. Таким образом, данная стратегия применима для ООО «Спектр».

Диверсификация. Стратегия диверсификации не подходит для нашего предприятия, так как она заключается в расширении ассортимента и требует больших инвестиций. При ее реализации возникают большие трудности достижения эффективного управления. Такую стратегию могут проводить обычно только крупные организации.

Расширение рынка. Для ООО «Спектр» стратегия расширения рынка выражается в открытии представительства в городе Копейске для расширения географии продаж за счет привлечения клиентов, которым в настоящее время уделяется недостаточно внимания. Это должно способствовать увеличению клиентской базы «Спектр» и увеличению объема продаж домашнего текстиля.

Совершенствование деятельности. Стратегия может быть весьма успешной, когда организация имеет технологические или производственные преимущества, которые позволяют увеличивать рыночную долю за счет конкурентов. Такие стратегии обычно являются высокозатратными, так как, помимо вложений в технологию и производство, сопровождается использованием относительно низких, по сравнению с конкурентами, цен. Поэтому стратегия не применима для нашего предприятия.

Вывод: Таким образом, для ООО «Спектр» выбираем стратегию расширения рынка, так как её применение сможет решить одну из главных проблем предприятия, а именно отсутствие притока новых клиентов.

Рассмотрим матрицу Бостонской консалтинговой группы портфеля продукции ООО «Спектр» (рисунок 3.5).

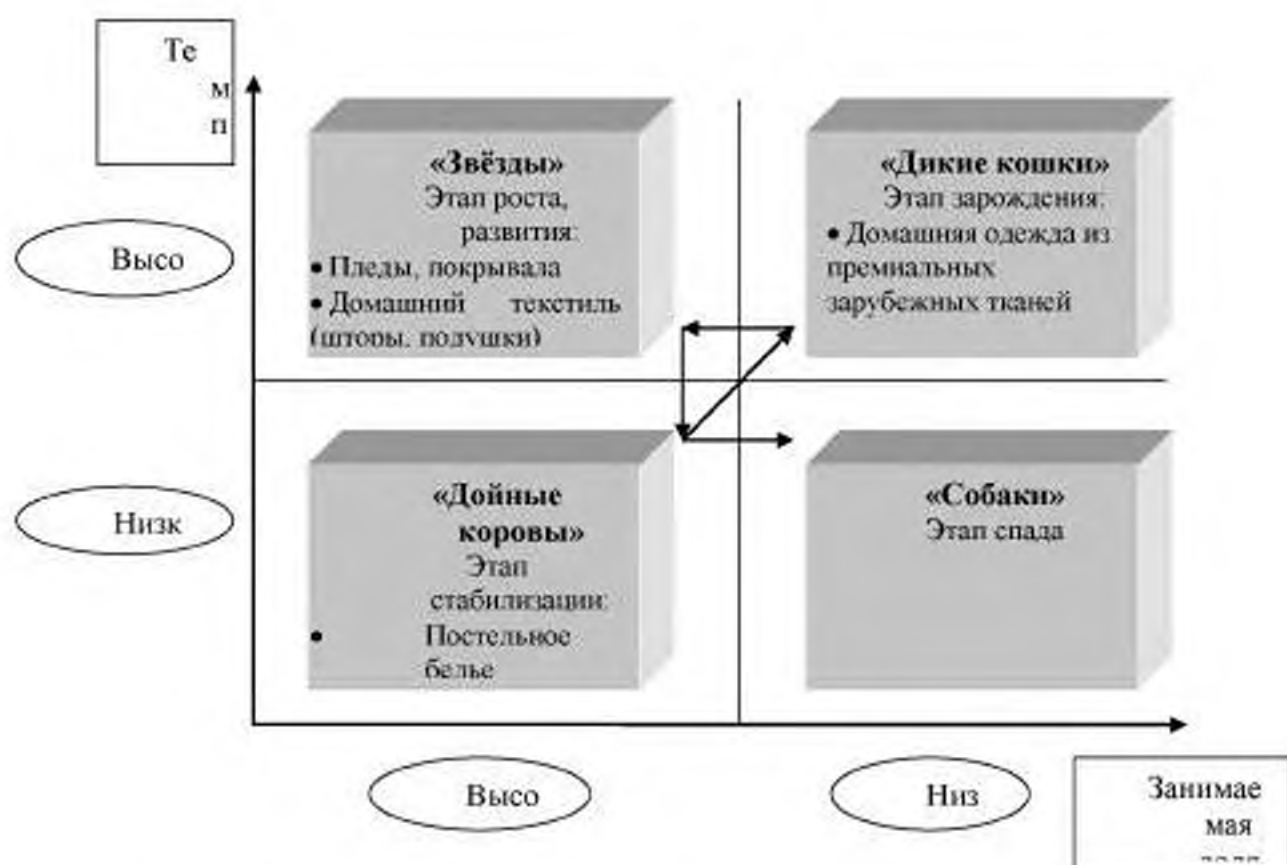


Рисунок 3.5 – Матрица БКГ портфеля продукции ООО «Спектр»

Из составленной матрицы видно, что постельное белье находится на этапе «дойные коровы», то есть данный товар занимает достаточно высокую долю рынка, при этом спрос на товар практически не изменяется, что соответствует этапу «зрелость» на графике жизненного цикла товара. У домашней одежды из премиальных тканей («дикие кошки») высокий темп роста, но пока занимаемая доля рынка невысока, это связано с тем, что данная категория появилась на рынке недавно, это соответствует этапу «выведение товара на рынок». Домашний текстиль в виде пледов, покрывал, штор и подушек находится на этапе «рост», поэтому на БКГ он находится на этапе «звёзды», то есть уже занимает высокую долю рынка и при этом спрос на товар растёт.

Таким образом, для разработки нашего проекта для ООО «Спектр» выбираем стратегию расширения рынка. Компания выходит на новый рынок города Копейска с существующей продукцией и расширяем ассортимент – куда войдет

новая линейка домашней одежды из премиальных тканей зарубежного производства (поставщики из Китая, Турции и Узбекистана). Метод выхода – открытие представительства. Далее необходимо разработать организационную форму для филиала компании. Структура управления ООО «Спектр» представляет собой линейно-функциональную структуру управления (рис. 3.6).

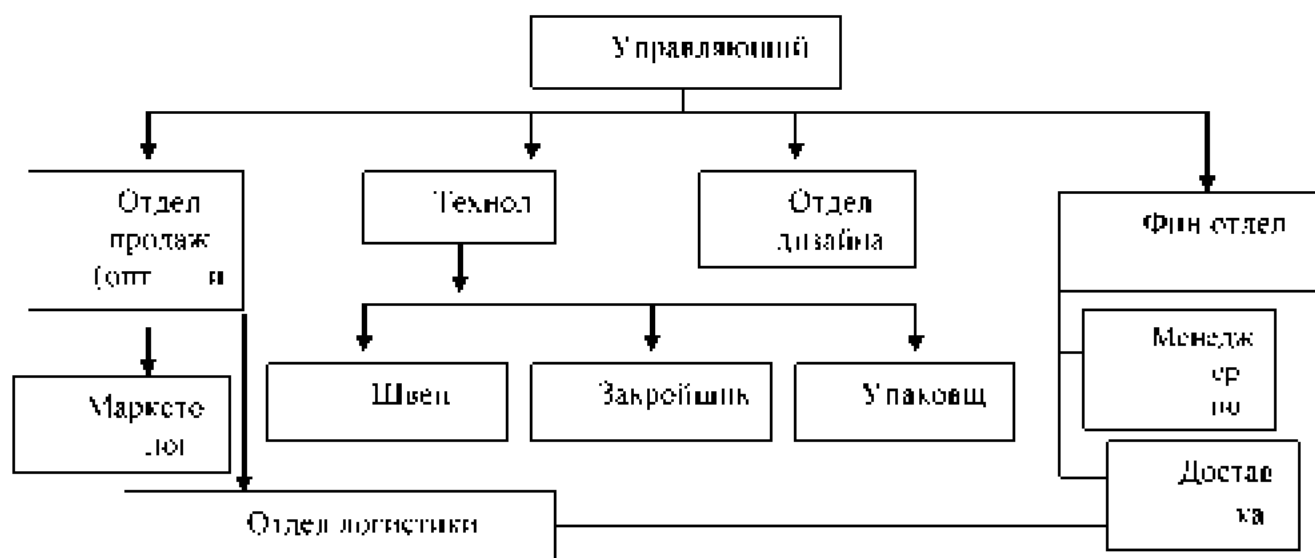


Рисунок 3.6 – Организационная структура управления проектом ООО «Спектр»

Представительство в Копейске подразумевает небольшой магазин-офис, в центре города с наибольшей проходимостью в районе площади с удобными подъездными путями и наличием парковочных мест.

Запуск линейки домашней одежды из премиальных тканей от зарубежных поставщиков подразумевает доработку лекал существующих моделей. Материал от поставщиков из Турции, Китая и Узбекистана отличается высоким качеством и более низкой ценой по сравнению с тканями российского производства (г. Иваново).

3.2 Формирование информационного и организационного инструментария реализации проекта совершенствования системы продвижения в условиях международной интеграции

Для того чтобы определить сроки выполнения работ, из которых состоит проект стратегических изменений, мы используем временную диаграмму Ганта. Она позволяет наглядно показать временные рамки выполнения каждой работы проекта.

Данные работы с учетом их длительности графически отображены на диаграмме Ганта (приложение А).

Результаты определения затрат поступлений и доходов является исходной информацией для оценки эффективности проекта.

1. Подготовка исходной информации

1.1 Сгруппировать единовременные затраты на проект (создание и реализацию). Информацию представим в таблице 3.1.

На маркетинговые исследования рынка сбыта планируется потратить 70 тыс. рублей в мае и июне 2017 года.

1. Будут наняты квалифицированные продвиженцы. Оплата услуг составит 20 тыс. рублей в месяц (SMM-маркетинг – основной способ продвижения).

2. Анкетирование потребителей (разработка и изготовление анкет 2 тыс. руб., работа промоутеров 8тыс. руб. за 5 дней на 4 человека по 100руб./час.)

3. Аналитические работы (обработка и анализ данных в среднем стоят 40 тыс. рублей).

Поиск и подбор персонала будет заниматься агентство по подбору персонала, чьи услуги стоят 15% годового дохода сотрудника, следовательно на подбор 4 сотрудников в среднем понадобится 168 тыс. рублей

Поиск торгового помещения представительства в аренду будет осуществлять компания по недвижимости, чьи услуги стоят 50% от стоимости арендной платы. В среднем арендная плата составляет 500 руб./ м² в мес., планируется снять в аренду площадь 40 кв. м.

Таблица 3.1 Планируемые единовременные затраты на проект

Статья затрат (Эп1)	Затраты по месяцам (2017г.), тыс. руб.					
	май	июнь	июль	август	сентябрь	Итого
Маркетинговые исследования рынка сбыта домашнего текстиля в Кемьейске	70	70	-	-	-	140
Пенек и подбор персонала представительства (Управляющий, 2 менеджера по приему заказов, водители)	168	-	-	-	-	168
Пенек торгового помещения представительства в аренду	-	-	10	-	-	10
Подготовка и оформление документации по аренде представительства	-	-	-	10	-	10
Оборудование рабочих мест (мебель офисная, компьютерная и оргтехника, витрины)	-	-	350	-	-	350
Создание дизайна представительства, ремонт	-	-	-	100	100	200
Покупка грузового а/м для обслуживания филиала	-	-	-	-	150	150
Итого единовременные затраты:	238	70	360	110	250	1028

1.2 Сгруппировать операционные (текущие) затраты на получение результатов (продукция, услуги и т.д.) по проекту, которые будут реализованы. Информацию представим в таблице 3.2

Таблица 3.2 Операционные (текущие) затраты

Статья затрат (100г)	Затраты по месяцам (2017 г.), тыс.руб.								
	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Затраты переменные									
Телефон, интернет	-	-	-	3	3	3	3	3	15
Электрическая энергия	-	-	-	3	3	3	3	3	15
Основная заработная плата	-	-	-	90	90	90	90	90	450
Итого затраты переменные	-	-	-	96	96	96	96	96	480
Затраты постоянные									
Аренда офиса	-	-	-	25	25	25	25	25	125
Безопасность	-	-	-	3	3	3	3	3	15
Заработная плата вспомогательного персонала (уборщица)	-	-	-	5	5	5	5	5	15
Прочие расходы	-	-	-	20	20	20	20	20	100
Амортизация	-	-	-	50	50	50	50	50	250
Итого затраты постоянные	-	-	-	53	53	53	53	53	265
Всего операционные затраты	0	0	0	348	348	348	348	348	1740

1.3 Сгруппировать все планируемые поступления от проекта и периодом поступления. Информацию представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Поступления от проекта

Виды поступлений	Поступления по месяцам (2017г.), тыс.руб								
	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Шторы, подушки	-	-	-	100	140	180	180	240	840
Постельное белье	-	-	-	160	200	200	240	280	1080
Покрывала	-	-	-	60	90	105	120	120	495
Пледы	-	-	-	90	90	90	90	90	450
Домашняя одежда	-	-	-	35	35	35	35	35	175
Оккупационные дизайнерские услуги	-	-	-	20	30	40	50	50	220
Всего поступлений	0	0	0	465	585	650	715	815	3260

2. Определение денежных потоков.

Представим информацию по единовременным затратам и поступлениям в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Денежный поток

Показатель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь	Итого
Поступление – Pt, тыс.руб.	0	0	0	465	585	650	715	815	3260
Затраты – Zп, тыс.руб.	238	70	360	110	250	0	0	0	1028
Сальдо Pt – Zп, тыс.руб.	-238	-70	-360	362	370	695	760	875	1057
Операционные затраты – Зоп, тыс.руб.	0	0	0	348	348	348	348	348	1740
Амортизация – Аа, тыс.руб.	0	0	0	50	50	50	50	50	250
Доход Dt = Pt – Зоп + Аа, тыс.руб.	0	0	0	167	287	352	417	517	1740
Сальдо по доходам Dt – Zп, тыс.руб.	-238	-70	-360	57	37	352	417	517	712

На основе исходных данных по единовременным затратам и поступлениям от реализации результатов проекта по его периодам строится диаграмма финансовых потоков (рисунок 3.7).

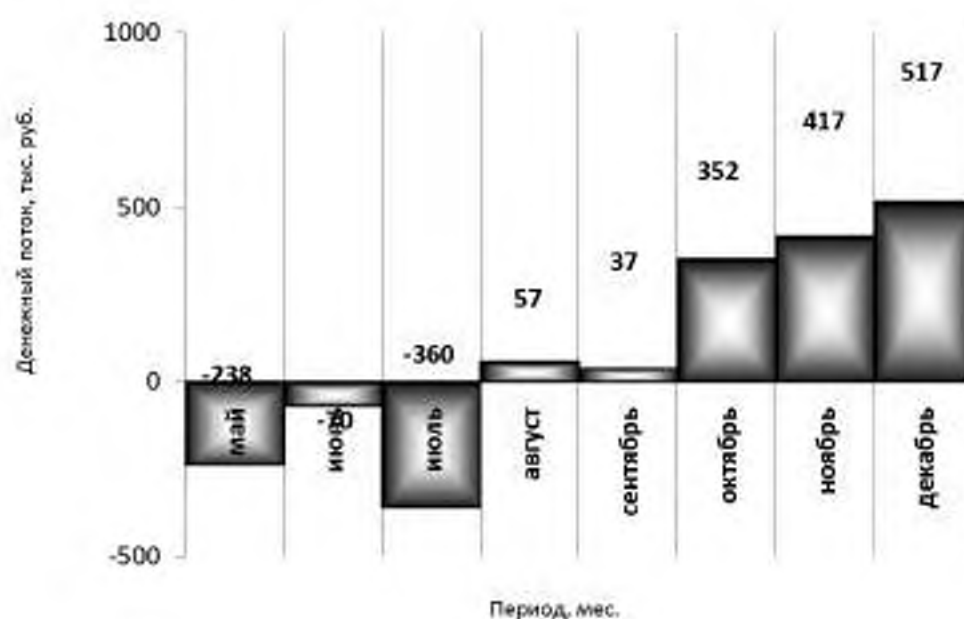


Рисунок 3.7 – Диаграмма финансовых потоков

3. Дисконтирование денежных потоков

3.1 Ставка дисконтирования должна определяться в разделе планирования проекта, её влияние зависит от источников инвестирования:

$$d = a + b + c; \quad (1)$$

где a – кредитная ставка, %, на сегодняшний момент ставка по кредиту равна 14%;

b – величина учитывающая среднесезонную инфляцию, %; приводятся прогнозные данные по уровню инфляции в России, которая, согласно мнению аналитиков, составит 10% в 2016 году;

c – составляющая учитывающая пену рисков, % (иногда это реальная страховая оплата рисков). Риск составляет примерно 2%.

$$d = 0,14 + 0,10 + 0,2 = 0,26 \text{ или } 26\%$$

3.2 На основе ставки дисконтирования определяется механизм сопоставления денег различных временных периодов. Таким механизмом является коэффициент дисконтирования (таблица 3.5), как временная функция ставки дисконтирования

$$K_d = 1 / (1 + d)^t \quad (2)$$

где t – период времени, $t = d / 12$, $t = 0,26 / 12 = 0,02$

Таблица 3.5 – Расчет коэффициента дисконтирования

Показатель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Норма дисконта	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
Коэффициент дисконтирования	0,98	0,96	0,94	0,92	0,91	0,89	0,87	0,85

Расчет показателей доходности и окупаемости инвестиций

Доход – средства, поступившие от реализации результатов за минусом затрат на получение этих результатов

$$D_t - P_t - (Z_{оп} - A_t) - P_t - Z_{оп}t + A_t; \quad (3)$$

где P_t – поступления от реализации за период t ;

$Z_{оп}t$ – затраты операционные на получение реализованных результатов;

A_t – амортизация (возврат единовременных затрат за период t).

$$ЧДД_t = D_t * K_d; \quad (4)$$

где $ЧДД_t$ – дисконтированный доход, за период t .

Чистый дисконтированный доход

$$\text{ЧДД}_t = (D_t - Z_{it}) * K_{dt} = D_t * K_{dt} - Z_{it} * K_{dt} = \text{ДД}_t - \text{ДЗ}_{it} \quad (5)$$

где Z_{it} – затраты единовременные за период t .

ДЗ_{it} – затраты единовременные дисконтированные за период t .

Чистая, текущая стоимость или нарастающий итог чистого дисконтированного дохода от начала расчетного периода, до периода t .

$$\text{ЧТС}_t = \text{ЧТС}_{t-1} + \text{ЧДД}_t \quad (6)$$

Окупаемость вложенных в проект средств (единовременных затрат), наступает в период, в котором ЧТС_t становится ≥ 0 .

$$T_{ок} = (t - 1) - \frac{\text{ЧТС}_{t-1}}{\text{ЧДД}_t} \quad (7)$$

Чистый дисконтированный доход по проекту в целом:

$$\text{ЧДД}_1 = \sum_t \text{ЧДД}_t = \sum_t (D_t - Z_{it}) * K_{dt} \quad (8)$$

Чистая текущая стоимость по проекту:

$$\text{ЧТС}_1 = \text{ЧДД}_1 = \sum_t \text{ЧДД}_t \quad (9)$$

Для определения доходности проекта воспользуемся рассмотренной методикой с применением табличного алгоритма. Расчеты представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 Расчет доходности проекта

Период	D_t Руб. (ст2)	Z_{it} Руб. (ст3)	K_{dt} (ст4)	$D_t * K_{dt}$ Руб. (ст2*ст4)	$Z_{it} * K_{dt}$ Руб. (ст3*ст4)	ЧДД_t Руб. (ст5 - ст6)	ЧТС_t Руб. (ст8+ст7)
Май	0	238	0,98	0	233,24	-233,24	-233,24
Июнь	0	70	0,96	0	67,2	-67,2	-300,64
Июль	0	360	0,94	0	360,94	-360,94	-661,58
Август	167	110	0,92	153,64	101,2	52,44	-609,14
Сентябрь	287	250	0,91	261,17	227,5	33,67	-575,47
Октябрь	352	0	0,89	313,28	0	313,28	-262,12
Ноябрь	417	0	0,87	362,79	0	362,79	100,6
Декабрь	517	0	0,85	439,45	0	439,45	540,25
$t = \text{Tr}$	1740	678	-	1530,33	990,08	540,25	-
Итого по проекту	$\sum_{t=1}^n D_t$	$\sum_{t=1}^n Z_{it}$	-	$\sum_{t=1}^n D_t * K_{dt}$	$\sum_{t=1}^n Z_{it} * K_{dt}$	$\sum_{t=1}^n \text{ЧДД}_t$	$\sum_{t=1}^n \text{ЧТС}_t$

По данным таблицы 3.6, построим графики чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости (рисунок 3.8).

4. Расчет показателей эффективности проекта

Индекс доходности:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{DtKdt}{r^{t+1}}}{\sum_{t=0}^T \frac{3mKdt}{r^{t+1}}} > 1 \quad (10)$$

$$\text{ИД} = \frac{1530.33}{990.08} = 1.54 > 1$$

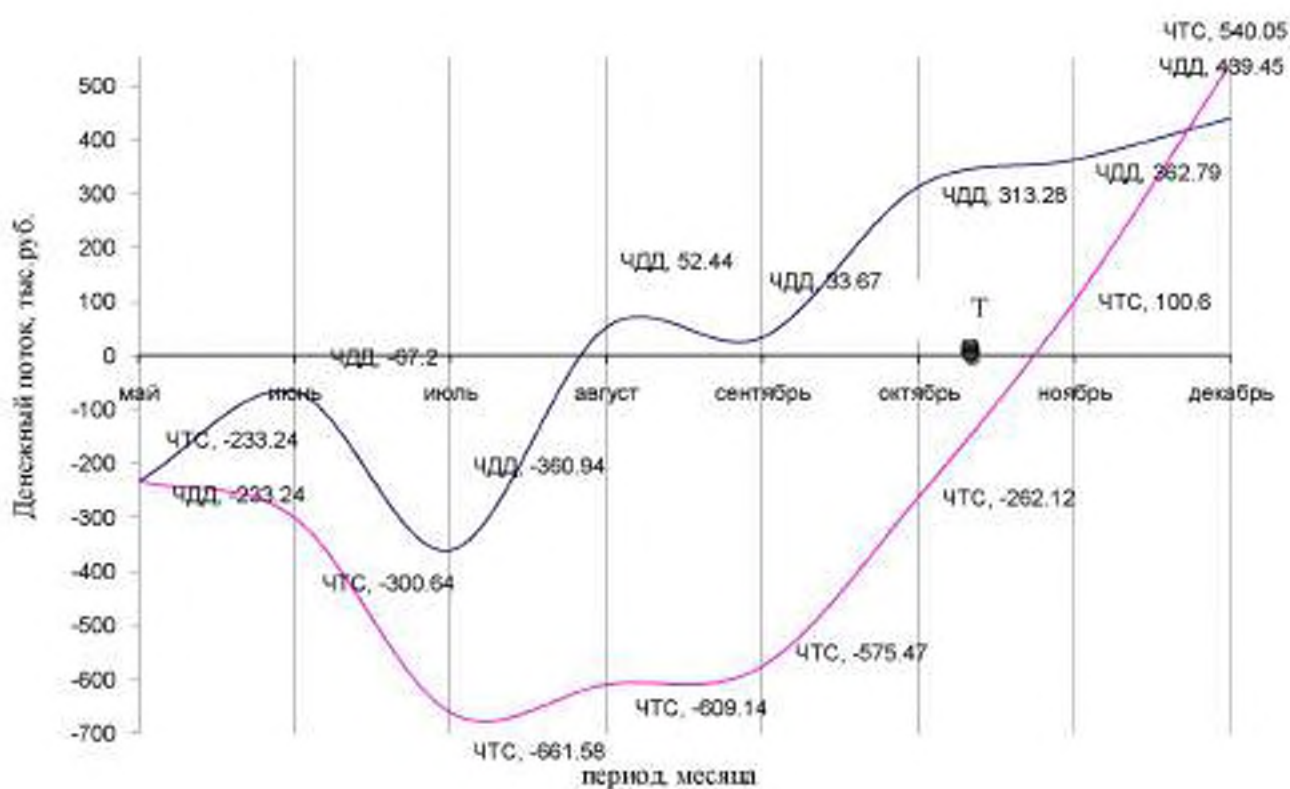


Рисунок 3.8 – Графики чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости

Что показывает на высокую эффективность проекта на каждый вложенный в проект рубль, получаем 1,54 рубля дохода.

Рентабельность проекта:

$$R_{пр} = (\text{ИД} - 1) * 100, \% \quad (11)$$

$$R_{пр} = (1,54 - 1) * 100 \% = 54 \% > 0$$

Среднегодовая рентабельность:

$$R_{cp} = (ИД - 1) / Пд * 100 \% > 0 \quad (12)$$

где Пд – количество периодов реализации проекта

$$R_{cp} = (1,54 - 1) / 7 * 100 = 7,71 \% > 0$$

Срок окупаемости:

$$T_{ок} = (t-1) + \frac{УП(t)}{УСВ} \quad (13)$$

$$T_{ок} = 5 + \frac{362,12}{362,79} = 5,72 \text{ месяца}$$

Точка безубыточности или безубыточный объем, при котором прибыль от реализации результатов проекта равна нулю

$$P_{бт} = \frac{З_{пост} \cdot P_t}{P_t - З_{перт}} \quad (14)$$

$$P_{бт} = \frac{53 \cdot 465}{465 - 96} = 66,78 \text{ тыс. руб.}$$

$$P_{бт} = \frac{53 \cdot 585}{585 - 96} = 63,40 \text{ тыс. руб.}$$

$$P_{бт} = \frac{53 \cdot 650}{650 - 96} = 62,18 \text{ тыс. руб.}$$

$$P_{бт} = \frac{53 \cdot 715}{715 - 96} = 61,21 \text{ тыс. руб.}$$

$$P_{бт} = \frac{53 \cdot 815}{815 - 96} = 60,07 \text{ тыс. руб.}$$

Все сводные расчеты показателей эффективности, сведем в таблицу 3.7.

Таблица 3.7 – Сводная таблица показателей эффективности

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Значение
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	ЧДД	540,25	> 0
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	ЧТС	540,25	> 0
Индекс доходности, руб./руб.	ИД	1,54	> 1
Рентабельность проекта, %	R _{пр}	54	> 0
Среднегодовая рентабельность, %	R _{ср}	7,71	> 0
Срок окупаемости, месяц	T _{ок}	5,72	< T _р = 8
Объем безубыточности, тыс. руб.	P _{бт}	66,78	< P _б = 465

Вывод по 3 главе: Данные, приведенные в таблице 3.7, убедительно показывают на эффективность проекта:

обеспечивается абсолютный чистый дисконтированный доход в сумме 540.25 тыс. руб., при хороших качественных показателях доход на рубль вложенных средств составляет 1 рубль, 54 копейки. Рентабельность проекта 54%, среднегодовая рентабельность в период производства продукции в течение 7 месяцев составляет 7.71% ежемесячно:

– вложенные средства окупаются через 5,72 месяца, затем 2,28 месяца проект будет работать только на прирост бюджета (капитализация инвестора);

– рыночный риск проекта не высок, т.к. планируемый объем реализации равен 465 тыс.руб. значительно превышает объем безубыточности, равный 66.78 тыс.руб.;

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе был рассмотрен проект управления международной интеграции ООО «Спектр». Главными проблемами на ООО «Спектр» являются недостаточная известность бренда, снижение объемов продаж, отсутствие зарубежных поставщиков.

Рассмотрели теорию и методы совершенствования системы продвижения домашнего текстиля, выбрали методы расширения рынка сбыта, путем открытия представительства в городе Копейске. На основе этих методов была выполнена выпускная квалификационная работа. Затем выявили внешние угрозы и внутренние возможности, влияющие на ООО «Спектр», а также провели STEEP, EFAS и SNW – анализ. Матрица Глайстера показала, что проблема относительной ограниченностью рынком сбыта, находится на уровне подразделения организации. А также разработали рекомендации по их устранению – это открытие представительства в городе Копейске.

В следствие усовершенствованной системы продвижения ООО «Спектр» увеличилось число клиентской базы, что привело к увеличению объемов продаж и прибыли.

Расчет эффективности проекта показал, что система открытия представительства в городе Копейске окупится через 5,72 месяца.

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы была достигнута.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Алабугин, А.А., Горшенин, В.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Челябинск: 2007. – 113 с.
- 2 Анфилатов, В.С., Емельянов, А.А., Кукушкин, А.А. Системный анализ в управлении: Учеб. пособие / Под ред. Емельянова, А.А. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 368 с.
- 3 Алабугин, А. А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. – Книга 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия: монография / А. А. Алабугин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 362 с.
- 4 Бусыгин, А.В. Предпринимательство: начальный курс. – М.: Независимый институт российского предпринимательства, 2002. – 134 с.
- 5 Вершигора, Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 283 с.
- 6 Веснин, В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби. Изд-во Проспект, 2004. – 328 с.
- 7 Виханский, О.С. Стратегическое управление. Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2002. – 296 с.
- 8 Геткин, Б.М., Кононова, Г.А., Кочетков, В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2002. – 383 с.
- 9 Дайоль, П. Менеджмент: стратегия и тактика: Учебное пособие. – СПб.: Издательство Питер, 2003. – 345 с.
- 10 Дитхелм, Г. Управление проектами. В 2т. Т. II: Пер. с нем. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2003. – 288 с.
- 11 Зайцев, Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Экономист, 2002. – 416 с.
- 12 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
- 13 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 512 с.

- 14 Круглова, Н.Ю., Круглов, М.И. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Издательство РДШ, 2003. – 464 с.
- 15 Кэмпбелл, Д., Стоунхаус, Дж., Хьюстон, Б. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
- 16 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 375 с.
- 17 Мазур, И.И., Шапиро, В.Д., Ольдерогге, Н.Г. Управление проектами: учебное пособие. – 3-е изд. – М.: Омега – Л, 2006. – 664 с.
- 18 Менеджмент продаж / Составлено Алабугиным А.А., Алабугиной Р.А. по материалам пособия «Технология продаж», переведенного и дополненного в 1998-1999 гг. в центре исследования проблем управления (Москва)
- 19 Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. – 2-изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
- 20 Мэскон, М., Альберт, М., Хедоурн Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Дело, 2002. – 704 с.
- 21 Товб, А.С., Ципес, Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2003. – 240 с.
- 22 Томпсон-мл., А.А., Стрикленд III, А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. 12-е изд.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. – 928 с.
- 23 Топузов, П. К. Управление проектами: учебное пособие / П. К. Топузов, А. Е. Щелконогов. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – 172 с.
- 24 Управление инновационными проектами: Учебное пособие / Под ред. д-ра техн. наук, проф. Попова, В.Л. Перм. гос. техн. ун-т. – Пермь, 2005. – 384 с.
- 25 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 5-е изд., испр и доп. М.: Дело, 2002. – 448 с.
- 26 Цыкин, Ю.А. Управление персоналом: Учебное пособие – М.: Юнити-Д., 2001. – 446 с.
- 27 Шепталин, Г.А., Шепталина Л.И. Общая теория систем и системный анализ: Учебное пособие. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2007. – 103 с.

28 www.iteam.ru

29 www.stplan.ru

30 www.koob.ru