

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
_____ июня 2017 г.

Совершенствование маркетинговой стратегии на предприятии
ООО «Уральская внешнеторговая компания» с учетом
международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.02.2017.928.ПЗ ВКР

Консультанты:

Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М.И. Соколова
« ____ » _____ 2017 г.

« ____ » _____ 2017 г.

« ____ » _____ 2017 г.

Руководитель работы,
старший преподаватель

_____ А. Б. Степичева
« ____ » _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ-459

_____ Д. А. Гребенюк
« ____ » _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель

_____ А. Е. Щелконогов
« ____ » _____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Гребенюк Д.А. Совершенствование маркетинговой стратегии на предприятии ООО «УВГК» с учетом международного опыта – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-459, 2017
85с., 13 рис., 25 табл.,
библиографический список – 25 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью совершенствования маркетинговой стратегии на предприятии ООО «Уральская внешнеэкономическая компания» с учетом международного опыта.

Проанализировано дальнее и ближнее внешнее окружение предприятия, и его влияние на работу организации.

Рассмотрены подсистемы внутренней среды предприятия. В работе проведен анализ конкурентной среды. Выявлены слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности внешней среды.

Разработан проект совершенствования маркетинговой стратегии на примере дифференциации услуг. Проведен анализ экономической эффективности проекта.

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	6
ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «УВТК»	7
1.1 Краткая характеристика предприятия	7
1.2 Стратегический анализ внешней среды	9
1.3 Анализ внутренней среды.....	25
1.4 SWOT – анализ.....	29
1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия.....	31
ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ООО «УВТК»	34
2.1 Международный опыт.....	34
2.2 Определение миссии и стратегического видения компании.....	37
2.3 Обоснование вариантов развития компании	40
2.4 Оценка вариантов и выбор стратегии.....	56
2.5 Разработка элементов сбалансированной системы показателей	57
2.6 Формирование корпоративной стратегической карты	58
2.7 Формирование показателей эффективности.....	60
ГЛАВА 3 Разработка проекта по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «УВТК»	63
2.1 Описание содержание проекта ООО «УВТК».....	63
2.2 Проектная заявка ООО «УВТК»	69
2.3 Организационная структура проекта.....	71
2.4 Иерархическая структура работ ООО «УВТК»	72
2.5 Оценка экономической эффективности проекта.....	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	84

ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день рынок экспортных и импортных услуг является развивающейся отраслью. По оценкам аналитиков, темпы роста рынка экспортных и импортных услуг стремительны. Внешнеторговая компания «УВТК» является достаточно успешным и опытным предприятием, занимающемся оказанием экспортных и импортных услуг. Компания гордится своим персоналом и корпоративной культурой. За достаточно короткий промежуток времени компания «УВТК» смогла завоевать отличную репутацию на рынке.

В качестве объекта исследования выбрана компания «Уральская внешнеторговая компания».

Целью настоящей дипломной работы является рассмотрение возможных типов стратегий развития и выбор наиболее подходящей для внешнеторговой компании «УВТК» и как результат, разработать проект по оказанию дополнительных услуг.

Предметом исследования является социально-экономические отношения по совершенствованию стратегии маркетинга в компании с учетом международного опыта.

В процессе выполнения дипломной работы необходимо решить следующие задачи.

- провести анализ внешнего окружения и внутренней среды УВТК.
- рассмотреть и проанализировать теорию, международный опыт совершенствования стратегии маркетинга

рассмотреть особенности стратегий и сформировать стратегию развития для внешнеторговой компании «УВТК».

- произвести планирование проекта по совершенствованию стратегии маркетинга, а именно стратегия дифференциации услуг; дать оценку экономической эффективности проекта.

ГЛАВА I. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ООО «УВТК»

I.1 Краткая характеристика ООО «УВТК»

[Наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью торговая компания «УВТК».

Организационно-правовая форма: Общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью «УВТК» (далее "Общество") создано в соответствии с действующим законодательством и учредительными документами Общества.

Общество с ограниченной ответственностью «УВТК» является разновидностью объединения капиталов, не требующего личного участия своих членов в делах общества. Характерными признаками этой коммерческой организации являются: деление ее уставного капитала на доли участников и отсутствие ответственности последних по долгам общества. Имущество общества, включая уставный капитал, принадлежит на праве собственности ему самому как юридическому лицу и не образует объекта долевой собственности участников.

ООО «УВТК», образованное в 2012 г., представляет собой успешную, стабильную и динамично развивающуюся компанию. Компания «УВТК» оказывает полный спектр услуг по сопровождению импортных и экспортных операций, таких как:

- Экспорт
- ВЭД-аутсорсинг
- Таможенное оформление
- Полное сопровождение сделок

Некоторые факты о компании:

С 2012 года компания ООО «УВТК» работает на международном рынке.

В 2012 открылся филиал компании ТОО «УВТК» в городе Кустанай (КЗ).

С 2013 года является Действительным членом Южно-Уральской Торгово-Промышленной Палаты (ЮУТПП).

В 2014 открылся филиал компании ООО «УВТК» в городе Екатеринбург (Россия)

Более 10 иностранных компаний ежемесячно осуществляют закупки в России через компанию ООО «УВТК».

Предприятия из 17 российских городов ежемесячно экспортируют свою продукцию с компанией ООО «УВТК».

Деятельность ООО «УВТК» направлена на:

- установление взаимовыгодных отношений между Россией и зарубежными странами;
- содействие расширению рынков сбыта российских производителей;
- повышение конкурентоспособности иностранных предприятий за счет расширения товарного ассортимента;

Ценности компании:

- Наши партнеры и клиенты являются ядром, вокруг которого построены наши ценности.
- Мы действуем смело, критически оцениваем свои достижения и ищем новые пути развития компании и самих себя.
- Процветание - средство, конечная цель - люди. Наши материальные богатства - ничто, если мы не используем их, чтобы расширить возможности людей
- Мы ведем бизнес открыто, с достоинством и уважением к другим

Компании компании ООО «УВТК»:

- Торговый дом «РИФ» является одним из крупнейших поставщиков запасных частей к автомобилю Урал.
- Компания «ГЭСР» является единственным производителем газодоршневых электростанций (МИНИ-ГЭС) на территории Челябинской

области.

- Компания OVERMAX предоставляет на российский рынок западные части для китайских автомобилей и спецтехники марки HOWO и SHANXI SHACMAN, а также запчасти на легковые автомобили корейского производства.

1.2 Анализ внешнего окружения ООО «УВТК»

PESTL – анализ дальнего окружения

Дальнее окружение – это часть внешней среды, которая косвенно воздействует на систему. Повлиять на эти воздействия система не может.

Для анализа дальнего окружения мы используем PESTL – анализ (P – политика, E – экономика, S – социум, T – технологии, L – правовые нормы).

Рассмотрев все данные факторы, мы сможем предсказать что в большей мере скажется на работе компании и попытаемся подготовить фирму к данным влияниям.

Политические факторы

1) Торговая политика государства Согласно Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации, на период до 2020 года, можно выделить следующие основные направления внешнейторговой политики государства:

- обеспечение ведущих позиций России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг в соответствии с ее специализацией в глобальной научно-технологической сфере;

- содействие экспорту и достижению глобальной конкурентоспособности обрабатывающих отраслей и сферы услуг;

- интеграция России в глобальную транспортную систему и реализация транзитного потенциала российской экономики.

Экономические факторы

2) Уровень развития предпринимательства. Увеличение количества малых и средних предприятий в 2016 г. на 14% в сравнении с 2015 годом (статистика роста). Увеличение базы потенциальных клиентов.

3) Внешнеторговые барьеры ВЭД. Ограничение торговли с различными странами в связи санкций. Происходит сужения круга стран для экспорта в связи с внешнеэкономическими барьерами.

4) Появление Регионального экспортного центра (Агентство международного сотрудничества) в Челябинске. РЭЦ стимулирует экспортную деятельность в регионе.

5) Влияние курса рубля. Из-за низкого курса рубля по отношению к мировым валютам российские продукты становятся востребованными на зарубежном рынке в связи с невысокой стоимостью.

6) Неравномерность экономического развития различных стран мира. Каждая страна имеет собственную структуру отраслей, свой уровень развития промышленности, сельского хозяйства, транспорта, связи, сферы обслуживания, свою специализацию в экономике.

Социальные факторы

7) Рост востребованности специалистов ВЭД. Увеличение количества требующихся работников для осуществления внешнеторговой деятельности.

Технологические факторы

8) Появление нового программного обеспечения. CRM-система — позволяет оптимизировать бизнес-процессы, увеличить количество сделок, а также получить информацию об эффективности маркетинговой деятельности

9) Различный уровень научно-технического развития. Появление новых технологий у страны увеличивает экспорт в другие страны и уменьшает импортозамещение.

Правовые нормы

10) Изменение законодательства (РФ). Изменение закона о транспортно-экспедиционной деятельности (проект Яровой). Федеральный закон от 6 июля 2016

г. N 374-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О противодействии терроризму» в соответствии с которой экспедитору вменяется в обязанность проверка достоверности представленных клиентом документов и сведений, информации о свойствах груза, условиях его перевозки, необходимой для исполнения договоров транспортной экспедиции. Из-за изменения законодательства увеличивается время и затраты на оформление документов.

Составим профиль состояния внешней среды (таблица 1).

Таблица 1 - PESTI-анализ

Наименование факторов	Важность фактора	Сила влияния на организацию	Направленность влияния	Взвешенная оценка
Политические факторы				
1) Торговая политика государства	0,15	5	+	-0,75
Экономические факторы				
2) Уровень развития предпринимательства	0,10	5	+	0,5
3) Внешнеторговые барьеры ВЭД	0,10	4	-	-0,4
4) Появление РЭЦ	0,1	4	+	-0,4
5) Влияние курса рубля	0,1	6	+	0,6
6) Неравномерность экономического развития	0,05	3	-	-0,15
Социально — экономические факторы				
7) Рост Востребованности специалистов ВЭД	0,1	4	+	-0,4
Технологические факторы				
8) Появление нового программного обеспечения	0,05	7	+	-0,35
9) Различный уровень научно-технического развития	0,05	4	-	-0,2
Правовые нормы				
10) Изменение законодательства(РФ)	0,1	4	-	-0,4
11) Изменение законодательства(МП)	0,1	4	-	-0,4
Итого	1,00			1,45

Суммарная оценка важности составляет 1,45, это означает, что прогнозный анализ является позитивным. Учитывая важность факторов, построим графический профиль состояния внешней среды (рисунок 1). Построенный профиль позволяет получить интегральную оценку окружающей среды. Негативные факторы следует проанализировать и выработать стратегию компенсации их влияния.

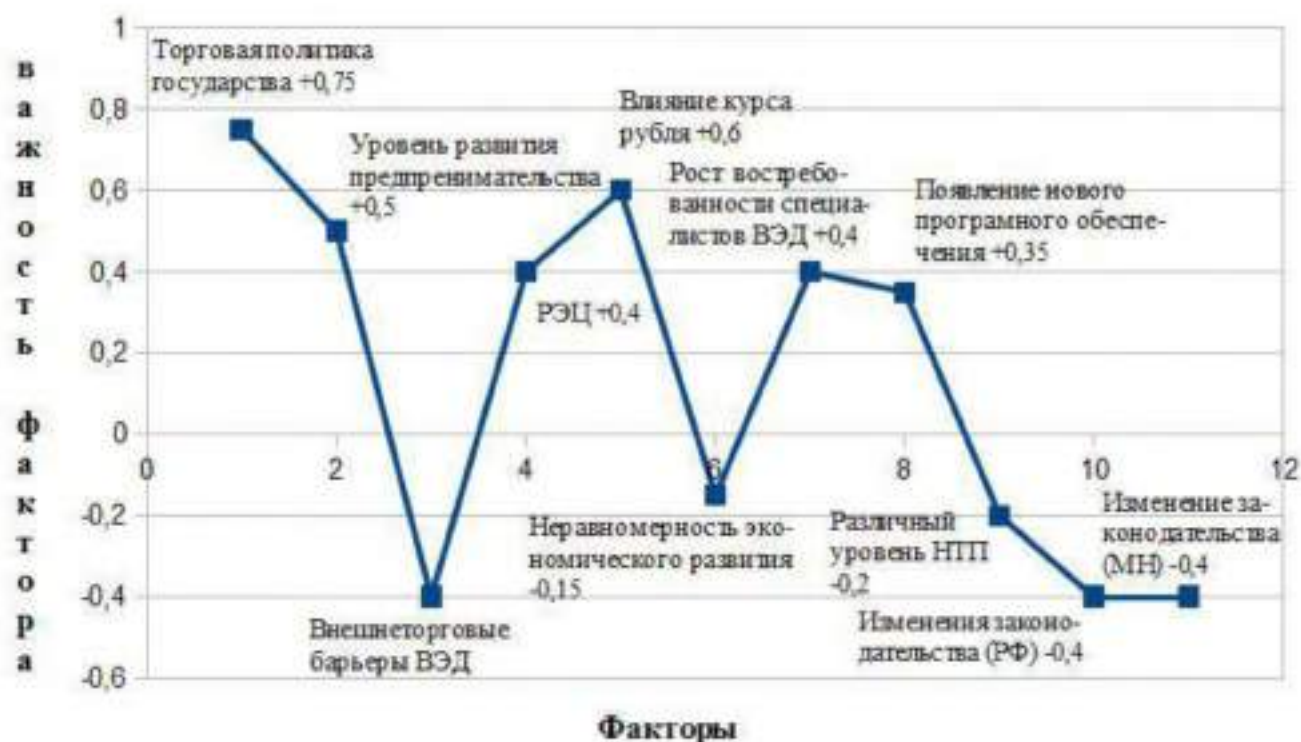


Рисунок 1 - Анализ влияния внешней среды

Отталкиваясь от полученного графика, видно, что внешняя среда обладает положительным влиянием. В нашей отрасли существует больше возможностей для развития, однако также имеются препятствия, которые имеют все шансы затруднить работу фирмы в перспективе.

Коэффициент предпочтения внешней среды = сумма положительных оценок / сумма отрицательных оценок.

Коэффициент предпочтения внешней среды = 1,9 больше 1, что также означает наличие положительной среды для деятельности.

Возможности компании ООО «УВТК»:

- Торговая политика государства;
- Уровень развития предпринимательства;
- Появление РЭЦ;
- Влияние курса рубля;
- Рост востребованности специалистов ВЭД;
- Появление нового программного обеспечения;

Возможные угрозы для компании ООО «УВТК»:

- Изменение международного законодательства, оказывающего влияние на международные перевозки;
- Изменение российского законодательства, оказывающего влияние на международные перевозки;
- Внешнеторговые барьеры (санкции);
- Различный уровень научно-технического прогресса;
- Неравномерность экономического развития;

Анализ конкурентных сил

Для того чтобы проанализировать ближайшее окружение компании ООО «УВТК» нужно выявить конкурентов компании, потребителей, поставщиков, товары – заменители и новых игроков на рынке. Для этого используем систему анализа ближнего окружения «Пять конкурентных сил Портера».

1. Сила потребителей

Количество покупателей услуг у внешнеторговой велико – десятки в месяц, где доля постоянных клиентов варьируется от 41% до 63% но каждый из них действует в большей степени независимо друг от друга. Вследствие этого на воздействие на рынок слабое. Рассмотрим сегментацию по ключевым потребителям компании (таблица 2).

Таблица 2 Сегментация по ключевым потребителям

Сегмент	Доля, %
Автомобильные компании	32
Общепромышленные компании	21
Производственные компании	15
Строительные компании	12
Сельскохозяйственные компании	9
Продуктовые компании	3
Прочее	8

Как мы видим из таблицы 2 основными потребителями являются автомобильные компании (продажа автомобилей и автозапчастей), общепромышленные компании (электродвигатели, компрессорное оборудование и др.) и производственные компании (металлические конструкции, трансформаторные подстанции и др.)

Если взглянуть с одной стороны, в предоставленной отрасли потребители обладают незначимым воздействием на компанию, так как покупателями считаются не большие фирмы, а малые и средние, которые никак не обладают способностью взаимодействовать друг с другом и слаженно воздействовать на расценки, качество и прочие условия оказания услуг. Напротив, во множестве иных секторах экономики противоположная обстановка – большие фирмы – покупатели имеют все шансы оказывать весьма значительное конкурентноспособное влияние в том случае, если имеют все шансы гарантировать выгодные для себя цены на услуги, качество, обслуживание и т.д. Однако, с иной стороны, в том числе и подобные покупатели имеют все шансы проявлять конкурентноспособное влияние на внешнеторговую компанию в определенных условиях: в случае если предложение внешнеторговой компании довольно похоже с предложениями конкурентов, в таком случае покупатель способен переключится с одной фирмы на другую без специальных расходов, а поставщики услуг, в этом случае — внешнеторговые компании, должны идти на вспомогательные уступки, стремясь сберечь покупателей.

Любой покупатель играет важную роль для внешнеторговой компании, таким образом мы отлично понимаем преимущество определенных конкурентов в их репутации, в их рынках сбыта. Предпосылка потери покупателей, в особенности стабильных, способна подтолкнуть внешнеторговую компанию податься на вспомогательные уступки

Большое воздействие имеет осведомленность покупателей о нашей фирме и наших конкурентах. Чем лучше осведомлены покупатели, тем выгоднее их состояние сравнительно поставщика услуг. В частности, Internet, раскрывает новейшие способности перед покупателями (в этом случае) в поиске сведений. Внешнеторговая компания не обладает четкой маркетинговой стратегией, что усложняет покупателям быть информированными касательно нашей компании, в отличие от популярных, больших внешнеторговых компаний, которые обладают яркими, зазывающими веб-сайтами в Интернете, рекламные площади в специальных зонах. Всё данное само собой, воздействует на покупателя. Он наиболее информирован о данных фирмах, и наиболее вероятно, то что его выбор падёт непосредственно на их, во вред нашей фирме.

Таким образом, можно сделать заключение, то что рычаги влияния потребителей в какой-то мере проявляют весьма значительное влияние на конкурентоспособность нашей фирмы, хотя они и никак не считаются большими фирмами, а малыми и средними фирмами.

2. Сила поставщиков

Поставщиками внешнеторговых компания являются:

- Федеральная таможенная служба
- Транспортные компании
- Брокеры

1. Федеральная таможенная служба регулируется законодательством РФ и имеет строгое положение правовых норм в отношении внешнеэкономической деятельности компаний. Таможенная служба является монополистом среди

поставщиков и оказывает одинаковое сильное влияние на все внешнеторговые компании.

2. Транспортные компании могут оказывать конкурентное давление, если могут обеспечить отдельных игроков внешнеторгового рынка более выгодные условия с точки зрения цен и сроков поставки.

Но все-таки, сравнивая степень воздействия транспортных компаний, работающих со внешнеторговыми компаниями с другими отраслями, приходится прийти к выводу, что в целом на рынке есть много транспортных компаний и можно найти подходящую для нас транспортную компанию. Расходы на замену так же не являются высокими. Транспортных компаний, работающих со внешнеторговыми компаниями, является множество фирм — их рынок разбит на сотни игроков, конкуренция среди них, пожалуй, еще выше, чем среди внешнеторговых компаний. А значит, цены на транспортные расходы экономически адекватны. Следовательно, конкурентное влияние со стороны поставщиков в значительной степени снижается. Но любые сбои в поставке средств или оборудования могут подорвать деятельность внешнеторговой компании. И таких примеров немало. Путем снижения риска может быть только оценка и выбор транспортной компании по критерию надежности — обязательно следует поинтересоваться у тех, кто с ним сотрудничает, не бывает ли перебои в поставках, и насколько чиста его репутация.

Таким образом, можно сделать вывод, что рычаги воздействия транспортных компаний в какой-то мере оказывают давление на внешнеторговую компанию, но влияние это не сильное.

3. Брокеры не оказывают сильное влияние на внешнеторговые компании, так как существует множество брокерских контор по оказанию внешнеэкономической деятельности. Стоимость услуг брокера варьируется в одном пиковом диапазоне. В целом поставщики оказывают среднее давление на внешнеторговые компании.

3. Сила действующих конкурентов

На сегодняшний день в регионе действует около 14 фирм, которые обрабатывают все сегменты рынка.

Если разбить данные компании по стратегическим группам (по признаку «репутация на рынке – ассортимент услуг»), то в первую группу с наибольшей долей рынка и широким охватом попадают 4 организации: «Инмаркон» (22%), «УВТК» (15%), «РЕАЛОКСПОРТ» (14%), «ИФК Титан» (11%).

Во вторую стратегическую группу входят компании «Интранс», а также «Арката», «Интервал», «Уральский двор» на их долю суммарно приходится около 24% с существенно меньшим географическим охватом. Рассмотрим стратегические группы на рисунке 2.

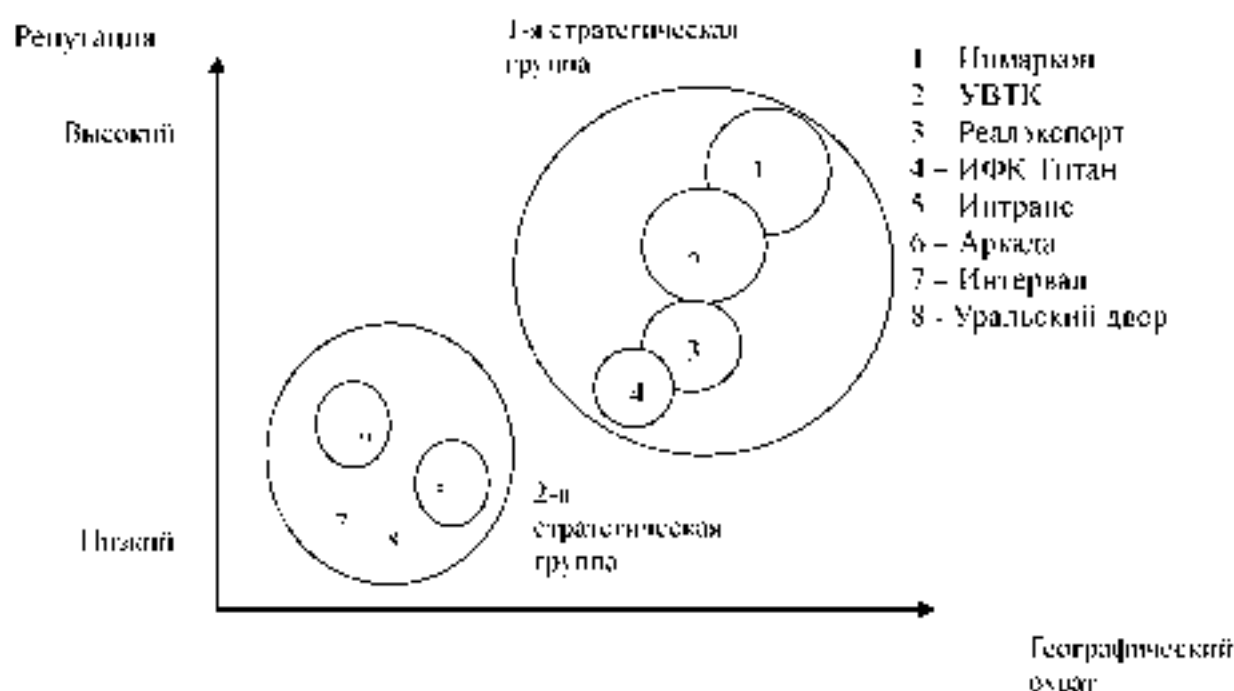


Рисунок 2 – Стратегические группы

Всех остальных игроков (6 компаний) можно отнести к мелким. Их суммарная доля не превышает 14%.

ООО «УВТК» по указанным параметрам относится к первой стратегической группе. Увеличивая свою рыночную долю, ей, в первую очередь, придется столкнуться с конкурентней именно среди этих компаний.

Для наглядности данные об основных конкурентах (стратегическая группа 1) представлены в виде таблицы (таблица 3).

Таблица 3 – Конкуренты ООО «УВТК»

«Индаркон»	«РЕА.ГЭКСПОРТ»	«НФК Титан»
Характер конкурентов		
Основано в 1999 г. Лидер на рынке. Имеет развитую клиентскую базу, большой штат специалистов, хорошее расположение офиса, удобный и информативный сайт. Компания работает во всех сегментах рынка. Основные страны экспорта страны СНГ и США	Основано в 2009г. Входит в 5ку лидеров среди внешнеторговых компаний по Челябинской области. Головной офис находится в Челябинске, но также имеется несколько филиалов компании (Санкт-Петербург, Нижний Новгород, Москва, Екатеринбург, Астана). Хорошо отлажена система логистики.	Основан в 2002 г. Входит в холдинг "Титан". Один из лидеров среди внешнеторговых компаний в Челябинской области. Имеет большой штат специалистов, хорошее расположение офиса и удобный сайт. Имеет широкую географию экспорта, страны СНГ, Германия, Польша, Болгария и др.).
Характер конкурентов		
Отсутствует филиалы в других городах	Компания работает в нескольких сегментах, таких как промышленное оборудование, дизельные генераторы, химическая продукция, продукты питания	Отсутствует филиалы в других городах.
Цели и стратегии конкурентов		
Цель – Удержание доли рынка Стратегия – фокусирование при низких затратах, расширение стран-экспортеров.	Цель – присутствие на рынке, увеличение доли рынка. Стратегия – фокусирование при низких затратах, расширение географии деятельности.	Цель - рост компании, удержание доли рынка Стратегия – фокусирование при низких затратах

Продолжение таблицы 3

«Инмарконе»	«РЕАЛЭКСПОРТ»	«ИФК Титан»
Основные сильные и слабые стороны		
<p>Сильные: Специалисты в области внешнеэкономической деятельности, высокая репутация на рынке, высокий уровень организации логистики.</p> <p>Слабые: Узкая география экспорта, отсутствие филиалов в других городах.</p>	<p>Сильные: Хорошая репутация компании на рынке, широкая география экспорта, географическая зона активности</p> <p>Слабые: Уровень организации продаж, уровень рекламной поддержки</p>	<p>Сильные: Большое количество жареных специалистов, отлаженная система сбыта. Широкая география экспорта.</p> <p>Слабые: Скорость выполнения заказа, неразвитая организация маркетинга, отрицательные отзывы и шероховатости</p>

Ключевые факторы успеха в отрасли. Конкурентные преимущества.

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это элементы, обеспечивающие успех компании на рынке. Все компании в отрасли должны уделять КФУ самое пристальное внимание, т.к. от них зависит финансовое будущее и конкурентоспособность предприятия. [5,8]

КФУ могут быть представлены:

- В технологиях
- В производстве
- В сбыте
- В маркетинге
- В профессиональной подготовке
- В организационных возможностях

На практике предприятию необходимо иметь 3-5 КФУ.

Методом экспертных оценок, анкетирования и анализа действий конкурентов были предложены и утверждены следующие КФУ для рассматриваемой отрасли (в таблице сравнения основных конкурентов компании в таблице ниже выделены жирным шрифтом). Рассмотрим таблицу 4.

Таблица 4 Ключевые факторы успеха в отрасли

Характеристика организации		Вес кар-ки	Имидж		ИФК Титан		РЕАЛЭКСПОРТ		УВТК	
			Балл	Всего	Балл	Всего	Балл	Всего	Балл	Всего
1	Репутация компании на рынке	5	5	25	3	15	4	20	4	20
2	Уровень организации продаж	4	5	20	4	16	3	12	4	16
3	Уровень квалификации персонала	4	4	16	4	16	4	16	4	16
4	Уровень организации логистики	4	5	20	4	16	4	16	4	16
5	Организация маркетинга	4	5	20	3	12	4	16	4	16
6	Наличие филиалов в других городах	3	3	9	3	9	5	15	5	15
7	Скорость выполнения заказа	3	4	12	3	9	4	12	4	12
8	Ценообразование услуг	3	4	12	4	12	4	12	5	15
9	Удобство места нахождения	2	5	10	5	10	5	10	5	10
10	География экспорта	3	4	12	5	15	5	15	4	12
11	Уровень сайта	2	4	8	4	8	4	8	3	6
12	Наличие дополнительных услуг	3	2	6	2	6	2	6	2	6
13	Уровень рекламной поддержки	3	4	12	3	9	3	9	4	12
14	Географические зоны активности	2	3	6	3	6	4	8	3	6
ИТОГО				188		156		165		178

После анализа таблицы 4 можно сделать следующие выводы:

Важными параметрами, определяющими долю рынка, являются уровень организации продаж, репутация компании на рынке, география экспорта и организация маркетинга. Мы незначительно уступаем лидерам рынка именно в организации маркетинга, географии экспорта и географической зоне активности, что отражается на прибыльности бизнеса.

Наличие филиалов в других городах имеет ООО «УВТК» и ООО "РЕАЛОЭКСПОРТ". Это большое конкурентное преимущество компании, которое слабо задействовано на сегодняшний день.

На сегодняшний день для развития компании играет важную роль применение современных и доступных для клиентов коммуникационных каналов связи. Практически все рассматриваемые компании имеют свой сайт, что нередко облегчает работу с клиентом. Главной задачей при обслуживании сайта является своевременное обновление и пополнение его информацией. По данному параметру мы уступаем. Использование современных информационных технологий для организации заключения сделки повышает уровень информативности потребителей.

Упрощенная методика определения положения фирмы и ее товаров по отношению к возможностям отрасли была разработана ведущей компанией США Бостонской консультационной группой (БКГ) [17]. 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. Относительная доля определялась как частное от деления объема продаж ООО "УВТК" по соответствующей товарной группе на объем продаж ближайшего конкурента по этой же группе - ООО "Инмаркон". Данные для расчета не приводятся в целях соблюдения коммерческой тайны. Матрица «Рост / Доля рынка» разделена на

четыре квадранта, в каждом из которых представлены различные направления деятельности компании: «Дикие кошки», «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки».

В компании существует несколько видов услуг:

- 1) Экспорт товаров предприятия-клиента;
- 2) Импорт товаров предприятия-клиента;
- 3) Консультирование предприятие клиента;
- 4) Полное сопровождение сделок;
- 5) Поиск экспортера/импортера для предприятия-клиента;

Рассмотрим матрицу Бостонской консалтинговой группы портфеля продукции компании ООО «УВТК» (рисунок 3).



Рисунок 3 - Матрица БКГ для ООО «УВТК»

Из представленной матрицы Бостонской консалтинговой группы мы можем увидеть, что услуги компании лежат в секторах «Звезды», «Двойные коровы».

Товар - «дойная корова» - это продукт, занимающий лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста. К таким услугам относятся: импорт товаров предприятия-клиента, полное сопровождение сделок, поиск экспортера/импортера для предприятия клиента.

«Звезды» - это перспективные услуги, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке. К таким услугам в ООО «УВТК» относятся экспорт товаров предприятия-клиента. Рост импорта зарубежных товаров в Россию в 2016 г. увеличился на 13% по сравнению с 2014 годом, благодаря стабилизации курса рубля к иностранной валюте [25]. С увеличением импорта в стране отечественные компании стали больше покупать товаров у зарубежных предприятий. Основными импортными товарами являются: машины, автозапчасти, транспортные средства, текстиль, текстильные изделия [25].

Товар - «Грудные дети» - это новый продукт в растущей отрасли. В нашем случае это консультации предприятий-клиентов. Поскольку компании постоянно ищут новые пути развития и расширение рынков сбыта, то консультации предприятий насчет возможности экспорта их товаров для расширения каналов сбыта будут вызывать спрос среди будущей потребителей. Данная услуга может оказаться очень перспективными.

Товар – «Собаки» - это направление бизнеса с низкой относительно долей рынка медленно растущих или стагнирующих рынках. Данные направления бизнеса обычно приносят мало прибыли и являются неперспективными для компаний.

Таким образом, можно отметить, что в настоящее время состояние спроса у компании ООО «УВТК» имеет полноценный характер - уровень и структура спроса на услуги полностью соответствуют уровню и структуре предложения. Данная отрасль будет продолжать расти, так как продолжает расти спрос на оказание экспортных и импортных операций. Необходимо разрабатывать стратегии, направленные на борьбу с конкурентами и повысить свое положение на рынке.

4. Угроза появления новых конкурентов.

Угроза появления новых конкурентов в отрасли зависит от «высоты» большого числа входных барьеров в отрасли. Входные барьеры в отрасль могут

иметь множество форм.

1. Верность бренду и расходы на переманивание потребителей.

У нашей внешнеторговой компании за пять лет работы появилось много постоянных клиентов, этому способствует наличие филиалов организации. Но наша компания предоставляет высокий сервис оказания услуг, а также имеет широкую географию экспорта и импорта, что выгодно выделяет нас на фоне остальных конкурентов. Поэтому появляющимся новым внешнеторговым компаниям будет сложно переманить клиентов.

2. Потребность в капитале.

Если новые внешнеторговые компании будут осуществлять вход на рынок экспортных услуг, то для них капитальные издержки будут относительно невелики, следовательно, угроза появления новых конкурентов высока. Почему мы считаем, что войти на рынок можно относительно «дешево»? Ведь для того, чтобы открыть современную и оборудованную техникой компанию требуется 2,5-3,5 млн. рублей. Но для того чтобы занять долю на рынке экспорта потребуется большое привлечение рекламного бюджета, который составляет порядка 2 млн. рублей.

3. Недоступность каналов сбыта.

Новой фирме в отрасли приходится бороться за равный доступ к каналам сбыта, искать своих клиентов, что может повлечь дополнительные затраты. Чем прочнее связи действующих на рынке экспорта г. Челябинска внешнеторговых компаний, тем труднее выйти на рынок новым фирмам. Крупные, известные компании имеют достаточно прочные каналы сбыта, исходя из качества предоставляемых услуг, профессионализма, месторасположения. В этом случае новым внешнеторговым компаниям будет трудно проникнуть в отрасль.

5. *Угроза появления товара - заменителей*

Угроза появления товара - заменителей маловероятна в ближайшее время. Основными клиентами являются компании малого и среднего бизнеса, которым

не выгодно содержать отдел внешнеэкономической деятельности. Крупные компании осуществляют экспорт товаров самостоятельно, и они не являются нашей целевой аудиторией.



Рисунок 4 - Факторный анализ по М. Портеру

1.3 Анализ внутренних возможностей компании ООО «УВТК»

Анализ внутренней среды на основе срезов организации ООО «УВТК»

Перейдем к следующему этапу исследования компании ООО «УВТК» – изучение внутренней среды организации. Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Целью анализа внутренней среды предприятия служит выявление слабых и сильных сторон его деятельности, так как, чтобы воспользоваться внешними возможностями, предприятие должно иметь определенный внутренний потенциал. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор основных процессов и элементов, состояние которых определяет потенциал и возможности организации (таблица 5)

Таблица 5 Сильные и слабые стороны компании ООО «УВТК»

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
Кадровый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Квалифицированные сотрудники с высшим образованием 2. Большой стаж работы 3. Низкая текучесть кадров 4. Стабильная заработная плата 5. Возможность сотрудника развиваться и расти профессионально 6. Сплоченный коллектив 7. Наличие корпоративного стиля 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Слабая мотивация персонала (только материальная) 2. Низкий уровень знания иностранных языков
Организационный	<ol style="list-style-type: none"> 1. Эффективное взаимодействие менеджеров ВЭД и юристов 2. Развиты коммуникационные связи 3. Строгое подчинение одному руководителю 4. Строго прописанные права и обязанности сотрудников 5. Пропиисаны бизнес-процессы компании 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Достаточно сложный процесс документирования (нужно несколько раз перепроверять отшивку тенора) 2. Отсутствие действенной мотивации сотрудников в развитии предприятия
Производственный (процесс оказания услуг)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая клиентоориентированность 2. Совершенствование системы коммуникации с клиентом 3. Быстрая обработка входящих заявок с сайта 4. Наличие CRM - системы 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полный контроль за клиентами
Маркетинговый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Использование контекстной рекламы 2. Широкая география рынков сбыта 3. Скидочная система постоянным клиентам 4. Гарантия качества предоставляемых услуг 5. Предоставление дополнительных услуг 6. Использование офф-а каналов коммуникации 7. Квалифицированные PR менеджеры 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нечетко сформулирована маркетинговая стратегия 2. Маркетинговая политика используется не полностью

Продолжение таблицы 5

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
Финансовый	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стабильное финансовое положение 2. Работа на собственных средствах, без заемного капитала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Несогласованный план продаж

Организационный срез выявил, что в компании большое внимание уделяется улучшению качества предоставляемого сервиса, путем обучения сотрудников и контролю над выполнением их основных обязанностей. Руководство строго контролирует отношение сотрудников к компании, обращение с клиентами, и в свою очередь уважает сотрудников, пытаясь создать прочную корпоративную культуру и сплоченный коллектив. Финансовое состояние стабильно, кризис пока не привел компанию к убыткам, однако при не реагировании на угрозы со стороны внешней среды, может повлечь за собой ухудшение состояния компании. Маркетинговая политика по итогам анализа проводится успешно, вследствие использования эффективных, целевых каналов коммуникаций. Отсутствие четкой стратегии маркетинга не позволяет осуществлять коммерческую деятельность в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями компании. Кадровый срез выявил, что лояльность сотрудников компании низкая. Для решения данной проблемы необходимо внедрить новую систему мотивации, основанную не только на материальном вознаграждении. В целом, данный фактор не сильно влияет на показатели эффективности работы и уровне предоставляемого сервиса, так как сотрудники по-прежнему клиентоориентированны.

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджменту детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять, оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются ресурсы компании для поддержания этих стратегий.

При помощи SNW-анализа оценивается состояние внутренней среды предприятия по ряду позиций. Эти позиции отражены в таблице 6. Сравнение будет производиться ООО «УВТК» (в таблице - синяя линия) с нашим основным конкурентом ООО «Инмаркон» (в таблице - красная линия).

Таблица 6 - SNW анализ

Элемент внутренней среды	Оценка					N 0	W					
	S	4	3	2	1		1	2	3	4	5	
1. Видение и стратегия												
Качество страт. планирования		0	X									
Механизмы управления реализацией стратегии		0	X									
2. Компетентность предприятия												
Степень уникальности		X	0									
Степень неповторимости		0	X									
3. Маркетинг												
Ценовая политика	X	0										
Условия заключения контрактов	0	X										
Дополнительные услуги						0						
Имидж компании	0	X										
Мероприятия по продвижению и PR компании		X			0							
География экспорта		X			0							
5. Служба продаж												
Используемые методики продаж										X		
Клиентоориентированность	0	X										
6. Человеческие ресурсы												
Система мотивации										X		
Качество персонала	0	X										
Текучность кадров	X	0										
Корпоративная культура												
7. Информационные технологии												
Наличие необходимых информационных систем и их надежность		0	X									
8. Управление финансами												
Наличие внутренних резервов для реализации проектов развития		X	0									
Материально-техническое обеспечение основной деятельности		0	X									
Финансовая устойчивость		X	0									
10. Управление изменениями												
Процедура изменений		0	X									
Система накопления знаний	0	X										

Проанализировав данные факторы, можно сделать вывод о слабых и сильных сторонах предприятия. К сильным сторонам компании можно отнести: ценовая политика, предоставление дополнительных услуг, маленькая текучесть кадров, корпоративная культура, география экспорта, мероприятия по продвижению и PR компании и финансовая устойчивость. Слабые стороны компании: видение и стратегия компании, используемые методики продаж, условия заключения контракта, система мотивации персонала, система процедуры изменений.

1.4 SWOT – анализ для компании ООО «УВТК»

Для формирования стратегических инициатив (действий, мероприятий, проектов) необходимо рассмотреть взаимодействие факторов внешней и внутренней среды, используя матрицу *SWOT-анализа* (таблица 7).

Таблица 7 - SWOT-анализ

<p>S (сильные стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> - ценовая политика; - маленькая текучесть кадров; - корпоративная культура; - география экспорта; - мероприятия по продвижению и PR компании; - финансовая устойчивость. 	<p>O (возможности)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Торговая политика государства; - Уровень развития предпринимательства; - Появление РЭЦ; - Влияние курса рубля; - Рост востребованности специалистов ВЭД; - Появление нового программного обеспечения.
<p>W (слабые стороны)</p> <ul style="list-style-type: none"> - видение и стратегия компании; - система процедуры изменений; - используемые методики продаж; - условия заключения контракта; - система мотивации персонала; 	<p>T (угрозы)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Изменение международного законодательства; - Изменение российского законодательства; - Внешнеторговые барьеры; - Различный уровень научно-технического прогресса; - Неравномерность экономических развитий.

Рассмотрение взаимодействия факторов внешней и внутренней среды позволило сформировать SWOT-матрицу предприятия (таблица 8).

Таблица 8 – Взаимодействие факторов внешней и внутренней среды

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - Торговая политика государства; - Уровень развития предпринимательства; - Появление РЭЦ; - Влияние курса рубля; - Рост востребованности специалистов ВЭД; - Появление нового программного обеспечения; 	<ul style="list-style-type: none"> - Изменение международного законодательства; - Изменение российского законодательства; - Внешнеторговые барьеры; - Различный уровень научно-технического прогресса; - Неравномерность экономического развития;
Сильные стороны	S-O (СИВ)	S-T (СИУ)
<ul style="list-style-type: none"> - ценовая политика; - предоставление дополнительных услуг; - репутация компании; - маленькая текучесть кадров; - корпоративная культура; - география эксперта; - мероприятия по продвижению и PR компании; - финансовая устойчивость; 	<ul style="list-style-type: none"> - Дифференциация услуг за счет системы маркетинга; - Хорошая репутация предприятия позволит выйти на новые рынки 	<ul style="list-style-type: none"> - Поиск новых рынков сбыта
Слабые стороны	W-O (СЛВ)	W-T (СЛУ)
<ul style="list-style-type: none"> - стратегия компании; - система процедуры изменений; - используемые методики продаж; - условия заключения контракта; - система мотивации персонала; 	<ul style="list-style-type: none"> - Новое ПО поможет увеличить продажи 	<ul style="list-style-type: none"> - модификации существующих услуг - Повышение уровня продаж; Обучение консалтинг (решение проблем под руководством опытных экспертов)

Таким образом, SWOT-анализ обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды, помогая определить необходимые стратегические действия, задавая основу для разработки стратегии развития фирмы.

В ходе проведенного анализа было выявлено следующее: необходимо поддерживать и развивать сильные стороны ООО «УВТК», способные принести прибыль, привлечь новых клиентов и повысить лояльность существующих, а

также устранять слабые стороны компании. Так как внешнее окружение способствует эффективной работе компании, то устранив внутренние слабые стороны, ООО «УВТК» сможет значительно повысить свои конкурентные преимущества. Обозначив угрозы, можно выстраивать стратегию таким образом, чтобы их влияние оказалось минимальным.

1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия

Определение места причины возникновения и значимости проблем необходимо для выбора целесообразности и последовательности их решения. Ограниченность ресурсов, которыми располагает компания, требует определения наиболее эффективных методов согласования внешних факторов с внутренними возможностями предприятия в процессе продвижения к установленным целям.

Для выявления и определения уровня проблем проведем их классификацию по местам проявления. Применим матрицу Глайстера (таблица 9.) Анализ матрицы Глайстера позволит нам прийти к выводу о том, какого уровня проблемы необходимо решать в первую очередь. Таким образом, были выявлены существенные проблемы на ООО «УВТК», выделены главные из них, акцентирована необходимость их решения.

Таблица 9 - Матрица Глайстера

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
Организация	Незадействованные все производственные мощности	Потеря прибыли	Дифференциация услуг	Рост каналов сбыта и увеличение клиентской базы
Служба маркетинга	Нечетко сформулирована маркетинговая стратегия	Осуществление коммерческой деятельности не в полном соответствии с возможностями компании.	Формулирование стратегии	Увеличение прибыли

Продолжение таблицы 9

Уровень	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Решения	Ожидаемый результат
Служба продаж	Недостаточный опыт в технологичных продвижениях и продажах	Неэффективная работа с клиентской базой, коммуникационными каналами связи	Обучение технологиям. Своевременное обновление и пополнение сайта информацией	Развитие и пополнение клиентской базы.
Человеческие ресурсы	Слабая система мотивации	Слабая работа коллектива на результат	Создание новой системы мотивации. Обучение, консалтинг (решение проблем под руководством опытных экспертов).	Повышение мотивации сотрудников и увеличение продаж.
Служба продаж	Недостаточный опыт в технологичных продвижениях и продажах	Неэффективная работа с клиентской базой, коммуникационными каналами связи	Обучение технологиям. Своевременное обновление и пополнение сайта информацией	Развитие и пополнение клиентской базы.

Выводы по Главе I:

Анализ внешней среды показал, что компания находится в благоприятной внешней среде, так как положительные факторы перевешивают отрицательные, и их влияние на деятельность предприятия, в целом, более сильное. Следовательно, существуют возможности для дальнейшего совершенствования и развития стратегии фирмы.

Проанализировав степень конкуренции в отрасли с помощью анализа 5 конкурентных сил Портера, было выявлено, что мощной конкурентной силой является сила действия покупателей. Так как существует угроза изменения российского и международного законодательства, а также внешние экономические барьеры в лице санкций.

При проведении SW-анализа были выявлены сильные и слабые стороны предприятия ООО «УВТК». К сильным сторонам компании можно отнести: ценовая политика, предоставление дополнительных услуг, маленькая текучесть

кадров, корпоративная культура, география экспорта, мероприятия по продвижению компании и финансовая устойчивость. Слабые стороны компании: видение и стратегия компании, неиспользуемые методики продаж, условия заключения контракта, система мотивации персонала, система процедуры изменений.

Выявленные проблемы предприятия ООО «УВТК» упорядочены в матрице Глайстера.

ГЛАВА 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ООО «УВТК»

2.1 Международный опыт совершенствования маркетинговой стратегии

Рассмотрим международный опыт совершенствования маркетинговой стратегии на примере зарубежных компаний «Большой четверки».

Примером успешной реализации стратегии дифференциации является политика компаний «Большой четверки», создавших дифференциацию на основе своей репутации, которой доверяют третьи стороны. Эта группа компаний имеет надежную защиту, т.к. добивалась такого положения на рынке в течение многих лет работы. В настоящее время у компаний «Большой четверки» нет даже потенциальных конкурентов, способных получить заказы на аудит от российских предприятий, стремящихся выйти на западные фондовые рынки.

В наше время технологией выполнения аудита обладает множество фирм, но общепризнанными мировыми лидерами являются только четыре, т.е. «Большая четверка» (PricewaterhouseCoopers, De-loitte&Touche, KPMG, Ernst&Young). Существует два основных отличия этих четырех фирм от всех остальных: во-первых, это богатая история работы и заработанная за это время репутация, а во-вторых – количество персонала в любой из данных фирм.

Репутация фирм «Большой четверки» формировалась многочисленными десятилетиями, у определенных, в частности, у PwC, история работы превосходит полтора века [4]. Репутация привлекает средства, и в данном случае рынок аудиторских услуг аналогичен с рынком вооружений. Таким образом, Соединенные Штаты Америки, желая продать оружие, обеспечивают государствам-потребителям определенную общественно-политическую, а в некоторых случаях – и военное содействие. Прочие государства реализуют вооружение только лишь как железо и заложенные в него технологические процессы, однако никак не общественно-политическое покровительство. Так поступают и аудиторы. Множество аудиторских фирм в обществе имеют все

шансы совершать (и совершают) аудиторские заключения никак не хуже, нежели «Большая четверка», однако посетители и их контрагенты склонны переплачивать.

Полагаясь сформировавшейся репутации, третьи стороны имеют все шансы подразумевать, что выполнение «заказного», либо неправильного аудита, который в перспективе способен целиком разрушить репутацию аудиторской фирмы, встанет клиенту очень недешево (если подобное вообще допустимо). При данном подходе предполагается, что сравнительно незначительная аудиторская фирма с минимальным сроком деятельности и наименьшей ценой гудвилла в принципе может пойти на такую операцию (к примеру, заверить заранее фальшивый баланс).

Можно даже сказать об определенном «кругообороте репутации»: большие фирмы, проникая в перечень клиентов аудиторской фирмы, увеличивают ее репутацию, разрешая привлекать еще наиболее значительных клиентов. Приобретенную репутацию аудиторская фирма переносит на собственных наименее солидных клиентов, увеличивая их репутацию. В собственную очередность, работники аудиторской фирмы, покидая ее, забирают долю репутации с собою (в виде записи в резюме). Таким образом, возникает эффект переноса репутации аудиторских компаний на их клиентов.

Во всем данном кругообороте при условии высококачественной деятельности, репутация никак не «изнашивается» и не «амортизируется». На самом деле, чем больше безукоризненных по качеству заявок осуществляют данные фирмы, тем «ценнее» становится их репутация.

Нужный объем аудиторской компании обуславливается простым соотношением: размер аудиторской фирмы обязан быть соразмерен размеру аудируемой компании. В другом случае последняя была бы должна обратиться к двум либо более аудиторским фирмам с целью выполнения аудита. Помимо этого, крупнейшие международные организации, обладающие, распределенными по всему миру структурами, требуют от аудиторской фирмы подобной структуры.

Подобным способом, репутация аудиторской фирмы при стандартной

работе только лишь увеличивается. Однако присутствие различных отклонениях от прогнозируемой третьими сторонами объективности и непредвзятости репутация фирмы может и уменьшать собственную цену. Кроме того, репутация способна не только изменяться к лучшему в следствии высококачественного проделанных работ, однако и изнашиваться. По аналогии с известным эффектом изношенности металла, если в стальной балке накопленные за годы микроскопические деформации в один момент приводят к внезапному разрушению.

Группа фирм «Большой четверки» воспринимается как целостный сегмент, по этой причине оплошность одной из них влияет на имидже абсолютно всех. Кроме этого, клиенты практически никак не отличают данные фирмы между собой, так как им необходима проверка фирм «Большой четверки», а не именно PwC либо Deloitte&Touche. Конкурентная борьба между ними на рынке аудиторских услуг схожа на конкурентную борьбу среди компаний Coca-Cola и PepsiCo (похожие продукты питания, одинаковое качество, практически одна и та же стоимость). В интересах отечественных клиентов проверка, выполненная PwC, ничем не выделяется от аудита, проделанного KPMG. И тот, и другой имеет сопоставимое качество и весьма высокую цену.

По какой причине же репутация расходуется? Так как репутация представляет собой активом непосредственного использования, с ней может случиться то же, что и с любыми иными активами: работники фирмы имеют все шансы применять ее в собственных меркантильных целях, никак не обращая внимания на причиняемый ими вред. Таким образом, аудиторы имеют все шансы осуществить неточный аудит одного из клиентов. Проведя такую процедуру, аудитор становится очень сильным инсайдером, и доходы, которые он способен извлечь из этой ситуации, имеют все шансы сформировать десятки и сотни его годовых окладов.

Вероятно, в этом и заключаются издержки той огромной по числу персонала и распределенной по целому миру структуры, какую должны

поддерживать фирмы «Большой четверки», расплачиваясь за это, во-первых, уменьшением контроля над собственными подразделениями и, во-вторых, уменьшением чувства индивидуальной причастности персонала к процессам компании. Независимо от все без исключения старания фирмы, не каждый работник имеет «ощущения истории», и в таком случае, то что закладывалось в базу работы фирмы полтора столетия назад, для него может выглядеть пустыми словами.

Группа фирм «Большой четверки», ещё долгое время не столкнется со значительной конкурентной борьбой со стороны других интернациональных и отечественных аудиторско-консультационных компаний. Более того, в случае эффективной интеграции Российской Федерации в процессы интернационального распределения труда «Большая четверка» основательно потеснит отечественные фирмы, оставив им только лишь рынок обязательного аудита согласно отечественным стандартам местных фирм, не работающих на интернациональных рынках.

Независимо от того, что у любой отрасли консалтинга собственная история формирования, общим для абсолютно всех остается в таком случае, то что все без исключения они объединены с развитием капитализма. Консультирование не просто зародился как раз в тех государствах, где капитализм формировался более стремительными темпами – в Соединенных Штатах Америки и Великобритании. Непосредственно там здешние предприниматели, ощутив изменившееся требование, представили реальный спрос на услуги консультантов. И в настоящее время данные государства остаются фаворитами согласно темпам развития отрасли. В них формируются новейшие типы консалтинга, разрабатываются технологии и создаются стандарты.

2.2 Определение миссии и стратегического видения компании

Миссия – одно из основополагающих понятий стратегического управления.

Миссия раскрывает причину существования организации и отражает мотивацию работников, которая побуждает их принимать участие в деятельности компании и достижении общих целей. Существующая система взаимодействия при помощи миссии подчиняет все действующие процессы.

Миссия компании ООО «УВПК»

- установление взаимовыгодных отношений между Россией и зарубежными странами;

- содействие расширению рынков сбыта российских производителей;

- повышение конкурентоспособности иностранных предприятий за счет расширения товарного ассортимента;

Ценности компании ООО «УВПК»

- Наши партнеры и клиенты являются ядром, вокруг которого построены наши ценности.

- Мы действуем смело, критически оцениваем свои достижения и ищем новые пути развития компании и самих себя.

- Прогресс - средство, конечная цель - люди. Наши материальные богатства - ничто, если мы не используем их, чтобы расширить возможности людей.

- Мы ведем бизнес открыто, с достоинством и уважением к другим.

Стратегическое намерение, или видение. Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

Видение компании ООО «УВТК»

Занять лидирующую позицию на рынке экспортных услуг к 2019 году.

Цели компании ООО «УВТК»:

- Увеличение доли на рынке (Челябинская область) на 17% к концу 2019 года за счет удержания собственной клиентской базы, увеличения клиентской базы.
- Увеличение продаж за счет дифференциации услуг к концу 2017 года.
- Увеличение объема, оказываемых услуг на 30% к 2018 году.

Теоретические аспекты совершенствования стратегии в компании

В компаниях стратегии разрабатываются на четырех организационных уровнях. Графическое представление изображено на рисунке 5.



Рисунок 5 – Организационные уровни разработки стратегии

Уровневая модель реализует концепцию и принципы повышения качества консалтинговых услуг на основе специализации подразделений консалтинговой фирмы. Так, на операционном уровне специалисты формируются в проектные группы, реализующие инновационно - креативные возможности в повышении

разнообразия консалтинговых услуг. Высокая специализация позволяет также учесть дополнительные возможности консалтинговой фирмы по увеличению объемов реализации на рынке на основе конкурентных отличий услуг.

Внутренние ресурсы разработки стратегий продвижения в маркетинге связаны с работой персонала организации в подразделениях, разрабатывающих функциональные стратегии консалтинга предприятий-клиентов на основе коммуникативных навыков в области функциональной и отраслевой специфик бизнеса. Использование возможностей внешнего маркетинга в консалтинге важно так же, как и в любой другой сфере услуг. Оно включает формирование ассортимента консалтинговых услуг, цен на них, системы сбыта, коммуникаций и рекламы.

Третий структурный уровень представляет направление маркетинга взаимодействия на уровнях бизнес-корпоративных стратегий. Он является завершающей подсистемой в пирамиде стратегий продвижения консалтинговых услуг. Это включает в себя взаимодействие клиента (потребителя консалтинговой услуги) и консультанта или консалтинговой фирмы, разрабатывающий стратегии консалтинга.

Концептуальная модель стратегического маркетинга консалтинговых услуг реализует трехстороннюю направленность взаимодействия внутренних и внешних подсистем, инициируя работу консалтинговой компании с коммерческими предложениями клиентов [4].

2.3 Обоснование вариантов стратегии развития компании

Существует огромное количество стратегий, которые можно классифицировать в ограниченное число общих стратегий, основанных на их подобии, что значительно облегчит стратегических выбор.

Наиболее распространенные стратегии бизнеса называются базисными, или эталонными. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и

связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из данных пяти элементов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние. В данном разделе выберем несколько возможных стратегий компании.

Эталонные стратегии

1. **Стратегии концентрированного роста.** Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегии концентрированного роста являются следующие.

- Стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия:

- Стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- Стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

2. **Стратегии интегрированного роста.** Такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе. не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем

расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегии интегрированного роста:

- Стратегия *обратной вертикальной интеграции*, направленная на рост фирма за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, и также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

- Стратегия *вперед ведущей вертикальной интеграции*, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т. е. над системами распределения и продажи.

3 **Стратегия диверсифицированного роста.** Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

- стратегия *центрированной диверсификации*, базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов;

- стратегия *горизонтальной диверсификации*, предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия *конгломеративной диверсификации*, состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных уже производимыми продуктами, которые реализуются на новых рынках.

4 **Стратегии сокращения.** Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- стратегия ликвидации, представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия "сбора урожая", предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Стратегия "сбора урожая" рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального дохода;

- стратегия сокращения, заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

- стратегия сокращения расходов, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат

Среди эталонных стратегий нашей компании подойдет стратегия концентрированного роста. Данная стратегия позволит решить проблемы компании, связанные с неэффективным использованием мощностей компании. Благодаря данной стратегии, компания может улучшить свои услуги, а также расширить рынки сбыта.

Матрица стратегии конкуренции М. Портера

Рассмотрим стратегии ООО «УВТК» по матрице Портера. Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностей цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию.

Все стратегии по матрице Портера делятся на:

1. **Лидерство по затратам** – подразумевает, что компания стремится минимизировать затраты, сэкономить на масштабе производства для привлечения большего числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке;
2. **Фокусирование при низких затратах** – подразумевает, что предприятие старается минимизировать затраты на свою деятельность преимущественно в пределах узкого сегмента;
3. **Широкая дифференциация** – подразумевает, предложение уникального товара широкому спектру потребителей или всему рынку;
4. **Фокусированная дифференциация** – товар фирмы неповторим, но востребован лишь узким кругом потребителей;

Отообразим выбранную стратегию для ООО «УВТК» на рисунке 6.

		КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО	
		НИЗКИЕ ЗАТРАТЫ	ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ
МАСШТАБ КОНКУРЕНЦИИ	ШИРОКИЙ	<i>Лидерство по затратам</i>	<i>Широкая дифференциация</i>
	УЗКИЙ	<i>Фокусирование при низких затратах</i>	<i>Фокусированная дифференциация</i>

Рисунок 6 – Конкурентные стратегии ООО «УВТК» по Портеру

Выход ООО «УВТК» является одним из лидеров на рынке экспортных услуг. К возможностям ООО «УВТК» можно отнести то, что растет рост предпринимательства в России, что способствует увеличению экспорта, а к угрозам относятся изменения законодательства и внешнеэкономические барьеры.

Для предприятия ООО «УВТК» выбрана такая стратегия как широкая дифференциация.

Рассмотрим стратегию дифференциации более углубленно

Процесс дифференциации (differentiation) используется для повышения конкурентоспособности товара компании на рынке и заключается в придании услуге особых характерных особенностей, которые важны целевой аудитории. Стратегия дифференциации делается привлекательным и конкурентноспособным подходом, когда узкопотребительские требования и предпочтения станут различными и не могут больше ограничиваться типичными услугами. С целью эффективности стратегии дифференциации, фирма обязана исследовать требования и действия потребителей, понимать каким услугам потребители отдадут предпочтение, что они думают о значении услуг и что склонны оплачивать. В последствии данное фирма дает форму, а возможно, и ряд характерных данных услуги в урегулирование запросов потребителей, при этом данные предложения обязаны являться опутимыми и незабываемыми. Конкурентноспособное превосходство

возникает, если достаточно огромное число потребителей будет заинтересовано в предлагаемых дифференцированных атрибутах и свойствах услуги. Чем выше интерес потребителей в различных свойствах предлагаемой услуги, тем больше конкурентноспособное превосходство фирмы.

Эффективная дифференциация позволяет компании:

- установить увеличенную стоимость услуги;
- увеличить размер возможный услуг (таким образом огромное число потребителей притягивается за счет характерных данных услуги);
- завоевать преданность потребителей к собственной товарной марке (таким образом определенные потребители станут весьма привязанными к добавочным свойствам услуги).

Дифференциация протекает благополучно, в случае если расходы согласно её проведению, покрываются за счет стоимости обновленной и модифицированной услуги. Дифференциация терпит фиаско в случае, если потребители никак не наблюдают практически никакого значения в особенности товарной марки, для того чтобы воспользоваться данной услугой взамен услуги конкурента, либо в случае если отношение фирмы к дифференциации может быть свободно скопировано и использовано конкурирующей фирмой.

Сущность стратегии дифференциации заключается в том, чтобы обнаруживать пути, являющимися единственными, которые дают потребителям вспомогательные особенности услуги, которые они желают, и регулярно сохранять данное превосходство.

Сферы, где существуют возможности для дифференциации

Дифференциация – это не что-то искусственно образованное либо выдуманное в рекламном, либо маркетинговом отделе, как и не ограниченное исключительной потребностью достижения всеохватывающего качества и обслуживания. Вероятность эффективной дифференциации существует в выполняемых действиях согласно целой общепромышленной цепочке ценностей:

- Материально-техническое обеспечение тех звеньев, которые проявляют наиболее весьма значительное воздействие на качество окончательного продукта или услуги фирмы (Mc Donalds предъявляет весьма строгие условия к изготовлению картофеля-фри, по этой причине имеются конкретные спецификации к покупаемому у поставщиков картофелю)

- Действия, сопряженные с формированием продукта на базе новейших исследований и разработок, дают возможность потенциально усовершенствовать дизайн продукта и его свойства, увеличить области окончательного применения и использования продукта, сделать его наиболее многообразным, уменьшить период исследования новейших модификаций, быть наиболее часто первыми на рынке,

гарантировать защищенность продукта, вторичную переработку примененных продуктов и улучшить охрану окружающей среды.

- Промышленный процесс, направленный на исследования и разработки, дает возможность изготовителям применять наиболее совершенные технологии, охраняющие природу, совершенствовать свойство продукта или услуг, ее возможности и привлекательность.- Совершенствование производственного процесса позволяет сокращать брак, предотвращать преждевременное повреждение изделий, увеличивать срок жизни товара, обеспечивать большую безопасность, улучшать экономичность использования, делать все, чтобы конечный потребитель был заинтересован в появлении такого товара.

- Действия по обслуживанию покупателей, проведения маркетинговых исследований и обеспечение продаж могут в следствии сформировать такие характерные свойства, как поддержка потребителя, быстрое обслуживание и ремонт, более качественная и полная информация о товаре, больше тренировочных материалов для конечных пользователей, лучшие условия реализации, быстрое осуществление заказа, более частые контакты с покупателем и, в конечном итоге, предоставление того, что удобно потребителю.

Менеджерам следует целиком осознавать источники дифференциации и воздействия, которые приведут к особенностям продукта, для того чтобы внести смысл в стратегии дифференциации и сформировать разнообразные комбинация к дифференциации.

Преимущества стратегии дифференциации

Дифференциация создает для фирмы определенную защиту от стратегий конкурентов, так как у потребителей формируется лояльность по отношению к товарной марке фирмы либо модификации. И они склонны платить за приглянувшийся продукт или услуги.

Успешная дифференциация:

- создает входные барьеры (за счет лояльности покупателей и уникальности продукции или услуг) для новичков в отрасли, которые для них трудно преодолимы
- сглаживает влияние силы покупателей, поскольку продукция или услуги альтернативных продавцов менее привлекательна для них
- помогает компании избежать угрозы со стороны товаров-субститутов, так как их характеристики и качества не сравнимы с дифференцированной продукцией

Кроме этого, если дифференциация позволяет компании устанавливать более высокую цену и иметь большую норму прибыли, то появляется возможность свободно противостоять силе поставщиков, пытающихся поднять цену за поставляемые ими изделия. Таким образом, как и лидерство по издержкам, успешно проведенная дифференциация создает оборонительные линии при взаимодействии с пятью конкурентными силами.

Большой частью, данная стратегия работает на тех рынках, где:

- существует много способов изменения товара или услуги, и большинство покупателей осознает эти различия как имеющие ценность
- потребности покупателей или способы использования товара (услуги) различны
- небольшое количество конкурентов применяют аналогичный подход к дифференциации

Чем меньше возможности у конкурентов быстро и с небольшими затратами скопировать действия компании, проводящей дифференциацию, тем привлекательней для нее эта стратегия. Легко копируемые отличительные характеристики товара не создают устойчивого конкурентного преимущества. Действительно, конкуренты, обладающие определенными ресурсами, могут с течением времени создать любой товар. Вот почему поддержание дифференциации должно быть связано с внутренними навыками, опытом и

компетенцией. Когда компания имеет навыки и возможности, которых конкуренты не могут просто достичь, и когда ее опыт может быть использован для успешных действий по всей цепочке ценностей, где потенциально возможна дифференциация, тогда компания имеет сильную основу для длительной дифференциации. Как правило, дифференциация обеспечивает длительное и более прибыльное преимущество, когда она базируется на:

- техническом совершенстве
- качестве изделий
- превосходном обслуживании клиентов

Такие отличительные характеристики широко осознаются покупателями и имеют ценность. Более того, навыки и опыт, требуемые для производства этих характеристик, трудно скопировать конкурентам и использовать с выгодой для себя.

Практическое применение стратегии дифференциации

Компания может или дифференцировать свой продукт, или предлагать продукт, похожий на продукт конкурентов. Дифференциация может проходить по физическим атрибутам, уровню обслуживания, персоналу, месту нахождения или имиджу.

Дифференциация по физическим атрибутам

Классические отреставрированные гостиницы, такие как Sheraton Palace в Сан-Франциско, Palmer House в Чикаго, Waldorf Astoria в Нью-Йорке отличаются величием своего прошлого. Вся атмосфера их архитектуры и убранства предлагает то, что гостиницы-новостройки не могут скопировать.

Дифференциация по типу обслуживания

Некоторые компании стараются отличаться по типу обслуживания. Например, некоторые турфирмы, чтобы расширить спрос в непопулярное время разрабатывают дополнительные услуги для привлечения отдыхающих в этот период.

Дифференциация по персоналу

Компании могут достичь большего конкурентного преимущества, нанмая и обучая лучших служащих, чем конкуренты. Так, например, некоторые супермаркеты ввели в штатное расписание должность «приветствующего покупателя» - человека, который первым здоровается с посетителями при входе, помогает найти требуемые товары и делает небольшие подарки детям.

Дифференциация по персоналу требует тщательного отбора сотрудников, вступающих в контакт с клиентами, и хорошее профессиональное обучение. Эти сотрудники должны быть компетентными и иметь требуемые навыки и знания. Они должны быть вежливыми, приветливыми, и почтительными. Они должны стараться понять клиентов, общаться с ними ясно и доходчиво и немедленно реагировать на их проблемы.

Дифференциация по местонахождению

В гостиничной и туристской индустрии сильным конкурентным преимуществом может оказаться местонахождение отеля. Например, гостиницы с видом на Невский проспект имеют конкурентное преимущество перед гостиницами, расположенными неподалеку и не имеющими такого вида. Также закупаемость гостиниц, мотелей, расположенных рядом с трассой выше, чем у гостиниц, расположенных через квартал от дороги. Туристские фирмы, находящиеся в общественно популярных местах, в центре города имеют большую популярность, нежели фирмы, находящиеся на окраинах города или в людных и неудобных для достижения местах. Гостиничным и туристическим фирмам следует искать выгоды, вытекающие из их местонахождения, и пользоваться ими, чтобы выделиться среди конкурентов на своем рынке.

Дифференциация по имиджу

Во-первых, важно провести различие между индивидуальностью и имиджем. Индивидуальность включает направления, которые компания планирует использовать для того, чтобы выделиться из общей массы конкурентов или

позиционировать свой товар. Имидж-это восприятие компании или ее товаров обществом. Компания работает над своей индивидуальностью или позиционированием товаров для того, чтобы воздействовать на формирование имиджа.

Результативный имидж проявляет колоссальное воздействие на восприятие продукта или услуги потребителем. Во-первых, он несет в себе редкостное обращение, которое лежит в основе предложений покупателя о качествах и превосходствах продукта или услуги. Во-вторых, он передает это обращение особым способом, так что на него не оказывает большое влияние подобные послания соперников. В-третьих, он несет психологическую нагрузку и по этой причине влияет не только на сознание, но и на сердце покупателя.

Покупатели могут отличить один продукт от другого, даже если они и выглядят одинаково, благодаря имиджу компании или торговой марки. Следовательно, чтобы отличаться от конкурентов, компании следует приложить усилия для создания своего положительного имиджа. Имидж компании или торговой марки должен передавать особенную отличительную информацию о главных преимуществах и позиции товара. Разработка сильного и оригинального имиджа требует творческих усилий и труда. Нельзя за ночь, дав всего лишь несколько рекламных сообщений, создать и внушить публике определенный имидж своего товара или фирмы. Имидж должен постоянно распространяться посредством всех доступных каналов связи с потребителями. Компании, которые непоследовательны в поддержании имиджа, оставляют потребителя в замешательстве и тем самым делают его подверженным влиянию обращений конкурентов.

Большинство известных марок сигарет имеют схожие вкусовые качества, однако марка Marlboro за счет имиджа завоевала 29% мирового рынка сигарет. При использовании дифференциации имиджа фирма может выпускать продукцию под разными торговыми марками для различных сегментов рынка.

Западные производители в последнее время широко используют

дифференциацию торговых марок как одну из стратегий работы на рынке. Российские производители пока еще мало применяют данную стратегию, поскольку зачастую имидж фирм только формируется. Однако уже появились примеры дифференциации торговых марок в легкой промышленности. Так, Новосибирская швейная фабрика «Снар» (название фирмы – это сокращение от «сибирские наряды») наряду с выпуском одежды под основной маркой производит более дорогую одежду под другой маркой.

Сильный имидж включает один или более символов, которые связываются в сознании потребителей с компанией или торговой маркой [6]. Чтобы покупатель мог быстро ассоциировать любую информацию с компанией или ее торговыми марками, необходимо разработать логотипы. Целесообразно подкрепить символику цветом или определенными звуками, музыкальными фрагментами. Выбранные символы должны использоваться в рекламе, которая призвана подчеркнуть особенности компании или торговой марки. Компания должна помещать свой логотип на наружной рекламе и на визитных карточках сотрудников. Окружение, в котором компания производит или предоставляет свою продукцию или услуги, также влияет на ее имидж. Гостиница Grand Hotel Europa сделала своей отличительной чертой антиквариат, который можно увидеть во всем убранстве отеля. Необходимо тщательно разработать планировку помещений компаний, подобрать интерьер, цвета, материалы и мебель, особенно поведение сотрудников играет важную роль. Все, что компания говорит и делает, должно работать на имидж.

В зависимости от особенностей продукта и предприятия может быть реализовано одно или несколько направлений дифференциации. Главное – не просто добиться уникальности продукции, необходимо, чтобы она была осознана покупателем, который и оплачивает затраты на дифференциацию. Дифференциация – вполне реальный путь получения прибылей выше среднеотраслевого уровня, так как возникающая благодаря специфическим характеристикам продукта приверженность покупателей торговой марке снижает

их чувствительность к ценам, то есть возросшие издержки могут быть, как правило, перенесены на покупателей. Приверженность определенной торговой марке покупателями служит также барьером входа в отрасль, так как для того, чтобы не быть вытесненной с рынка, продукция новых фирм должна обладать особыми характеристиками, обеспечивающими преимущество в конкурентной борьбе.

Итак, возможные источники уникальности предприятия и его продукции:

- высокое качество товара, надежность
- имидж предприятия, торговая марка, статус (предназначение) товара
- ассортимент и номенклатура выпускаемой продукции
- технические приоритеты, инновации
- предоставляемый сервис (кредит, послепродажное обслуживание)
- отдельные маркетинговые функции (доля затрат на рекламу)
- используемая технология (точность обработки)
- входное качество
- квалификация и опыт работников
- выгодное местоположение

Источники уникальности многообразны и специфичны для каждой отрасли и предприятия. Преимущество в издержках можно получить одним путем устанавливая эффективную структуру затрат. Дифференциации можно добиться разными путями. Это могут быть престиж марки (часы Rolex, зажигалки Zippo), полный комплекс услуг (консультационные фирмы), полная номенклатура продукции (бытовая техника фирмы Siemens).

Стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга, она требует значительных вложений в функциональный маркетинг. Это может быть интенсивная реклама, привлекательная упаковка, конструктивные особенности и удобство интерьеров зданий, где совершается покупка, распространяемая молвой репутация фирмы, солидный стаж ее работы

Весь процесс маркетингового планирования состоит из трех последовательных этапов:

1. бизнес-стратегия;
2. маркетинговая стратегия;
3. тактический краткосрочный план действий.

Каждый этап представляет собой определенный уровень управления маркетингом в компании. Соблюдения правильной последовательности процесса маркетингового планирования гарантирует высокий результат. Каждый этап маркетингового планирования состоит из нескольких важных аспектов, применяющихся в той или иной стратегии [1]. Принципиальные отличия друг друга каждой стратегии заключаются не только в применяющихся инструментах, но и во временных промежутках, которых осуществляется каждая стратегия. Так, для бизнеса стратегии приемлемым временем считается от 3-х до 5-ти лет. Стратегия маркетинга реализуется в эти же временные рамки, а тактический план разрабатывается на 1 год. Процесс маркетингового планирования представлен на рисунке 6.



Рисунок 7 – Маркетинговое планирование

Первый этап представляет собой глобальную бизнес стратегию. На уровне стратегического планирования маркетинговой деятельности анализируются

возможности компании по захвату рынка, распределяются ресурсы компании и устанавливаются долгосрочные цели по положению компании в отрасли на 3-5 лет.

Второй этап управления маркетинга – разработка функциональных стратегий маркетинга. На данном уровне планирования специалист по маркетингу должен разработать такую маркетинговую стратегию развития и продвижения товара на рынке, которая поможет достигнуть глобальных целей компании, установленных на первом уровне планирования.

Третий этап данного процесса – тактическое или оперативное планирование маркетинга. На третьем этапе составляется конкретный план из маркетинговых программ, направленных на реализацию стратегий, утвержденных на втором уровне планирования.

Определив основные цели бизнеса, и выбрав четкий вектор развития компании, рассмотрим функциональные стратегии маркетинга (таблица 11).

Таблица 11 – Виды функциональных стратегий

Виды функциональных стратегий	Описание функциональных стратегий маркетинга
Ассортиментная стратегия	Описывает принцип развития и значение каждой товарной группы в портфеле компании, определяет широту и правила ротации ассортимента, принципы дифференциации продуктов между собой. Включает план по разработке новых продуктов
Стратегия продвижения	Определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые медиа-показатели рекламных компаний бренда, принципы поддержки новинок и расширения ассортимента компании, определяет размер рекламного бюджета.
Стратегия дистрибуции	Определяет методы дистрибуции, ключевые каналы продаж, принципы работы с торговыми посредниками и устанавливает цели по количественной и качественной дистрибуции товаров компании.
Стратегия ценообразования	Устанавливает принцип ценовой конкуренции в отрасли, правила расчета оптовых и розничных цен, размеры скидок и акций для покупателей, принципы повышения цен и уровень рентабельности продуктов
Стратегия выбора целевого рынка	Определяет основные принципы сегментации рынка и основные сегменты для продвижения товара компании в отрасли

Исходя из поставленных задач в данной работе, для компании рационально выбрать стратегию работы с ассортиментом услуг. В рамках проекта будет сформулирована стратегия по работе с ассортиментом, путем предоставления дополнительных услуг, что позволит повысить долю рынка, увеличить объем продаж, и также привлечет новых потребителей.

2.4 Оценка вариантов и выбор стратегии

Для того, чтобы самостоятельно оценить эффективность разработанных стратегий, предлагается ввести некоторые оценочные критерии и, таким образом, оценить стратегии с разных точек зрения. Составим произвольную таблицу, в которой отразим выбранные поля для развития компании, критерии оценки, такие как: бюджет, сроки реализации, трудозатраты на внедрение проекта, экономическая эффективность, наличие конкурентов, новизна. Оценка стратегий представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка вариантов стратегий развития для компании ООО «УВТК»

	Стратегия «Дополнительные услуги»	Стратегия «Выход на новые рынки»
Критерии	Вес, баллы	
Бюджет	0,4	0,6
Сроки	0,6	0,4
Трудозатраты	0,4	0,6
Экономическая эффективность	0,7	0,3
Наличие конкурентов	0,7	0,3
Новизна	0,7	0,3
Итого	3,5	2,6

Проанализировав данные показатели можно сделать вывод, что сформированная стратегия по оказанию дополнительных услуг даст возможность привлечь новых потребителей, а также повысить имидж компании и продажи компании. Дополнительные услуги позволят выделить компанию «УВТК» на фоне конкурентов.

2.5 Разработка элементов сбалансированной системы показателей

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмент менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни [13]. Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и не финансовые. ССП – это инструмент, который помогает организации перевести стратегию в операционные цели, обеспечивающие соответствующее поведение людей для реализации стратегии.

Главные цели, которые компания поставила для себя с учетом внедрения ССП:

- Повышение уровня продаж;
- Увеличение клиентской базы;
- Увеличение прибыли компании;
- Увеличение доли рынка;
- Обеспечение компании высококвалифицированным персоналом;
- Оказание дополнительных услуг;
- Повышение уровня репутации.

Все четыре составляющих ССП должны способствовать реализации стратегии организации. Важно при этом установить по составляющим ССП набор

основных стратегических целей, которые используются на практике при разработке стратегии.

В таблице 13 представлены составляющие сбалансированной системы показателей и стратегические цели компании.

Таблица 13 – Составляющие ССП

Составляющая	Ключевые элементы
Финансы	Увеличение чистой прибыли; Достижение лидерства по объему продаж;
Клиенты	Увеличение доли рынка за счет оказания дополнительных услуг;
	Увеличить приток новых потребителей; Рост постоянных клиентов; Повысить узнаваемость компании.
Внутренние бизнес процессы	Обеспечить высокое качество услуг; Повышение репутации компании за счет оказания дополнительных услуг;
Обучение и развитие	Повысить квалификацию персонала; Развитие системы мотивации персонала; Повысить клиентоориентированность.

2.6 Формирование корпоративной стратегической карты

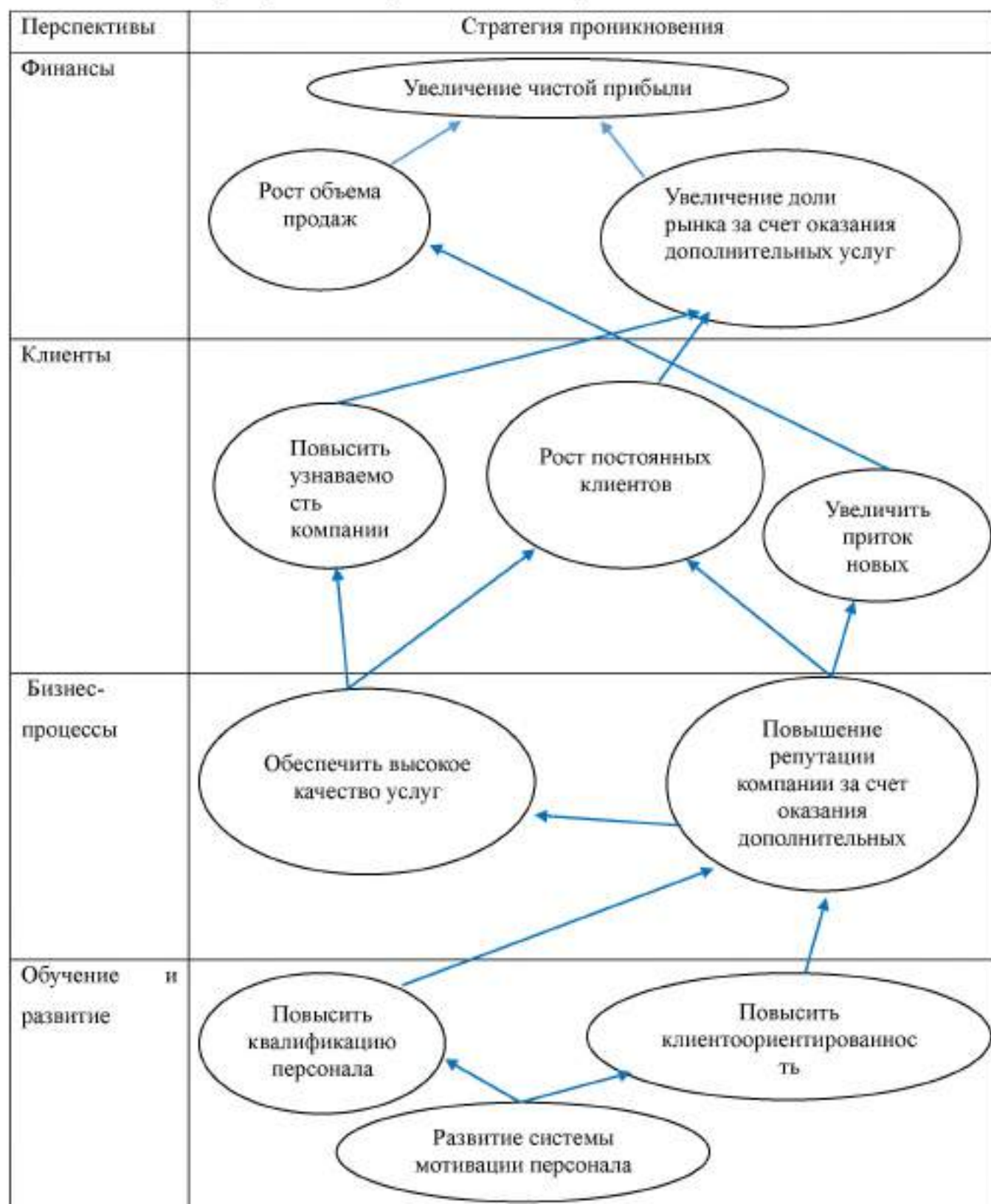
Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

Стратегическая карта представляет собой схему для логичного и четкого изложения и разъяснения стратегии, превращая ее, тем самым, в план действий.

Данная карта определяет основной характер компании, ее индивидуальность, а также позицию компании в отрасли и на рынке. В стратегической карте отображаются ключевые цели, обеспечивающее успешное внедрение стратегии.

Корпоративная стратегическая карта представлена в таблице 14.

Таблица 14 – Формирование стратегической карты компании ООО «УВТК»



Таким образом, предприятие увеличит чистую прибыль, объем продаж и сможет увеличить долю рынка. Также, благодаря оказанию дополнительных услуг компания увеличит приток потенциальных потребителей, что в свою очередь приведет к повышению репутации на рынке экспортных и импортных услуг Челябинской области. Разработка проекта «оказание дополнительных услуг», как текущим, так и стратегическим целям компании в рамках выбранной стратегии.

2.7 Формирование показателей эффективности предприятия

В общем виде показатели эффективности в сбалансированной системе показателей – это значения результатов деятельности отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес-процессов организации по достижению поставленных целей.

Счетная карта – это инструмент, обеспечивающий получение информации о ключевых показателях, характеризующих работу команды, выполнение действий или достижение целей.

Таким образом, счетная карта содержит сгруппированные показатели, характеризующие определенную сферу бизнеса, цель и т.п., при этом, результат нескольких показателей может быть обобщен в один интегральный индикатор. Далее приводится счетная карта эффективности стратегии (таблица 16).

Таблица 16 – Счетная карта эффективности стратегии ООО «УВТК»

Перспективы	Цели	Показатель	2018	2019	2020
Финансы	Увеличение чистой прибыли	Прибыль	↑8%	↑15%	↑25%
	Увеличение оказываемых услуг	Объем продаж	↑3%	↑7%	↑10%
Клиенты	Повысить узнаваемость компании	% новых клиентов	↑6%	↑13%	↑22%
	Увеличить приток новых потребителей	Доля рынка	↑5%	↑11%	↑17%
	Рост постоянных клиентов	% постоянных потребителей от общего числа	60%	74%	80%

Продолжение таблицы 16

Перспективы	Цели	Показатель	2018	2019	2020
Внутренние бизнес-процессы	Повышение качества услуг	Количество брака	↓8%	↓17%	↓25%
	Повышение репутации компании за счет оказания дополнительных услуг	Объем выручки	↑8%	↑15%	↑25%
Обучение и развитие персонала	Развитие системы мотивации персонала	Выполнения плана продаж	↑10%	↑15%	↑25%
	Повысить квалификацию персонала	Процент прошедших аттестации	↑10%	↑22%	↑35%

Таким образом, счетная таблица отображает действительно имеющуюся картину итогов работы фирмы ООО «УВТК» и дает оценку показателей работы на ближайшие три года. При этом указываются не только лишь цифровые значения, однако кроме того расписываются мероприятия, при помощи которых, внешнеэкономическая компания рассчитывает достигнуть отмеченных целей. В таблице рассмотрены только лишь те характеристики, которые напрямую принимают участие в оценке результативности выбранной стратегии и которые наиболее полно соответствуют ей.

Выводы по Главе 2:

Во второй главе выпускной квалификационной работы мы рассмотрели международный опыт маркетинговой деятельности. Были затронуты теоретические аспекты совершенствования стратегии компании. Проведено целеполагание и стратегический выбор. Миссия предприятия ООО «УВТК» является конкретным пониманием и обозначением вида деятельности, характера услуг и круга потребителей.

Рассмотрев эталонные стратегии, мы пришли к выводу, что нам подходит стратегия концентрированного роста. Она соответствует поставленным задачам и целям внешнеэкономической компании.

Согласно матрице стратегий конкуренции Портера, наиболее приемлемой стратегией для ООО «УВТК» будет стратегия широкая дифференциация. Данная стратегия является наиболее подходящей из предложенных стратегий, удовлетворяющей целям и видению организации. Так же был рассмотрен процесс дифференциации более подробно.

Проведя оценку и выбор стратегии был сделан вывод, что наиболее подходящим для нас вариантом будет стратегия оказания дополнительных услуг. Данная услуга скажется положительно на увеличении доли рынка и появление новых клиентов, а также увеличении доли постоянных клиентов.

ГЛАВА 3. Разработка проекта по совершенствованию маркетинговой стратегии на предприятии ООО «УВТК»

3.1 Описание содержания проекта ООО «УВТК»

Суть проекта заключается в дифференциации услуг. Компании будет оказывать дополнительные услуги в виде продвижения предприятия – клиента наряду с основными услугами, такими как экспорт/импорт товаров предприятия, полное сопровождение сделок, консультация, поиск импортера/экспортера.

Потребителю будет предложена одна из программ продвижения, в зависимости от стоимости услуг его заказа

- Продвижение предприятий – клиента будет осуществляться:
- По собственным базам компании ООО «УВТК»;
 - Интернет – маркетинг (контекстная реклама, продвижение в соц. сетях);
 - Продвижение через СМИ;

Главной целью проекта, является увеличение прибыли за счет оказания дополнительных услуг (продвижение предприятия-клиента). Для этого перед проектной командой стоит задача:

- 1) Расширение отдела маркетинга;
- 2) Назвать маркетолога-аналитика и менеджера по рекламе и связью с общественностью, а также дополнительно обучить их и необходимый персонал под данный проект. Составление стандартных программ продвижения для предприятий - клиента;

- 3) Анализ рынка экспортных услуг;
- 4) Оповещение клиентов об оказание дополнительных услуг;

В результате ООО «УВТК» внедрит в компанию дополнительные услуги, которые помогут увеличить продажи на предприятии на 25%. В результате заказчик (Ген. Директор УВТК) после запуска данного проекта получит новых клиентов, а также увеличит прибыль компании и улучшит имидж внешне торг.овой

компании на рынке экспортных услуг. А также при грамотном составлении программ продвижения, руководство внешнеторговой компании получит практически абсолютное право быть единственным представителем дополнительной услуги, такой как продвижение предприятия - клиента.

Для разработки проекта создается проектная группа. При этом выбирается функциональная организационная структура проекта, так как технология проекта стандартная, масштаб проекта незначительный (низкая доля привлекаемых из бюджета компании средств), относительно короткие сроки проекта (длительность проектных работ составляет три месяца, после чего начинается операционный этап), перечень работ небольшой. Основные параметры выбора организационной структуры отмечены в таблице 17.

Таблица 17 – Организационная структура проекта

Критерии выбора	Функциональная	Матричная	Проектная
1	2	3	4
Степень неопределенности реализации проекта	Низкая	Высокая	Высокая
Технология проекта	Стандартная	Сложная	Новая
Сложность проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Масштаб проекта	Малый	Средний	Крупный
Важность проекта	Не очень важный	Средней важности	Очень важный
Взаимозависимость между отдельными частями проекта	Низкая	Средняя	Высокая
Критичность фактора времени	Низкая	Средняя	Высокая
Взаимосвязь и взаимозависимость проекта от организации более высокого уровня	Высокая	Средняя	Низкая

Проект будет координироваться на уровне руководства. Ответственным за проект назначается руководитель отдела маркетинга, он будет заниматься продвижением данного проекта и отвечать за его результативность.

Преимуществами такой структуры является:

- руководитель отдела маркетинга имеет все полномочия в рамках проекта;
- сотрудники полностью подчиняются менеджеру проекта;
- большая вовлеченность сотрудников в проект;
- единоначальке, сотрудники выполняют работу по проекту в рамках своих привычных функциональных обязанностей.

Работа будет происходить в офисе компании, оборудуемый мебелью и оргтехникой. Для офиса разрабатываются информационные буклеты и делается специальный раздел на сайте про оказание дополнительных услуг. Памятый персонал (маркетолог-аналитик и менеджер PR) обучается руководителем компании. Заработная плата сотруднику имеет окладную форму + процент.

Проектная команда состоит из 5 человек:

- Руководитель проекта (директор компании).
- Руководитель отдела маркетинга;
- Маркетолог – аналитик;
- Менеджер по работе и связью с общественностью;
- Менеджер по расширению рынков сбыта.

Каждый из участников проектной команды является профессионалом своего дела со стажем работы в своей сфере не менее 3 лет.

Анализ заинтересованных сторон

Анализ заинтересованных сторон (таблица 18) позволяет выявить и охарактеризовать заинтересованные стороны, а также оценить их интерес к тому или иному вопросу. АЗС используется в контексте формирования политики и реализации проектов, в ходе планирования и разработки, а также при практической реализации, оценке и анализе. Это весьма действенный инструмент управления, так как он дает возможность задавать стратегические вопросы, кого следует рассматривать в качестве заинтересованной стороны и какова

оптимальная стратегия по взаимодействию с той или иной заинтересованной стороной? Результатом АЭС является перечень основных характеристик каждой из заинтересованных сторон. Каждая группа участников, выполняя свои должностные обязанности и инструкции, преследуют свои интересы в рамках проекта. Данные характеристики могут различаться в зависимости от целей АЭС. Они могут содержать описание того, насколько заинтересованная сторона вовлечена в рассматриваемый вопрос, оценку степени ее заинтересованности в данном вопросе, ее позицию в отношении вопроса и влияние вопроса на ту или иную заинтересованную. Каждый из участников проекта может как негативно, так и позитивно повлиять на развитие. Все зависит от степени удовлетворенности всех интересов основных участников проекта. Чтобы избежать плохого развития, либо конфликтных ситуаций в ходе проекта, составляется перечень заинтересованных сторон проекта и анализируется их интерес и сила влияния на проект, их мотив в участии проекта.

Таблица 18 – Анализ заинтересованных сторон

Заинтересованная сторона	Мотив	Отношение к проекту
1	2	3
Руководитель компании	Рост объемов продаж, Развитие компании согласно выбранной стратегии, Получение конкурентного преимущества перед конкурентами, Получение дохода от проекта; Увеличение объема продаж в связи с успешной реализацией проекта	Положительное Положительное Положительное Положительное
Руководитель отдела маркетинга	Повышение заработной платы; Ответственность за неудачи в процессе реализации проекта,	Положительное Отрицательное

Продолжение таблицы 18

1	2	3
Менеджеры ВЭД	Повышение заработной платы в случае увеличения продаж; Увеличение лояльности и позитивные корпоративные духа;	Положительное Положительное
Потребители	Получение дополнительных услуг, входящих в стоимость основных;	Положительное
Конкуренты	Увеличение доли рынка,	Отрицательное

Исходя из проведённого анализа заинтересованных сторон, проведем также анализ влияния степени влияния каждой заинтересованной стороны и их требования к выполнению проекта (таблица 19)

Таблица 19 – Степень влияния заинтересованных сторон

Заинтересованное лицо	Степень влияния (-10/-10), балл	Требование
Руководитель компании	+10	Увеличение уровня продаж на 25%
Руководитель отдела маркетинга	-8	Профессиональное обучение, возможность карьерного роста Увеличение продаж за счет совершенствования системы маркетинга.
Сотрудники отдела маркетинга	-6	Реализация новых проектов, своевременная з/п, точные задачи
Потребители	-5	Высокое качество предоставляемых услуг
Конкуренты	-5	Удержание доли рынка

Наиболее заинтересованными лицами являются: Руководитель компании и руководитель отдела маркетинга.

Директор компании - имеет административные и финансовые ресурсы для осуществления этого проекта. От проекта руководитель хочет получить увеличение уровня продаж на 25%, вследствие чего вырастет выручка предприятия. Руководитель компании и по совместительству руководитель данного проекта имеет специальные навыки и опыт по осуществлению проекта, если не будет его, то соответственно не будет реализации.

Руководитель отдела маркетинга и является связующим звеном между интересами руководителя ООО «УВТК» и потенциальных клиентов, именно от него будет зависеть, на сколько удачно будут оказываться дополнительные услуги, поэтому интерес руководителя отдела маркетинга в обучении, в своевременной з/п, премиях за выполнение плана продаж. По сути, если руководитель отдела маркетинга будет хорошо выполнять поставленный план и справляться со своими обязанностями, будет инициативен и работоспособен, можно назначить его руководителем проекта, что приведет к сокращению затрат на з/п сотрудникам.

Сотрудники отдела маркетинга отвечают за составление программ продвижения для предприятий - клиентов. От их работы зависит качество оказываемых услуг, поток новых клиентов и состояние уровня продаж компании.

От клиентов зависит многое, это финансовый ресурс для компании, их поведение является тем, ради чего и создавался проект. Конкурент в данном случае не будет сильно влиять на проект, если только не решит провести точно такой же проект по оказанию дополнительных услуг.

В итоге, все условия участников будут удовлетворены вовремя и после реализации проекта.

Аналитическим инструментом определения движущих и сдерживающих сил изменения является модель К. Левина «Анализ поля сил». Так, до начала изменений силовое поле находится в равновесии сил, благоприятствующих изменениям и противостоящим им. Левин, говорит о существовании связи постоянного социального равновесия. Для любых перемен существующий статус

КВО, или равновесие должно быть нарушено-либо путем добавления благоприятствующих изменениям условий или же путем сокращения противодействующих сил. Курт Левин предполагает, всякий раз, как движущие силы оказываются сильнее противодействующих сил статус КВО будет нарушен, или, проще говоря, произойдет изменение. Применительно к ООО «УВТК» и совершенствования системы маркетинга, анализ поля сил будет выглядеть следующим образом (рисунок 8).



Рисунок 8 – Анализ поля сил

3.2 Проектная заявка ООО «УВТК»

Предприятие ООО «УВТК» оказывает полный спектр услуг по сопровождению импортных и экспортных операций, таких как: экзорп, вэд-аутсорсинг, таможенное оформление, полное сопровождение сделок.

Проект – целенаправленное, заранее проработанное и запланированное создание или модернизация физических объектов, технологических процессов, технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению» (таблица 20).

Таблица 20 – Проектная заявка

Проектная заявка	Краткие пояснения
1	2
Руководитель проекта	Руководитель отдела маркетинга
Исходная ситуация	В настоящее время наблюдается рост экспортных операций. Компания занимает одно из лидирующих позиций на рынке. Для увеличения доли рынка и продаж требуется конкурентное преимущество перед конкурентами в лице оказания дополнительных услуг, а именно продолжения предприятия-клиента.
Цели	Увеличение продаж.
Основные задачи	1) Расширение отдела маркетинга; 2) нанять маркетолога-аналитика и менеджера по рекламе и связью с общественностью, а также дополнительно обучить их и необходимый персонал под данный проект. Составление стандартных программ продвижения для предприятий - клиента; 3) Анализ рынка экспортных услуг; 4) Оповещение клиентов об оказании дополнительных услуг.
Результат	Увеличение продаж на 25%
Анализ рисков	1) Нежелание переплачивать за дополнительные услуги
Бюджет	170 тыс. рублей
Ограничения	отсутствуют

Продолжение таблицы 20

1	2
Вехи проекта	1) Расширение отдела маркетинга; 19.06.2017 – 30.06.2017 2) Нанять маркетолога-аналитика и менеджера по рекламе и связью с общественностью, а также дополнительно обучить их и необходимый персонал под данный проект. Составление стандартных программ продвижения для предприятий - клиента; 19.06.2017 – 04.08.2017 3) Анализ рынка экспортных услуг; 19.06.2017 – 14.07.2017 4) Оповещение клиентов об оказание дополнительных услуг; 14.08.2017 – 29.08.2017

3.3 Организационная структура проекта



Рисунок 9 – Организационная структура проекта

Преимущества такой структуры:

- руководитель отдела маркетинга имеет все полномочия в рамках проекта;
- большая вовлеченность сотрудников в проект;
- Сотрудники остаются в компании после реализации проекта;

Организационной структурой этого проекта, является проектная структура, потому что:

- новая технология проекта;
- очень важный проект;
- высокая взаимосвязь между отдельными частями проекта;
- полномочия руководителя отдела маркетинг неограниченны;
- роль руководителя проекта постоянная;

3.4 Иерархическая структура работ ООО «УТВК»

Иерархическая структура работ представлена на рисунке 10.

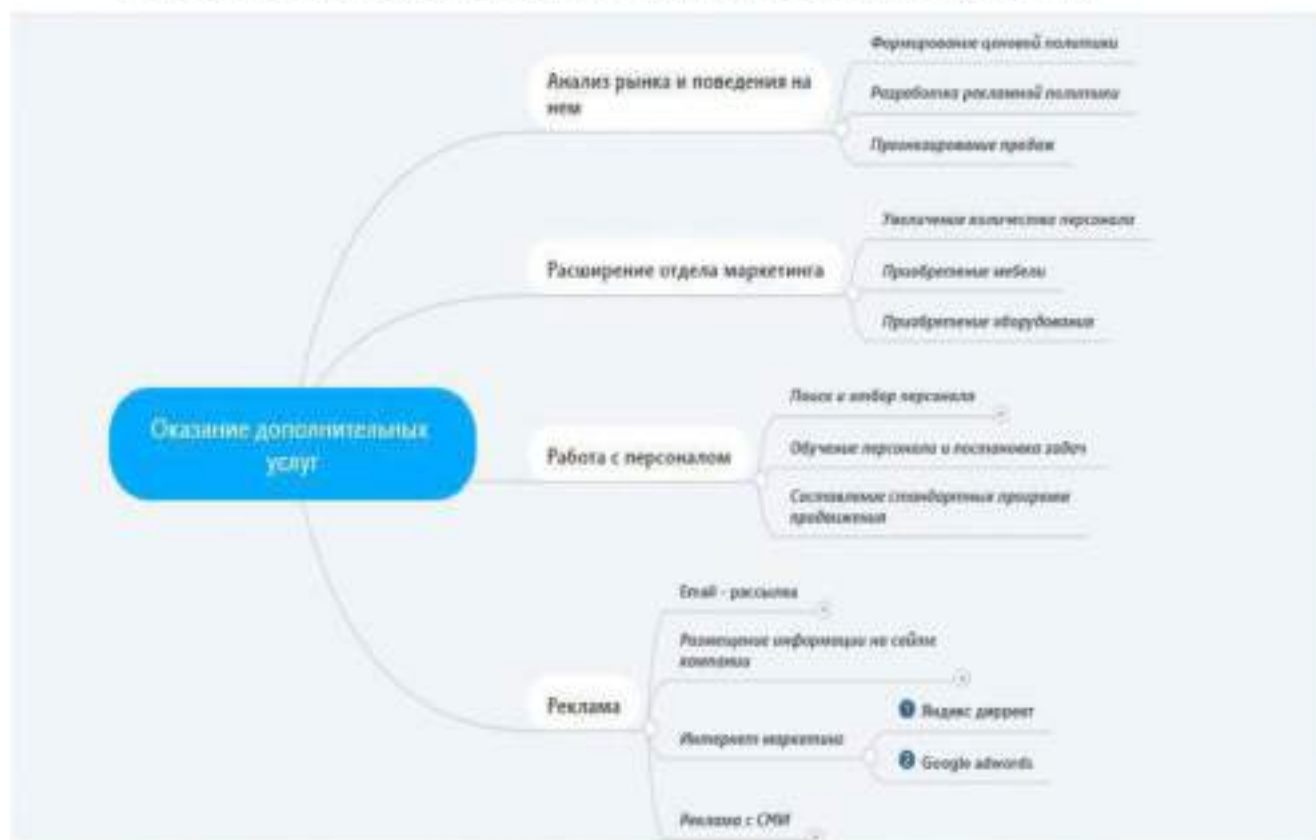


Рисунок 10 - Иерархическая структура работ

Получаем следующий пронумерованный перечень:

1 Анализ рынка и поведения на нем

- формирование ценовой политики
- разработка рекламной политики

2 Расширение отдела маркетинга

- увеличение количества персонала
- приобретение мебели
- приобретение оборудования

3 Работа с персоналом

- поиск и отбор персонала
- обучение персонала и постановка задач
- составление стандартных программ продвижения

4 Реклама

- email - рассылка
- размещение информации на сайте компании
- интернет маркетинг
- реклама с СММ

Диаграмма Ганта

После перечня работ необходимо спланировать сроки. Для этого нужно в рамках проектной команды определить предшественники работ, а также их длительность. После чего уже воспользовавшись программным продуктом Smartsheet можно построить диаграмму Ганта, наглядно отображающую сроки и взаимосвязности работ по проекту

Покажем полученные результаты, а затем на основании данных построим диаграмму Ганта (рисунок 11).



Рисунок 11 – диаграмма Ганта

2.5 Оценка экономической эффективности проекта

Экономическая эффективность проекта - категория, отражающая соответствие инвестиционного проекта целям и интересам его участников. Обычно рекомендуется оценивать следующие виды эффективности инвестиционного проекта:

1) эффективность проекта в целом. Подобная оценка обычно производится с коммерческой и общественной позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств. Цель оценки эффективности проекта в целом заключается в определении потенциальной привлекательности проекта для возможных участников, а также в поиске возможных источников финансирования подобного проекта [24]. В нашем случае мы будем говорить только о коммерческой эффективности;

2) эффективность участия в проекте. Участниками проекта могут быть как организации, реализующие проект, так и банки, чьи средства используются для финансирования проекта. Также к участникам могут быть отнесены лизинговые компании, предоставляющие оборудование для проекта.

В нашем случае оцениваться будет коммерческая эффективность проекта в целом, так как объектом исследования данного дипломного проекта является коммерческая организация ООО «УВТК».

Расчет коммерческой эффективности обычно включает следующие этапы:

1 Идентификация класса инвестиционного проекта и выбор метода оценки. В первом случае речь идет о том, учитывается ли временная стоимость денег, а во втором определение, за счет чего финансируется проект. В данном проекте стоимость денег во времени или дисконтирование будет учитываться. Финансирование проекта осуществляется только с помощью привлечения собственного капитала предприятия;

2 Прогнозирование денежного потока по проекту. Денежный поток — это разница между доходами и расходами проекта. В качестве доходов могут выступать: выручка от предоставления услуг, поступления от продажи излишних активов, привлечение кредитов, внереализационные доходы и т.д. В качестве расходов обычно рассматриваются: заработную плату персонала с отчислением на социальные взносы, налоги, приобретение основных средств и нематериальных активов, выплаты процентов по кредитам, платежи за энергию и т.д. [24]. В данном проекте приток денежных средств будет осуществляться за счет оказания экспортных и импортных операций, а в качестве оттока будут выступать операционные затраты, необходимые для осуществления основной деятельности предприятия в рамках проекта;

3 Определение ставки дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования будет рассчитана с учетом того, что структуру капитала, финансирующего проект, 100% составляют собственные средства предприятия,

4 Расчет экономической эффективности проекта. Для оценки экономической эффективности проекта используются следующие показатели: чистая текущая стоимость (NPV), индекс доходности (PI), внутренняя норма доходности (IRR), дисконтированный срок окупаемости (DPP).

При определении эффективности проекта используется такое понятие, как срок жизни проекта. Срок жизни проекта это период, в течение которого отдача от вложенных средств (например, результат от осуществления капитальных вложений) представляется значимым для инвестора. Срок жизни проекта может определяться сроком действия договоров между сторонами-участниками проекта, сроком службы основного оборудования, среднесотрасловыми сроками окупаемости аналогичных проектов. [3].

Для данного проекта главным фактором в определении срока жизни проекта является позиция директора предприятия, согласно которой проект должен окупиться за первые полгода. Исходя из этого факта, основные параметры и показатели проекта будут рассматриваться в рамках полугода.

С целью упрощения расчетов в качестве периода будет использоваться месяц. Денежные потоки и ставки дисконтирования будут привязываться к месяцу.

Далее определим денежные потоки инвестиционного проекта. Для начала необходимо рассчитать величину инвестиционных затрат, то есть затрат, связанных с введением на предприятии дополнительной услуги «Продвижение предприятия-клиента». Так как срок жизни проекта составляет полгода, то для удобства расчетов в качестве периода проекта принимаем один месяц. Инвестиционные затраты отнесем к нулевому периоду.

Основные статьи затрат представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Единовременные затраты

Статьи затрат	Сумма, тыс. рублей
Приобретение мебели	20
Приобретение оборудования	50
Писк и отбор персонала	10
Email - рассылка	10
Интернет маркетинг	60
Реклама в СМИ	20
Итого единовременных затрат:	170

Опишем денежные потоки от ожидаемой прибыли. Стоит отметить, что в расчете учитывается только чистый прирост продаж от оказания дополнительных услуг. Прогноз прироста продаж представлен в таблице 22. Для первого месяца прирост продаж составит 5% от среднего ежемесячного объема продаж, 2 месяц условно возьмем 9%, 3-15%, 4-20%, 5-25%, 6-30%.

Таблица 22 – Прирост выручки от проекта

Период проекта, месяц	1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. рублей	79166	149624	259943	368365	487997	621339

При расчете операционных затрат (при прогнозной структуре затрат) принимаем, что 65% от выручки составляют ФОТ и продвижение предприятия клиента, а остальные затраты идут на развитие продаж.

Для большей конкретизации пишем подробнее прирост операционных затрат по проекту (таблица 23)

Таблица 23 – Операционные затраты

Период проекта, месяц	Прирост тыс. рублей 1 месяц	Прирост тыс. рублей 2 месяц	Прирост тыс. рублей 3 месяц	Прирост тыс. рублей 4 месяц	Прирост тыс. рублей 5 месяц	Прирост тыс. рублей 6 месяц
Заработная плата сотрудников, тыс. рублей	23152	43764	76032	107746	142829	181741
Продвижение предприятия клиента. Тys. рублей	28304	53490	92929	131690	174568	222128
Итого:	51457	97255	168962	239437	317198	403870

После определения денежных потоков, рассчитаем коэффициенты эффективности. Первоначально определим ставку дисконтирования по периоду. Основная задача ставки дисконтирования - отразить стоимость денег для инвестора. Отсюда, кто вкладывает свои средства в проект, под того и рассчитывают чистый денежный поток, задают ставку и определяют показатели эффективности. В зависимости от структуры капитала ставку можно задать с точки зрения кредитора (заемный капитал), акционера (собственный капитал) и полных инвестиционных затрат (смешанная структура капитала). Поскольку по решению заказчика проекта будет использоваться собственный капитал, то примем следующий метод для определения ставки дисконтирования:

$$E = a + B + c, \quad (1)$$

где, a - безрисковая номинальная доходность (альтернативная), %;

B - уровень инфляции, %;

c - учёт рисков проекта, %.

В качестве безрисковой доходности возьмем уровень депозитов для юридических лиц по банкам, входящим в первую десятку по рейтингу ЦБ РФ - 9% (по срокам депозитов более года) []. Уровень инфляции оценим в 4%, а величину риска определим в 2%. Тогда величина ставки дисконтирования за год составит 15% (9+4+2).

Коэффициент дисконтирования (для учёта временного фактора) определяется по формуле:

$$K_1 = \frac{1}{(1+e)^t}, \quad (2)$$

где e - норма дисконта, доли;

$t = 0, 1, 2, \dots$ - номер периода.

Однако поскольку в качестве периода был выбран месяц, необходимо определить ставку' за период (то есть перевести годовую ставку' дисконтирования в месячную) по формуле:

$$E_{\text{период}} = \sqrt[n]{1 + e_{\text{год}}} - 1, \quad (3)$$

где n - количество периодов в году;

$e_{\text{год}}$ - годовая ставка дисконтирования, доли

Тогда ставка за период будет равна:

$$E_{\text{период}} = \sqrt[12]{1 + 0,15} - 1 = 0,0117,$$

Далее произведём расчёт показателей экономической эффективности

Для удобства представления информации по результатам расчетов можно воспользоваться формой таблицы 24.

Таблица 24 – Показатели экономической эффективности

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период						
	0	1	2	3	4	5	6
Инвестиции тыс., руб.	-170						
Прирост поступлений, обусловленных реализацией проекта (выручка), тыс. руб.		79,1	149,6	259,9	368,4	488	621,3
Прирост затрат, обусловленных реализацией проекта (операционные затраты), тыс. руб.		51,45	97,25	168,96	239,43	317,19	403,87

Продолжение таблицы 24

Денежные потоки и показатели экономической эффективности	Период							
	Чистый поток денежных средств	-170	27,70	52,36	90,98	128,92	170,79	217,46
Ставка дисконтирования, E, % (годовая)	15%							
Ставка дисконтирования E, % (месяц)	1,17							
Коэффициенты дисконтирования (для выбранной ставки дисконтирования $d(= \%a)$)	1,00	0,99	0,98	0,97	0,95	0,94	0,93	
Дисконтированные чистые поток денежных средств, тыс. рублей	-170	-61,56	31,62	87,85	123,05	161,13	202,79	
Дисконтированные чистые поток денежных средств нарастающим итогом (кумулятивные дисконтированные денежные потоки), тыс. рублей	-170	-231,56	-199,94	-112,08	10,97	172,10	374,89	
Чистая текущая стоимость (NPV)	374,89							
Индекс доходности (PI)	2,35							
Внутренняя норма доходности (IRR)	26,8 > 1,17							
Дисконтированный срок окупаемости (DPP)	3,9							

Определим величину внутренней нормы доходности. Для определения IRR можно воспользоваться одним из способов: Таблицы EXCEL и метод последовательных приближений, т.е. задаваемая ставка дисконтирования постепенно увеличивается до тех пор, пока чистая текущая стоимость не станет равной нулю или близкой нулю. Расчетные данные представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Определение показателя IRR

E, %	1,17	5,95	9,59	14,35	19,52	23,82	26,8	27,81
NPV, тыс. руб	374,89	260,6	192,25	121,12	61,61	22,59	0	-7,05

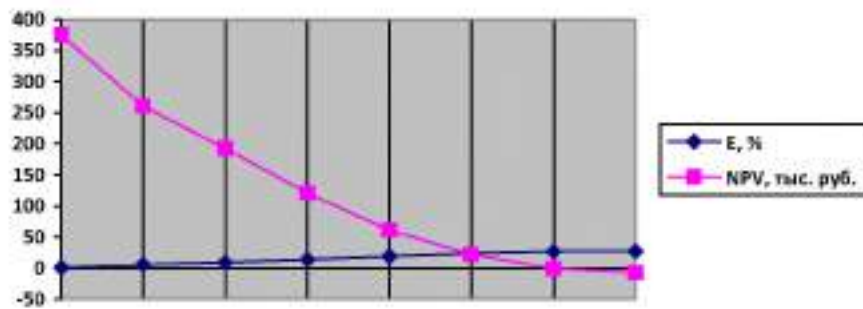


Рисунок 12 – Определение внутренней нормы доходности

Иллюстрация денежных поток изображена на рисунке 13.

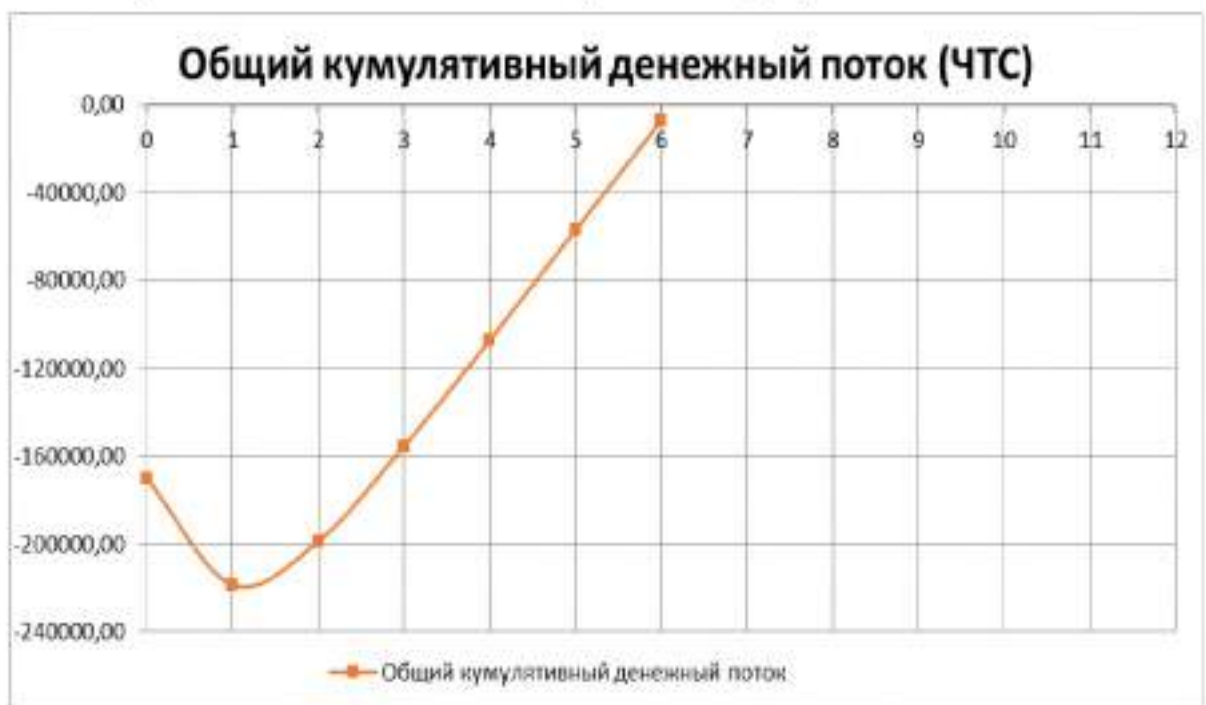


Рисунок 13 – Прогнозные денежные потоки по проекту

Определим дисконтированный период окупаемости. Из таблицы 24 видно, что ЧТС меняет знак с минуса на плюс в 4 месяце. Следовательно, для компенсации инвестиционного денежного оттока необходимо 3 полных месяца и часть 4 месяца. Для более точного вычисления DPP может быть применена формула:

$$\text{Срок окупаемости} = 3 + (112,08 / 123,05) = 3,9 \text{ месяца}$$

$NPV = 374,89$ тыс. рублей > 0 , следовательно, проект стоит принять

$PI = 2,35\% > 1$, следовательно, проект стоит принять

$IRR = 26,8\% > 1,17$ (ставка дисконтирования по проекту), следовательно проект стоит принять

$DPV = 3,9$ месяцев < 6 месяцев проекта, следовательно проект стоит принять

Итоговая чистая приведённая стоимость проекта (чистый денежный доход) 374890 рублей, период окупаемости – 3,9 месяцев, индекс доходности - 2,35 (каждый рубль инвестиций принес 2 рубля 35 копеек положительного денежного потока), внутренняя норма рентабельности- 26,8%. Данные свидетельствуют о том, что при условии достоверности исходных данных проект выглядит экономически привлекательным.

Вывод: Таким образом, было проведено планирование проекта в рамках предложенной стратегии развития предприятия, в ходе которого определена организационная структура проекта, перечень работ, спланированы сроки проекта, проведен прогнозный расчет экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности предлагаемого проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе были рассмотрены вопросы совершенствования маркетинговой стратегии в компании ООО «Уральская внешнеторговая компания»

В ходе разработки проекта были решены следующие задачи:

- проведен анализ внешнего окружения и внутренней среды «УВТК».
- рассмотрена и проанализирована теория и международный опыт

совершенствования стратегии маркетинга.

рассмотрены особенности стратегий и сформированы стратегии развития для внешнеторговой компании «УВТК»

– произведено планирование проекта по совершенствованию стратегии маркетинга, а именно стратегии дифференциации услуг, дана оценка экономической эффективности проекта.

Таким образом, цель работы, заключающаяся, в том, чтобы разработать проект совершенствования маркетинговой стратегии в компании «Уральская внешнеторговая компания». Данная цель достигнута путем предоставления клиентам дополнительных услуг, вследствие чего, была увеличена доля рынка.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его практике имеет результатом решение основной проблемы организации в области стратегического планирования, повышение конкурентоспособности компании и дальнейшее эффективное функционирование. Преимущества, которые получит компания при реализации проекта подтверждены расчетами экономической эффективности, значения которых соответствуют существующим нормам

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Альтшуллер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И.Альтшуллер. – Санкт-Петербург: Изд-во Вершина, 2006. – 232с.
- 2 Андреева, О.Д. Технология бизнеса: Маркетинг: учебное пособие / О.Д.Андреева. – Москва: Изд-во Дело, 2000. – 224с.
- 3 Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Изд-во Экономика, 2000. – 519 с.
- 4 Алабугин, А.А. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие, Челябинск: Издательство ЮУрГУ, 1999. - 214 с.
- 4 Барабанова, Ю.С. Российский консалтинг - Троевластие / Ю.С. Барабанова, Л. Кращенко // Эксперт. -2005. - 94 с.
- 5 Борисов, Е.Ф. Экономическая теория / Е.Ф. Борисов – Москва: Изд-во Юрайт, 2005. – 399 с.
- 6 Верилес, Э.В. Стратегическое управление организацией / Э.В.Верилес. – Москва: Изд-во ММИЭИФП, 2003. – 17 с.
- 7 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И. М.: Гардарики, 2002. – 348с.
- 8 Гершун, А., Технологии сбалансированного управления / А.Гершун, М.Горский. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. –416с.
- 9 Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности. учебник / Донцова Л.В., Никифорова, Н.А. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2005. – 368 с.
- 10 Ефимова, О.В. Финансовый анализ / О.В. Ефимова – 3-е издание. – Москва: Изд-во Бухгалтерский учет, 1999. – 352с.
- 11 Каргаполова М.Г. Методы оценки эффективности мероприятий по стимулированию сбыта // Управление продажами – 2007 - №6

- 12 Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием / В.Г. Кандалинцев – Москва: Изд-во [КноРус](#), 2006. – 224 с.
- 13 Каплан, Р.С., Нортон, Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. / Каплан Р. С., Нортон Д. П. – 2-е изд., испр. и доп. / Пер. с англ.–М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. –415с.
- 14 Маркетинг: Учебник для вузов/ Под ред. Н. Д. Эриашвили.- 3-е издание.-М.: ЮНИТИ, 2003.- 623 с.
- 15 Ромашова, И.Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры: учебное пособие / И.Б.Ромашова. – Москва: КНОРУС, 2006. – 336 с.
- 16 Рубин, Д. Практический маркетинг / Д. Рубин – Анкоридж: Изд-во Университета штата Аляска в Анкоридже, 2000. – 470 с.
- 17 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон – Москва: Изд-во Вильямс 2003. – 924 с
- 18 Черенков, В.И. Международный маркетинг / В.И. Черенков, Г.Л. Багиев, Н.К. Моисеева. - СПб.: Питер, 2008–688 с.
- 19 Аналитический центр – www.ac.gov.ru/files/publication/a/8884.pdf
- 20 Единый портал ВЭД – www.ved.gov.ru/rus_export/partners_search/
- 21 Министерство экономического развития – www.economy.gov.ru
- 22 Российский таможенный портал – www.tks.ru
- 23 Официальный сайт ООО «УВТК» - www.uvtc.su/
- 24 Министерство экономического развития Челябинской области
www.econom-chelreg.ru
- 25 Федеральная статистика – www.gks.ru