

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

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН
Рецензент

«___»_____ 2017 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент

_____ К.В. Кардапольцев

«___»_____ 2017 г.

Совершенствование системы маркетинга на примере рекламного
агентства с учетом международного опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОМУ КВАЛИФИКАЦИОННОМУ ПРОЕКТУ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.941.ПЗ ВКР

Консультанты:
Экономическая часть, к.э.н.,
доцент

_____ М.И. Соколова

«___»_____ 2017 г.

«___»_____ 2017 г.

«___»_____ 2017 г.

Руководитель проекта,
Старший преподаватель

_____ А.Н. Короленко

«___»_____ 2017 г.

Автор проекта
студент группы ЭУ-461
_____ П.Е. Гурина

«___»_____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А.Е. Щелконогов

«___»_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Гурина П.Е. Совершенствование системы маркетинга на примере рекламного агентства с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, Эу-461; 2017. – 117 с., 11 ил., 29 табл., библиогр. список – 17 наим.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что стратегия является неким «компасом», ориентиром для любой компании. Разработка грамотной маркетинговой стратегии является необходимым условием успеха современного предприятия в условиях жесткой конкуренции.

Целью выпускной квалификационной работы является рассмотрение всех типов стратегия развития и маркетинговых стратегий в международной практике менеджмента и выбор наиболее подходящей из всего спектра для рекламного агентства «А-Принт», а также, разработка проекта по разработке и внедрению нового, эффективного web-сайта.

Объектом исследования является рекламное агентство «А-Принт».

Результатом работы является разработка проекта (изменений) по разработке и внедрению нового, эффективного web-сайта для рекламного агентства «А-Принт».

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 5 |
| ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «А-ПРИНТ» | 8 |
| 1.1 Краткая характеристика предприятия | 8 |
| 1.2 Анализ внешнего окружения рекламного агентства «А-Принт» | 9 |
| 1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей компании «А-Принт» .. | 33 |
| 1.4 SWOT- анализ рекламного агентства «А-Принт» | 44 |
| 1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия..... | 50 |
| Выводы по Главе 1 | 52 |
| ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «А-ПРИНТ» ... | 54 |
| 2.1 Определение миссии и стратегического видения рекламного агентства «А-Принт»..... | 54 |
| 2.2 Международный опыт совершенствования стратегии | 58 |
| 2.3 Обоснование вариантов стратегии развития компании..... | 68 |
| 2.4 Оценка вариантов и выбор стратегии..... | 75 |
| 2.5 Формализация стратегии рекламного агентства на основе элементов ССП..... | 82 |
| Выводы по Главе 2..... | 88 |
| ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ WEB-САЙТА ДЛЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «А-ПРИНТ» | 89 |
| 3.1 Описание содержания проекта | 89 |
| 3.2 Анализ заинтересованных сторон проекта по созданию нового web- сайта для рекламного агентства «А-Принт» | 90 |
| 3.3 Формирование устава проекта/изменений по созданию web-сайта | 92 |
| 3.4 Планирование проекта по разработке и внедрению web-сайта для рекламного агентства «А-Принт» | 94 |

| | |
|---|-----|
| 3.4.1 Обоснование организационной структуры проекта/изменений | 94 |
| 3.4.2 Формирование команды проекта | 95 |
| 3.5 Планирование работ и сроков реализации проекта..... | 98 |
| 3.6 Экономическая оценка эффективности проекта..... | 102 |
| Выводы по Главе 3 | 113 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 114 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 115 |

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование задает перспективные направления развития предприятия, определяет основные виды его деятельности, позволяет увязать в единую систему маркетинговую, проектную, производственную и финансовую деятельность. Эффективность деятельности любых предприятий в значительной степени определяется функционированием маркетинговой системы. Маркетинг, рассматриваемый с позиции обеспечения наибольшего уровня прибыли и уменьшения коммерческого риска - важнейшая функция управления предприятием.

В условиях жесткой конкуренции современного рынка маркетинг играет важную роль в деятельности любой компании, потому что он позволяет установить оптимальную взаимосвязь между организацией и средой, частью которой она является.

Маркетинг применяется независимо от того, в какой степени развиты рыночные отношения, так как выступает в виде реальной системы, которая увязывает внутреннюю и внешнюю деятельность фирмы, а также координирует взаимодействие всех субъектов, входящих в систему маркетинга. Общей целью является обеспечение развития компании путем проведения эффективной маркетинговой политики и обеспечения максимальной скорости согласования спроса и предложения.

В настоящее время направленность маркетинговой деятельности любой фирмы стала более разносторонней и сложной ввиду огромного разнообразия товаров и желаний покупателя. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая

доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения маркетинговой деятельности.

В рыночной экономике выживают, как известно, те фирмы, чья продукция, работы, услуги находят сбыт. Учитывая данное обстоятельство, маркетинговая деятельность становится ориентиром, фундаментом, на котором строится производственный процесс на фирме.

Маркетинговая деятельность касается ценообразования, складирования, упаковки, создания торговой марки, управления торговым персоналом, кредитов, транспортировки, социальной ответственности, выбора мест для размещения торговых точек, изучения потребителей, правил торговли, рекламы, рыночных исследований и т.д.

Таким образом, важнейшей частью эффективного управления предприятием является организация и совершенствование системы маркетинга на предприятии.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы объясняется тем, что постоянное совершенствование системы маркетинга на предприятии обеспечивает получение прибыли и эффективность функционирования организации, а также разработка грамотной маркетинговой стратегии является необходимым условием успеха современного предприятия в условиях жесткой конкуренции.

В качестве **объекта исследования** выбрано рекламное агентство «А-Принт», занимающегося предоставлением рекламных услуг и товаров.

Целью данной работы является изучение и совершенствование системы маркетинга в сфере рекламных услуг.

В процессе выполнения дипломной работы необходимо решить следующие задачи:

- провести стратегический анализ внешней и внутренней среды рекламного агентства «А-Принт»;

- рассмотреть и проанализировать теорию, международный и отечественный опыт совершенствования системы маркетинга на предприятиях;
- рассмотреть особенности стратегического целеполагания на предприятии «А-Принт»;
- предложить проект, направленный на достижение стратегических целей в рамках стратегии совершенствования системы маркетинга компании и произвести оценку эффективности предлагаемого проекта.

ГЛАВА 1 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «А-ПРИНТ».

1.1 Краткая характеристика предприятия

Рекламное агентство «А-Принт» было основано в ноябре 2001 года. Первые два года своего существования Компания занималась производством и монтажом наружной рекламы, осваивались все новые и новые технологии, нарабатывался опыт. Постепенно росла и клиентская база.

В 2002 году начался стремительный рост фирмы. Рынок требовал все новых продуктов в области рекламы, повышались требования к качеству предоставляемых услуг. Так был образован отдел оперативной полиграфии – появилась возможность в короткие сроки и с надлежащим качеством изготавливать любую рекламно-полиграфическую продукцию. Параллельно с этим создается участок изготовления печатей и штампов.

В 2003 году, закупив необходимое оборудование и материалы, компания освоила термотрансферные технологии. В 2004 году, расширяя парк оборудования отдела сувенирной продукции, был приобретен станок для тампопечати.

С 2005 года в истории развития Компании началась эра широкоформатной печати. Таким образом, спектр услуг, предоставляемых компанией, ещё больше расширился - за счёт печати на самоклеющихся плёнках, бумаге, различных банерах и прочих материалах. В этом же году было открыт филиал- в городе Миассе и городе Златоуст. 2006 год – год освоения неоновых технологий (НЕОН). А, начиная с 2007 года, помимо неоновой подсветки в наружной рекламе, Компания стала использовать и светодиодную подсветку, которая позволяет расширить ассортимент и внести дополнительные конструктивные решения в производство рекламных световых изделий.

В 2008 году было закуплено офсетное оборудование и оборудование для производства упаковочной продукции. С тех пор перечень предлагаемой полиграфической продукции значительно расширился. Выстояв и пережив в 2009 – начале 2010 года экономический кризис, компания вновь активно наращивает обороты и привлекает все новых и новых клиентов, предлагая им максимально возможный спектр услуг [11].

Начиная с 2010 года, компания приобрела репутацию компании с качественным обслуживанием, высококвалифицированным персоналом, технологической оснащенностью, что привлекает с каждым днем все новых и новых клиентов.

Рекламное агентство «А-Принт» осуществляет свою деятельность в г. Челябинске и по Челябинской области.

Область деятельности общества включает в себя:

- 1) Широкоформатная печать.
- 2) Создание, наружной рекламы любой конфигурации и сложности.
- 3) Оформление транспортной рекламы (наружной и внутренней).
- 4) Любой вид полиграфии.
- 5) Изготовление сувенирной продукции.
- 6) Дизайнерские услуги [11].

1.2 Анализ внешнего окружения рекламного агентства «А-Принт»

Одним из важнейших элементов стратегического планирования является анализ внешней среды.

Анализ внешних факторов помогает выработать стратегические решения, обеспечивающие алгоритмы взаимодействия компании со средой в краткосрочной и долгосрочной перспективе, которые позволяют поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения целей, и определять заключенные во внешней среде угрозы и возможности.

Основным инструментом для анализа внешнего окружения является STEP-анализ, факторы которого тесно связаны между собой (таблица 1). Цель анализа выявить возможности и угрозы по отношению к анализируемому объекту. Оцениваются политические, экономические, социальные и технологические группы факторов внешней среды, которые могут повлиять на деятельность предприятия.

В данном случае, анализ проводится для выявления факторов макросреды на примере рекламного агентства «А-Принт», с предполагаемым горизонтом прогнозирования в период с 2017 по 2019 годы.

Факторы внешней среды, оказывающие влияние на деятельность рекламного агентства «А-Принт»:

Возможности:

1) Социальный фактор:

Прогнозируется увеличение уровня рождаемости в 1,7 раза на территории РФ в период с 2017-2019 года. [12].

Увеличение уровня рождаемости в 1,7 раза → увеличение количества потребителей → увеличение объемов производства → увеличение прибыли → достижение лидерства в сфере рекламных услуг.

2) Технологический фактор:

Прогнозирование роста уровня научно-технического прогресса.

Высокий уровень научно-технического прогресса → Многообразие производимой продукции на рынке Челябинской области → увеличение спроса на рекламные услуги → увеличение закупок → увеличение объемов производства → увеличение прибыли → расширении организации → устойчивость на рынке рекламных услуг.

3) Экономический фактор:

Сохранение упрощенной системы налогообложения и снижение налоговых ставок для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, занимающихся рекламной деятельностью.

Упрощенная система налогообложения и снижение налоговых ставок → уменьшение налоговых выплат → уменьшение управленческих затрат → возможность внедрения дорогостоящих инноваций в производство → преимущество над конкурентами на рынке рекламных услуг → достижение лидерства в сферах предоставляемых услуг.

4) Политические факторы:

Принятие решения о постройке ГОКа на территории Челябинской области и запуск производства в 2017 году. [13].

Принятие решения о постройке ГОКа → проведение рекламных компаний в поддержку и в протест ГОКа → увеличение клиентской базы → увеличение объемов производства → увеличение прибыли предприятия.

Сохранение государственной программы Челябинской области "Комплексная поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Челябинской области на 2016-2019 годы".

Гос. Программа → рост предприятий на рынке → рост конкуренции между предприятиями → потребность в рекламе продукта → увеличение спроса в рекламных услугах → увеличение объемов производства → увеличение прибыли предприятия → появление возможности спонсировать благотворительные акции.

Угрозы:

1) Социальный фактор:

Изменение вкусов и потребностей клиентов.

Изменение вкусов и потребностей клиентов → падение спроса на продукцию организации → падение прибыли → уменьшение закупок → падение объемов производства → замораживание производства.

2) Технологический фактор:

Разработка новых материалов и технологий в 2017 году.

Новые материалы и технологии → технологическое преимущество конкурентов → падение спроса на продукцию фирмы → падение объёмов

производства → падение прибыли → невозможность достижения лидерства в сфере рекламных услуг.

3) Экономический фактор:

Рост курса иностранной валюты на 10% в период с 2017 по 2019 г. [17].

Рост курса иностранной валюты → увеличение расходов на покупку материалов → рост цены выпускаемой продукции → уменьшению спроса → падение прибыли → падение закупок → падение объемов производства → замораживание производства → банкротство.

4) Экологический фактор:

Ухудшение состояния окружающей среды Челябинской области в связи с постройкой ГОКа и запуском производства в 2017 г. [13,15].

Ухудшение состояния окружающей среды → отток населения → закрытие организацией, фирм → падение спроса → падение прибыли → сокращение штата → падение объемов производства → замораживание производства

5) Политический фактор:

Сохранение экономических санкций в период с 2017-2018 года со стороны стран поставщиков.

Сохранение экономических санкций → увеличение расходов на покупку материалов → рост цены выпускаемой продукции → уменьшению спроса → падение прибыли → падение закупок → падение объемов производства → замораживание производства → банкротство.

Для количественной оценки влияния факторов макросреды результаты STEP- анализа сведены в таблице 1, в которой к каждому фактору из STEP-анализа присваивается вес, сила и направление влияния. Оценка факторов проведена по 10-ти бальной шкале, где 1- наименьшее, 10- наибольшее влияние фактора на компанию. На основе этих параметров определяется взвешенная оценка факторов [7,8].

Таблица 1- STEP- анализ предприятия

| Факторы | Знак влияния («+» / «-») | Сила влияния на отрасль (10-ти балльная шкала) | Вес (\sum весов = 1) | Важность фактора ($2*3*4=5$) |
|---|--------------------------|--|-------------------------|--------------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S | | 4 | 0,1 | +0,4 |
| 1) Прогнозируется увеличение уровня рождаемости в 1,7 раза на территории РФ в период с 2017-2019 года | + | | | |
| 2) Изменение вкусов и потребностей населения | - | 8 | 0,2 | -1,6 |
| T | | | | |
| 3) Прогнозирование роста уровня научно-технического прогресса. | + | 10 | 0,2 | +2 |
| 4) Разработка новых материалов и технологий в 2017 году. | - | 9 | 0,1 | -0,9 |
| E | | 6 | 0,1 | +0,6 |
| 5) Сохранение упрощенной системы налогообложения и снижение налоговых ставок для юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, занимающихся рекламной деятельностью. | + | | | |
| 6) Рост курса иностранной валюты на 10% в период с 2016 по 2019 г. | - | 7 | 0,05 | - 0,35 |
| P | | 3 | 0,05 | + 0,15 |
| 7) Принятие решения о постройке ГОКа на территории Челябинской области и запуск производства в 2017 году. | + | | | |

Продолжение таблицы 1

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|------|-------|
| 8) Сохранение государственной программы Челябинской области «Комплексная поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Челябинской области на 2016-2019 г. | + | 5 | 0,05 | +0,25 |
| 9) Сохранение экономических санкций в период с 2016-2017 года со стороны стран поставщиков. | - | 6 | 0.1 | -0,6 |
| Е | | 3 | 0,05 | -0,15 |
| 10) Ухудшение состояния окр.среды в связи с постройкой ГОКа и запуск производства в 2017 г. | - | | | |
| Итого | | | 1 | -0,2 |

Далее для наглядности используем графическую интерпретацию полученных данных результатов на основе макросреды (рисунок 1.1).

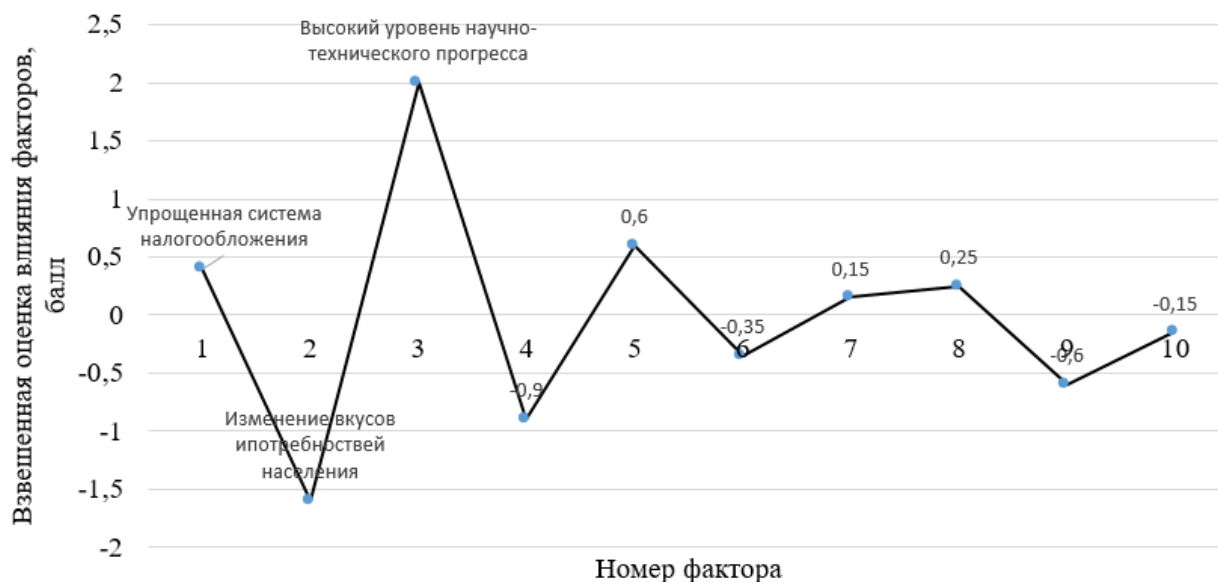


Рисунок 1.1 – Профиль макросреды «А-Принт»

Для определения среды организации используется коэффициент «важности фактора», который рассчитывается путем деления суммы положительных факторов на сумму отрицательных факторов. Сумма взвешенных оценок возможностей = 3,4(положительные факторы), а сумма взвешенных оценок угроз = 2,9 (отрицательные факторы).

$k = 3,4/2,9 = 1,172$, $k > 1$, то есть весомость возможностей превышает весомость угроз, следовательно, макросреда является положительной.

Вывод: Построение профиля внешней среды наглядно показывает, что условия работы фирмы благоприятные. Суммарная оценка важности составляет (-0,2), зависимость меньше 1, это означает, что прогнозный анализ является агрессивно-позитивным. На графике об этом говорит небольшое преимущество суммы площадей под осью «номер фактора», т.е. сила негативных влияний незначительно превалирует над силой положительных влияний, но коэффициент больше 1, что означает наличие благоприятной среды для деятельности рекламного агентства.

К ключевым возможностям следует отнести: высокий уровень научно-технического прогресса, а к ключевым угрозам: изменение вкусов и потребностей клиентов.

Анализ микросреды предприятия

Американский экономист, профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер разработал концепцию, которая сравнивает относительную привлекательность разных отраслей с точки зрения долгосрочной прибыльности. Портер отметил, что привлекательность отрасли извиняется в связи с пятью конкурентными силами:

1. Угроза появления в отрасли новых конкурентов

Существует 7 барьеров, которые затрудняют доступ новых конкурентов в отрасль, - экономия на масштабах производства у крупных компаний, работающих в отрасли; потребность в капиталовложениях у новых фирм; издержки переключения с одних поставщиков на других; дифференциация их

продуктов; трудности доступа к каналам распределения; издержки, возникающие независимо от масштабов деятельности; правительственная политика.

2. Соперничество между действующими конкурентами, которое может идти по разным направлениям: издержкам, качеству продукции/услуг; срокам продаж; темпам обновления техники и технологии производства; квалификации персонала и т.д.

3. Угроза появления на рынке заменителей, выпускаемых компанией продуктов и/или предоставляемых услуг.

Данная угроза таится в разрабатываемых конкурентами новых продуктах, услугах, которые могут быть не только инновационными, но и революционными.

4. Способность покупателей добиваться снижения цен

Это происходит в случаях, когда совершают закупки в больших объемах, находят более выгодные варианты в соотношении качество – цена, цена продажи – плата за доставку и обслуживание, предъявляют высокие требования к качеству товара (услуги), обладают полной информацией по качеству, ценам, условиям продажи и т.д.

5. Способность поставщиков добиваться повышения цен

Это свойственно отраслям, где нет широкого выбора поставщиков или действуют «дружные поставщики»; когда продукция поставщика уникальна и трудно заменить.

Рассмотрим конкурентные силы для рекламного агентства «А-Принт»

1 сила. Рыночная власть потребителя.

Цель анализа: Определить способность потребителя влиять на компанию, оценить вероятность перехода к другим поставщикам при изменении цены, качества и т.д. Основные значимые для потребителя характеристики товаров и услуг доступны для всех участников отрасли.

В спектре услуг рекламных агентств есть как стандартизированные услуги, например,: печать разных форматов, сувенирная продукция, так и услуги, требующие наибольшим образом индивидуального, творческого подхода,

поэтому для привлечения клиентов компания должна обладать определенной спецификой и фирменным стилем. Также, немаловажным фактором предпочтения той или иной компании со стороны потребителя служит бренд, репутация компании. Так, компании мелкого спектра услуг (разного вида печать и небольшой ряд сувенирной продукции) не могут обладать нужной силой доверия и качества, что несомненно скажется на списке их клиентов, в основном это будут физические лица со стандартизированным желанием, не требующим творческого подхода.

Потребителя, главным образом, интересует: высокое качество и низкая цена, а так как часть услуг стандартизирована и доступна для всех участников отрасли, потребители устанавливают зависимость рекламных агентств от своих вкусов и предпочтения.

В среднем количество потребителей рекламных услуг по г. Челябинску составляет: 400-450 клиентов, 60%-65% - из которых являются юридические фирмы

Клиентами фирмы «А –Принт» являются физические и юридические лица.

Потребителями услуг рекламного агентства являются юридические лица и индивидуальные предприниматели, у которых возникает необходимость продвижения своего товара или услуги на рынок [11].

Агентство сотрудничает с такими организациями как:

- Сеть ресторанов «Дзедо»
- Цветочный магазин «Флокс»
- Дизайнерская студия «Кружево»

Краткий портрет потребителя (физическое лицо) услуг компании «А-Принт»:

- 1) Потребителями услуг компании являются лица в возрасте приблизительно от 20- 45 лет;
- 2) Социальное положение: Средний класс и выше, поскольку в услугах подобного рода заинтересованы, в первую очередь, владельцы малого бизнеса или

менеджеры среднего звена, а также услугами организации активно пользуются среднестатистические граждане г. Челябинска.

Компания «А-Принт» работает со своими клиентами с отсрочкой платежей за оказанные услуги, что привлекает не только малые организации, но и крупные предприятия т.к. рекламные услуги, в частности полиграфия и широкоформатная печать являются срочным продуктом.

Область деятельности компании включает в себя:

- 1) Широкоформатная печать.
- 2) Создание, монтаж/демонтаж наружной рекламы любой конфигурации и сложности.
- 3) Оформление транспортной рекламы (наружной и внутренней).
- 4) Любой вид полиграфии.
- 5) Изготовление сувенирной продукции.
- 6) Дизайнерские услуги.

Одним из способов поиска заказчиков является участие фирмы в тематических выставках, также фирма периодически организует презентацию своей продукции. Кроме того, у фирмы есть свой веб-сайт, где можно получить более точную информацию об услугах, оказываемых организацией.

Вывод: Услугами компании пользуется большое количество потребителей, особенно юридических лиц, заинтересованных в долгосрочном сотрудничестве, что дает компании право выбора. Но также потребителями компании являются и физические лица, характеризующиеся постоянным изменением вкуса и потребностей, что обуславливает зависимость организации от потребителя. Доля юридических лиц, обслуживаемых компанией составляет около 75%- 80%, соответственно доля физических лиц: 25%-20%.

Компания слабо зависима от каналов дистрибьютеров, так как, в основном, деятельность компании ведется без посредников

Важным преимуществом компании является то, что в общем объеме продаж лидирующие позиции занимают юридические фирмы, обслуживаемые на

долгосрочной основе, тем самым компания обеспечивает себе постоянных клиентов. Также в линейке товаров компании представлены товары разного качества, а, следовательно, и разной ценовой категории, следовательно, ценовая чувствительность невысокая. Помимо выше перечисленного в компании «А-Принт» существует ряд бонусных программ и акций, возможна отсрочка платежей, что несомненно привлекает клиентов.

2 сила. Рыночная власть поставщика.

Поставщики оказывают влияние на деятельность компании, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Они могут влиять на отрасль путем увеличения цены или снижения качества поставляемого сырья или услуг. Приблизительно на рынке рекламных услуг г. Челябинска существует около 46 потенциальных поставщиков, готовых к сотрудничеству, что исключает возможность появления поставщика-монополиста. Степень уникальности продукции и услуг зависит от спектра деятельности рекламной компании и линейки предлагаемых ею услуг и товаров. В основном, для стандартного рекламного агентства данная степень ниже средней. Существует достаточное количество поставщиков уже и на российском рынке, готовых к сотрудничеству, а это значит, что у многих рекламных агентств, сотрудничавших с зарубежными поставщиками появилась возможность получать аналогичные товары и услуги, но по более низким ценам [11,15].

Основные поставщики компании «А-Принт»:

- 1) Компания «ФорДА» занимается поставками материалов и оборудования для производства наружной и интерьерной рекламы и дизайна;
- 2) Компания «Альфа» является зарубежным поставщиком занимается поставкой материалов для производства рекламы.

Компания «А-Принт» сотрудничает на долгосрочной основе с компанией «ФорДА». Данная компания предоставляет около 80% в общем объеме поставок. Компания «ФорДА» предоставляет материалы и оборудование для производства рекламы, дизайна и строительства:

- самоклеящиеся пленки (все серии Оракал);
- пленки для производства дорожных знаков;
- ленты для контурной маркировки транспорта;
- материалы для широкоформатной печати, тампонной печати, шелкографии и сублимации;
- широкоформатные и планшетные принтеры;
- оргстекло (акриловое стекло): литое, экструзионное, декоративное.

Второй поставщик - компания «Альфа». Компания предоставляет соответственно 20% поставок в общем объеме. В основном данная компания специализируется на поставке материалов для широкоформатной печати. Издержки при переключении компании с данного поставщика на нового довольно велики, но предлагаемую поставщиком продукцию можно заменить отечественным аналогом.

Организация «А-Принт» сотрудничает с малым количеством поставщиков (2 поставщика), что может вызвать угрозу необоснованного повышения цен, а также угроза в заключение сделок на невыгодных для компании условиях. Санкции при нарушении договоренности между поставщиком и потребителем прописанных сроков, качества, вида, стоимости товара установлены договором, что делает невыгодным переключением поставщика на другого потребителя.

Издержки при переключении компании со старого российского поставщика на нового незначительны, так как концентрация поставщиков на рынке достаточно высокая, предлагаемая ими продукция аналогична, поэтому это дает свободу выбора для компании «А-Принт» и невозможность поставщику манипулировать стоимостью ресурсов. Данная отрасль занимает устойчивую позицию на рынке, поэтому поставщики заинтересованы в качестве производимой продукции, что минимизирует риски некачественного товара.

Цена выпускаемой продукции значительно превышает цену ресурса или закупочную цену товара. Наценка составляет около 200%

Вывод: степень зависимости компании от российского поставщика незначительна, так как концентрация поставщиков на рынке достаточно высокая, предлагаемая ими продукция аналогична, поэтому это дает свободу выбора для компании «А-Принт» и невозможность поставщику манипулировать стоимостью ресурсов. Степень зависимости компании от зарубежного поставщика значительно выше, так как некоторая категория отечественных товаров уступает качеству зарубежной продукции. Также существует риск значительного удорожания себестоимости товара в связи с увеличением курса иностранной валюты, что скажется на отпускной цене товара.

3 сила. Сила действия конкурентов.

Количество крупных компаний на отрасли рекламных услуг в городе Челябинск составляет 5 компаний с общим количеством реализованных рекламных компаний приблизительно 410 шт в год, при этом доля рынка каждой варьируется от 12%-38%. По темпу роста рынка, рекламный рынок следует отнести к замедляющемуся, но растущему рынку. По уровню дифференциации продукта на рынке, рынок рекламных услуг можно охарактеризовать так: товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам. Что касается конкуренции по цене, то можно дать следующую характеристику: есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат. Лидирующие позиции по доли рынка занимают две компании: ООО «Элефант» и ООО «А-Принт». Рекламное агентство «Элефант» находится на рынке рекламных услуг в сравнении с компанией «А-Принт» намного дольше, свою деятельность они начали еще с 1997 года, поэтому они успели заработать доверие и репутацию потребителей.

Рекламное агентство «Элефант» является наиболее опасным конкурентом в сравнении с другими компаниями, так как спектр услуг и товаров данной компании аналогичен в сравнении с компанией «А-Принт»

Остальные рекламные агентства, рассмотренные в таблице 2 «Анализ конкурентов» представляют наименьшую опасность, так как в основном они занимают лишь определенный спектр услуг.

Таблица 2- Анализ основных конкурентов, их преимуществ и недостатков

| Конкуренты | Конкурентные преимущества | Конкурентные недостатки | Способ конкуренции | Доля рынка |
|--------------------------------|---|--|--|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ООО «Элефант» | Оформление офиса. Наличие дополнительных услуг, линейка предлагаемых услуг и их качество | Не совершенность оборудования Сроки исполнения заказа | Черный пиар | 38% |
| ООО «Бюро эффективной рекламы» | Место расположения офиса | Высокие цены Линейка предлагаемых услуг Качество обслуживания | Сочетание агрессивной конкуренции неагрессивной (конкуренция в инновациях) | 20% |
| ООО «Аист» | Совместная работа с иностранными компаниями | Месторасположение офиса Линейка предлагаемых услуг Высокие цены на товары Качество предлагаемых услуг | Агрессивная конкуренция | 12% |

Продолжение таблицы 2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|--|-----------------------------------|---|-----|
| ООО «А - Принт» | Сроки исполнения заказа и продукции, ассортимент и уникальность услуги, продукта, продукция ручной работы, сувенирная продукция Бонусная политика (скидки постоянным клиентам) Наличие новых технологий (3Д принтер) | Реклама, дополнительные услуги | Неагрессивная конкуренция (конкуренция в инновациях) | 30% |

Таким образом, анализируя таблицу можно отметить, что рекламное агентство «А-Принт» по многим показателям опережает своих основных конкурентов, прежде всего это касается ассортимента и уникальности услуг.

Если представленные конкуренты на рынке наружной рекламы работают в основном по таким направлениям, как щитовые конструкции размером 3 м на 6 м., то компания «А-Принт» предлагает на рынке нашего города уникальную продукцию: яркие световые короба, панно на зданиях, продукцию ручной работы, сувенирную продукцию. Но рекламное агентство проигрывает своим конкурентам по таким показателям, как «реклама» и «дополнительные услуги»

Ценовые рамки всех фирм примерно одинаковы, жесткая конкурентная борьба на рынке предполагает широкий набор скидок и бонусов.

Вывод: в связи с неблагоприятной экономической ситуацией в РФ и увеличением курса иностранной валюты рынок рекламных услуг можно охарактеризовать как нестабильный. В связи с этим наблюдается падение спроса на продукцию, что приводит к ухудшению финансового положения некоторых рекламных агентств.

Конкуренция на рынке рекламных услуг по-прежнему велика. Преимущество компании «А-Принт» - заключение долгосрочных договоров по обслуживанию юридических лиц, что обеспечивает стабильную деятельность компании.

Основная угроза- падение спроса на сувенирную продукцию, а также возможность повышения цен на продукцию, что может сделать ее менее востребованной.

4 сила. Угроза входа на рынок нового игрока.

Рынок рекламы является высоко конкурентным и перспективным. Высокий риск входа на рынок новых игроков по отдельным направлениям деятельности(типография), но такие компания, как правило, не большие и им очень тяжело удержаться на рынке рекламных услуг, а для компании с более широким спектром услуг существуют высокие барьеры для входа.

Одной из предпосылок, создающих барьер для входа является экономия на масштабе, что вынуждает потенциальных конкурентов входить в отрасль либо в большем масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками, что несомненно отразится на прибыли.

Для входа на рынок требуется высокий уровень первоначальных инвестиций: регистрация организации, аренда помещения, закупка оборудования, затраты на покупку лицензионного программного обеспечения, затраты на расходный материал, затраты на оплаты труда высококвалифицированного персонала. Этот пункт наиболее важен из всех перечисленных, так как именно от него зависит качество предоставляемых услуг и выпускаемой продукции, а также репутация организации.

Так же немаловажным фактором, создающим барьер входа на рынок, является дифференциация продукта. Отождествление товарной марки с компанией является барьером вторжения: новичкам необходимо преодолеть лояльность потребителей к существующим маркам.

Что же касается каналов сбыта(распределения), то они находятся в прямом доступе, но переманить клиента очень тяжело, причиной могут быть налаженные многолетние отношения, высокое качество работы, не желание менять агентство, а также проекты на долгосрочной основе [6,13].

Вывод: Угроза появления новых конкурентов по всему спектру предлагаемых услуг достаточно низкая, так как существуют высокие барьеры входа. Это прежде всего бренд компании, а также большая капиталоемкость создания аналогичных производств. Потенциальных конкурентов достаточно много, но они специализируется, как правило, на одной какой-то конкретной отрасли, что обуславливает их нестабильность на рынке. Данный фактор может негативно повлиять на конкурентную среду в отрасли следующим образом: если в отрасль войдут новые участники с усовершенствованными технологиями.

Если же на рынок все-таки войдет новый игрок, это означает, что конкурент располагает необходимым количеством финансовых средств, а также усовершенствованными технологиями, квалифицированными сотрудниками, что несомненно отразится на конкурентной среде и прибыли других организаций.

5 сила. Угроза появления товаров субститутов.

У организации существует невысокая угроза со стороны товаров-субститутов, поскольку основные характеристики продукта доступны для всех участников отрасли, а также продукт отрасли является достаточно унифицированным, то есть при появлении продукта-заменителя часть потребителей (кроме уже обслуживаемых на условиях долгосрочного договора) может перейти к новым участникам. Немаловажным фактором является высококвалифицированный персонал, обеспечивающий качественную работу и

репутацию компании, известный бренд и бонусные программы для обеспечения компании постоянными клиентами.

Также на рекламном рынке появилась новая услуга- комплексные поставки. Она заключается в предоставлении клиенту комплекса рекламы (например: реклама в интернете и наружная реклама), но на рынке Челябинска такая услуга появилась совсем недавно и пока не дает положительных показателей, что говорит о неготовности рынка и отсутствии риска со стороны товаров-субститутов.

Линейка товаров компании «А-Принт» очень широкая и представлены товары разного качества, а, следовательно, и разной ценовой категории, то ценовая чувствительность невысокая.

Также компания «А-Принт» работает с большим количеством юридических фирм и, как правило, на долгосрочной основе, а это значит, что переход к товарам- заменителям будет сопряжен с чрезмерными расходами, что совершенно не выгодно для потребителя.

Вывод: Появление товаров заменителей, возможно, но из-за специфики деятельности отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Угроза появления товаров-субститутов- невысокая, так как у компании высокий уровень диверсификации продукции, услуг, а также компания старается придерживаться политики высокого уровня качества независимо от цены.

Возможности:

1) Спрос на данный вид продукции, услуг достаточно постоянен и не носит сезонный характер, что дает возможность открытие филиалов и достижения лидерства в сфере предоставляемых услуг.

2) Концентрация поставщиков на рынке достаточно высокая, предлагаемая ими продукция аналогична, поэтому это дает свободу выбора для компании «А-Принт» и невозможность поставщику манипулировать стоимостью ресурсов.

3) Возможность привлечения новых потребителей за счет высококвалифицированного персонала, качества предоставляемых услуг и репутации компании.

4) Невысокий риск входа на рынок нового игрока служит стимулом для компании к постоянному внедрению инноваций, качественному подходу в оказании услуг, что обуславливает хорошую репутацию, лояльность со стороны потребителя, а значит и возможность достижения лидерства на рекламном рынке.

5) Угроза появления товаров-субститутов дает возможность организации диверсифицировать продукцию.

Угрозы:

1) Сильная угроза: Изменение вкусов и потребностей клиентов.

2) Слабая угроза: Риск значительного удорожания себестоимости товара в связи с увеличением курса иностранной валюты, что отразится на отпускной цене.

3) Сильная угроза: Угроза использования новых материалов и технологий конкурентами. Еще одной угрозой является падение спроса на сувенирную продукцию, а также возможность повышения цен на продукцию.

4) Слабая угроза: Угроза появления более сильного конкурента, с усовершенствованными технологиями и новыми идеями.

5) Слабая угроза: Из-за появления товаров-субститутов- возможно падение спроса по определенным позициям.

На рисунке 1.2 представлены наглядные данные по анализу 5 конкурентных сил Портера для ООО «А-Принт».

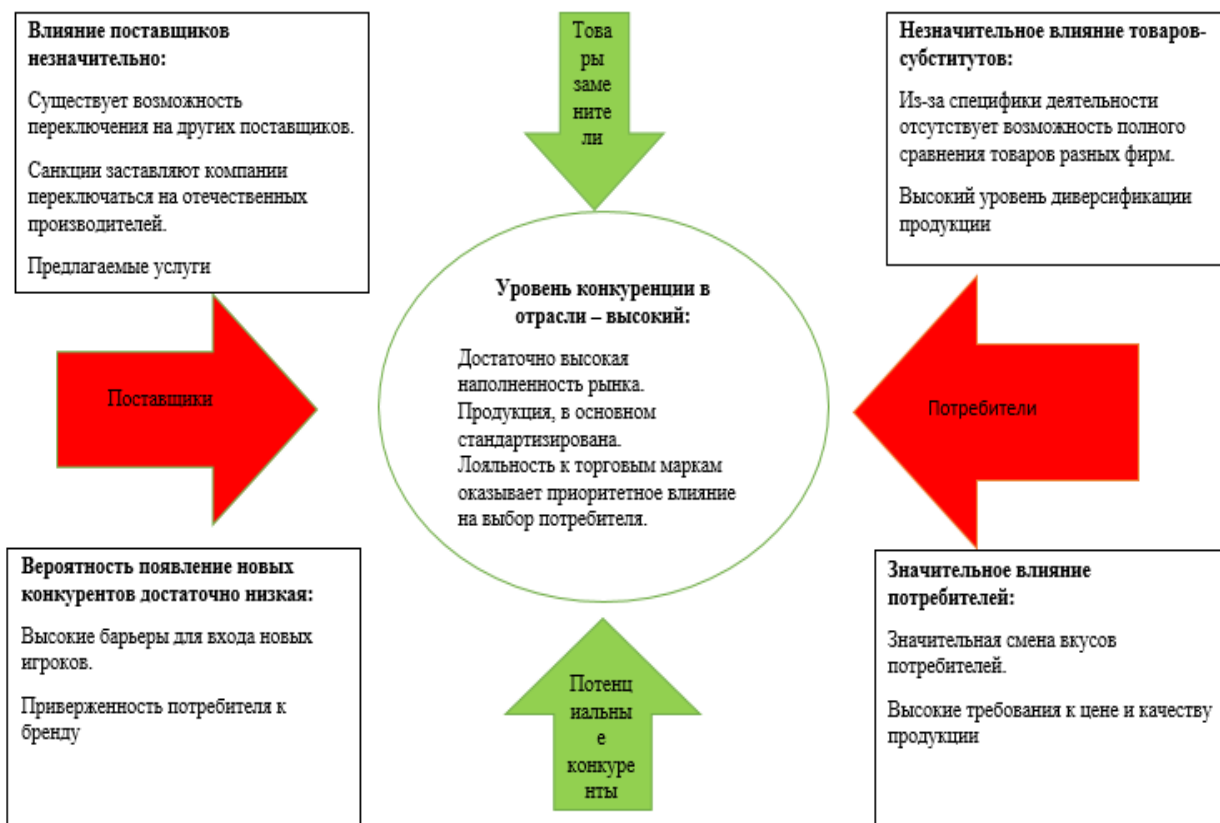


Рисунок 1.2 – Анализ 5 конкурентных сил Портера для ООО «А-Принт»

В рассматриваемой отрасли города Челябинска функционирует около 30 предприятий.

Определим спектр характеристик, которые отличают фирмы отрасли между собой:

1. уровень цены;
2. уровень качества;
3. ассортимент услуг;
4. масштаб деятельности;
5. квалификация персонала.

Для построения карты выберем критерии качества и ассортимента.

Качество:

1. низкое;
2. среднее;
3. высокое.

Ассортимент:

1. специализированный;
2. ограниченный;
3. широкий;
4. полный ассортимент массового спроса.



Рисунок 1.3 – Карта стратегических групп

По итогам анализа карты стратегических групп, компания «А-Принт» входит в красный сектор, где ее ближайшими конкурентами являются три компании с аналогичными показателями качества и ассортимента.

Это компании: ООО «Элефант», ООО «Аист», ООО «Бюро эффективной рекламы»

Конкуренты являются важной составляющей маркетинговой микросреды фирмы, без учета и изучения которой невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке [8,11].

В данной таблице мы изучим более подробно преимущества и недостатки прямых конкурентов компании «А-Принт» и оценим их по 5-ти балльной шкале. Диапазон оценок: 0- отсутствие; 1-2 балла-низкая; 3-4 балла-средняя; 5 баллов-высокая.

Конкурент 1- рекламное агентство ООО «Элефант».

Конкурент 2 –рекламное агентство ООО «Бюро эффективной рекламы».

Конкурент 3- рекламное агентство ООО «Аист».

Конкурент 4- рекламное агентство ООО «А-Принт».

Таблица 3- Анализ конкурентной среды

| Ключевые свойства | Компания 1 | Компания 2 | Компания 3 | Компания 4 |
|--|------------|------------|------------|------------|
| 1) Надежность компании | 5 | 3 | 2 | 5 |
| 2) Уровень технической оснащенности | 4 | 3 | 3 | 5 |
| 3) Престиж торговой марки | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 4) Наличие дополнительных услуг | 5 | 3 | 2 | 1 |
| 5) Много вариантность набора предлагаемого товара и услуг | 5 | 2 | 1 | 5 |
| 6) Широта ассортимента | 5 | 2 | 2 | 5 |
| 7) Расположение офиса компании | 4 | 5 | 3 | 4 |
| 8) Уникальность товара | 3 | 0 | 0 | 5 |
| 9) Наличие собственного стиля | 5 | 5 | 4 | 5 |
| 10) Уровень цен на предлагаемую услугу, товар | 4 | 2 | 2 | 5 |
| 11) Качество предлагаемой продукции, услуг | 5 | 1 | 2 | 5 |
| 12) Сроки исполнения | 1 | 2 | 2 | 5 |
| 13) Наличие скидочной, бонусной систем | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 14) Условия и порядок расчетов (кредит, рассрочка, предоплата) | 4 | 4 | 4 | 5 |
| 15) Степень охвата рынка | 5 | 3 | 1 | 4 |
| 16) Регион сбыта | 5 | 2 | 2 | 4 |
| 17) Степень охвата потребителей | 3 | 3 | 2 | 4 |
| 18) Реклама | 4 | 4 | 4 | 2 |
| 19) Формы рекламы | 3 | 4 | 4 | 1 |
| 20) Профессионализм сотрудников | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 21) Сотрудничество с иностранными компаниями | 2 | 2 | 5 | 2 |

Более наглядные данные представлены в диаграмме «Профиль конкурентов компании «А-Принт» на рисунке 1.4.

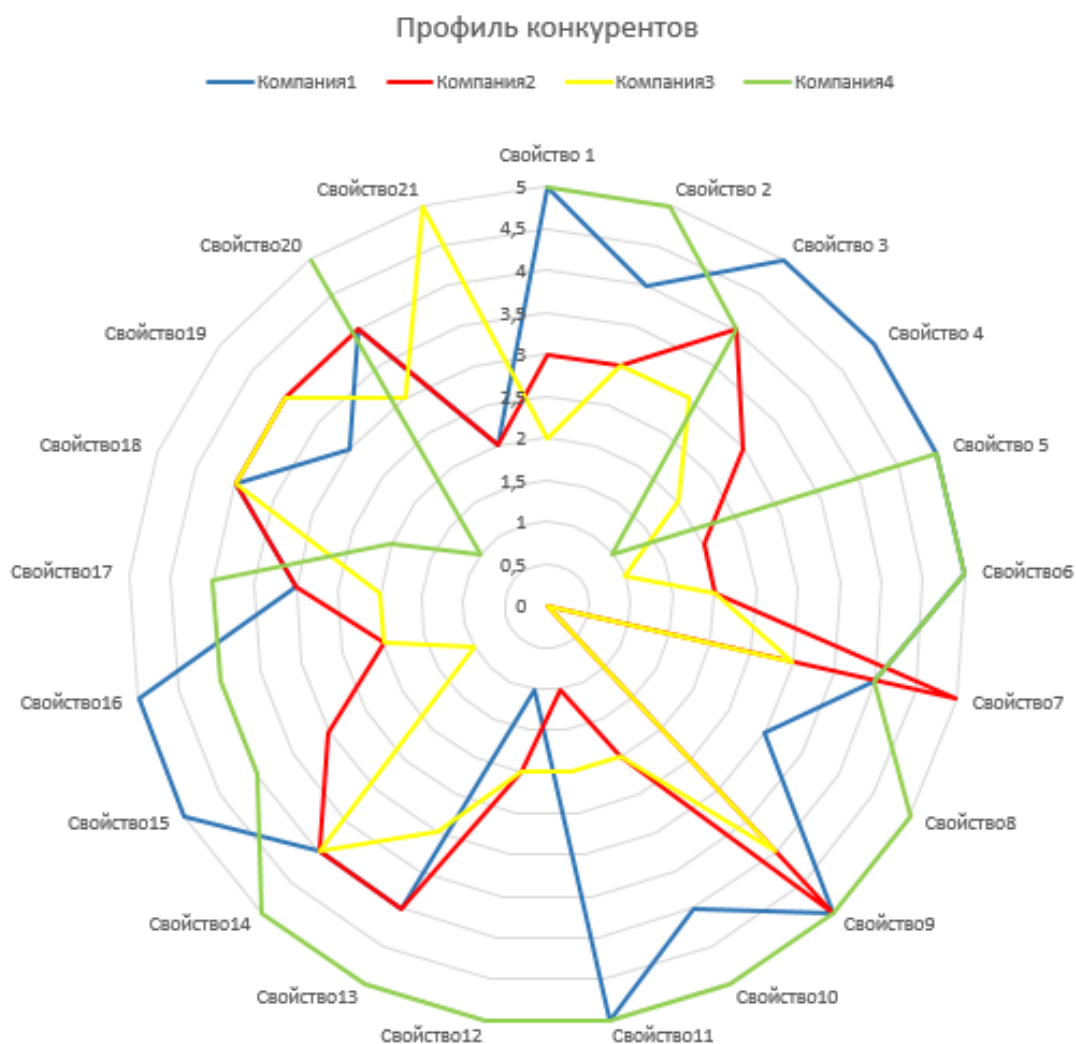


Рисунок 1.4 – Профиль конкурентов компании «А-Принт»

По результатам таблицы и конкурентной среды, и диаграммы профиля конкурентов, можно сделать вывод, что наиболее опасным ближайшим конкурентом для рекламного агентства «А-Принт» является рекламная компания ООО «Элефант». По многим ключевым свойствам данная компания имеет одинаковую оценку, что и компания «А-Принт», но есть ряд показателей, по которым конкурент превосходит рекламное агентство «А-Принт».

Например: наличие дополнительных услуг, реклама, формы рекламы. По данным показателям наблюдаются максимальные разрывы. Но есть показатели, по которым компания «А-Принт» превосходит своего ближайшего конкурента: Наличие уникального товара и сроки исполнения заказа [3,11].

В компании существует несколько видов продукции, а также услуги:

- 1) сувенирная продукция – это различные виды изделий для подарков, а также корпоративные и бизнес-сувениры;
- 2) наружная реклама – это различные щиты с рекламой, электронные табло, перетяжки;
- 3) транспортная реклама – это реклама на городском транспорте и других видах транспорта;
- 4) дизайнерские услуги – это разработка фирменного стиля для различных компаний, разработка логотипов и упаковок, карточек и визиток, разработка дизайна для различного рода открыток, макетов для сувенирной продукции, макетов индивидуальных печатей и штампов, создание коллажей;
- 5) полиграфия – это печатная продукция, а именно книжно-журнальная, деловая, этикеточная. Графическое изображение представлено на рисунке 1.5.

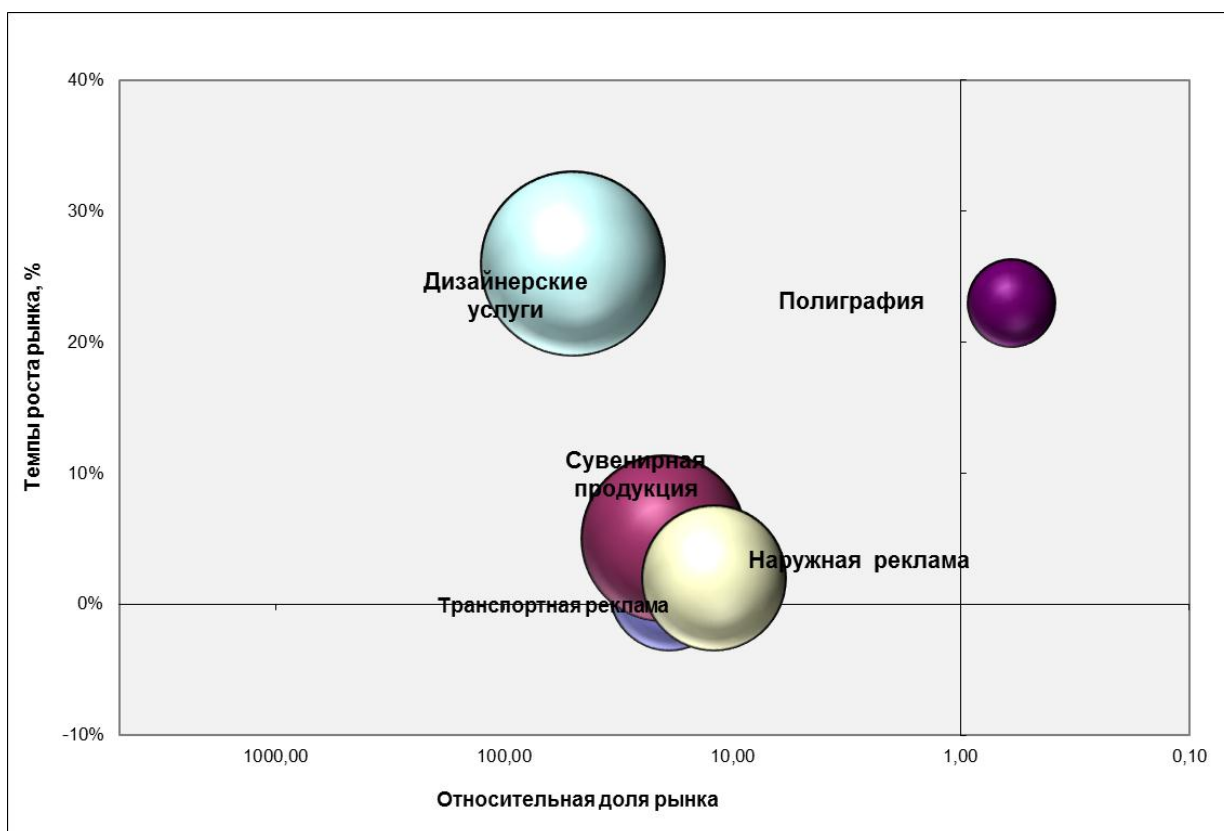


Рисунок 1.5 – Матрица БКГ компании «А-Принт»

Согласно построенной матрице Бостонской консультационной группы, продукты компании лежат в секторе «Звезды» и «Вопросительные знаки».

Товар «Звезды» - это перспективные продукты, обеспечивающие будущее компании, лидеры на растущем рынке. Рекомендуется обращать больше внимания на эти продукты и активно инвестировать в их развитие, т.к. в будущем, по мере роста рынка, это обеспечит рост доходов компании [2,6,8].

Товар «Вопросительные знаки» - это перспективные бизнес-единицы с высокой степенью неопределенности и, как правило, требуют значительных затрат для увеличения доли рынка. Однако, инвестиции в "вопросительные знаки" связаны с высоким уровнем риска, поэтому не рекомендуется направлять на их развитие слишком большую долю средств.

Таким образом, анализ непосредственного окружения позволил оценить место компании «А-Принт» на рынке, понять перспективы, степень влияния таких факторов, как сила потребителей, поставщиков, конкурентов, товаров-заменителей и потенциальной конкуренции. Поскольку доля рынка достаточно высокая и есть хорошие конкурентные преимущества, компания может выйти на новый рынок и завоевать новых потребителей.

1.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей компании «А-Принт»

Внутренняя среда организации – это управленческий производственный потенциал предприятия. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Основными переменными внутренней среды организации являются: структура, цели, трудовые ресурсы, материальные запасы, оборудование, культура организации [4,6].

Анализ внутренней среды необходим, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма сможет рассчитывать в конкурентной борьбе для того, чтобы достигнуть поставленных целей.

Анализ внутренней среды дает возможность оценить насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает любая организация.

Рассмотрим анализ внутренней среды рекламного агентства «А-Принт» на основе срезов организации.

Репутация: компания «А-Принт» осуществляет свою деятельность на рынке рекламных услуг уже более 15 лет, успев зарекомендовать себя как компания с хорошей репутацией и ответственными, квалифицированными сотрудниками. Рекламное агентство «А-Принт» всегда старалось придерживаться тактики: «Потребитель всегда прав», тем самым расположив к себе клиентов и завоевав устойчивое положение на рынке рекламных услуг. Также существует веб-сайт компании, где потребители могут не только ознакомиться с продукцией, но и оставить отзыв о работе персонала, качестве продукта или услуги, сроков и исполнения, и прочих характеристик деятельности рекламного агентства «А-Принт».

На данный момент, число отрицательных отзывов и отзывов с нареканиями составляет около 5% от всей доли отзывов. Руководство компании ответственно подходит к данной проблеме, стараясь прорабатывать каждый отрицательный отзыв и по возможности устранять его, а также непосредственно связываться с неудовлетворенным клиентом для того, чтобы предложить варианты решения проблемы и «заглаживания вины.»

Ценовая политика: на рынке рекламных услуг, так или иначе, определились ценовые нормы на основные позиции предлагаемого товара. Эти нормы можно назвать условными, так они зависят не только от наименования товара, услуги, а также от качества, сроков, уникальности и.т.п

Поэтому в линейке предлагаемых услуг рекламного агентства «А-Принт» существуют разные товары и услуги соответственно разных ценовых категорий. Цена выпускаемой продукции значительно превышает цену ресурса или закупочную цену товара Наценка составляет около 200%

Но, тем не менее, менеджеры компании помогут создать или найти для каждого клиента, удовлетворяющий его пожеланиям товар и, соответственно, ценовую категорию.

Реклама: рекламное агентство «А-Принт» не ведет, в сравнении с конкурентами яркой рекламной компании, и это одна из слабых сторон компании. Объясняется это тем, что в основном компания работает с юридическими лицами на долгосрочной основе. Доля юридических лиц, обслуживаемых компанией составляет около 75%- 80%, соответственно доля физических лиц: 25%-20%.

При этом у компании есть собственный веб-сайт, а также рекламное агентство участвует в различных тематических выставках, где презентует свой товар.

Ориентация на потребителя. Ориентированность на потребителя — это больше, чем образ мыслей, направленный на удовлетворение клиента. Забота компании «А-Принт» о потребителе доминирует в управленческих решениях, ценностях предприятия, планировании деятельности. Соответственно это влияет на то, как предприятие работает, как оно определяет, что такое хорошая работа, как устанавливаются приоритеты в деятельности предприятия [3,11].

Клиенты компании «А-Принт» сами определяют, что такое «хорошо выполненная работа», путем обратной связи с компанией. Сотрудники рекламного агентства пытаются выявить основные ценности потребителя и проектировать товары и услуги таким образом, чтобы удовлетворить и превзойти их ожидания, в отличие от конкурентов, которые убеждают своих клиентов путем навязчивой рекламы и других инструментов в своих ценностях. Маркетинг строится в основном на исследовании клиентов. Основной вопрос: «В чем нуждаются клиенты, но не получают? И что они получают такого, что им не

нужно?» В отличии от конкурентов маркетинг которых строится в основном на продвижении товара.

Территориальное расположение: офис компании «А-Принт» находится в центре города Челябинска. Достаточно удобное расположение, так как проезд к офису можно осуществить с разных концов города на любом виде транспорта. Также офис оборудован парковкой для клиентов, что создает не только удобный подъезд к офису, но и исключает проблему парковки транспорта, что особенно важно для офиса в центре города. Вывеску компании видно со всех ракурсов, что также придает удобство клиенту, в случае возникновения трудностей нахождения офиса, например, для клиентов с других городов или регионов.

Объем продаж: рекламное агентство «А-Принт» занимает около 30% доли рынка, это чуть меньше своего главного конкурента, но в сравнении с другими это очень хороший показатель, предоставляющий возможность занять лидерство в сфере рекламных услуг. Объем продаж рекламной компании «А-Принт» составляет около 120 штук реализованных компаний в год. Это также является хорошим показателем деятельности компании в сравнении с близкими конкурентами рекламных услуг города Челябинска.

Ассортимент выпускаемой продукции, предлагаемой услуги: линейка продукции и услуг компании «А-Принт» очень разнообразна как по цене, так и по качеству, поэтому каждый клиент сможет найти для себя выгодное предложение [2,11].

В линейке продукции существует как лимитированные версии, например, сувенирная продукция, так и уникальные продукты услуги- разработка веб-сайта, дизайнерский проект, логотип. Также существуют стандартные продукты: печать различной сложности и.т.п

Акции и бонусные программы. Как уже говорилось ранее, рекламное агентство «А-Принт» направлено на потребителя, поэтому компания предоставляет своим клиентам в зависимости от их статуса разные бонусные скидки и программы. Для постоянных клиентов существуют различные

накопительные и бонусные карты в зависимости от суммы покупки, для потенциальных клиентов существуют «горячие» скидки и сертификаты.

Уникальность товара: в линейке предоставляемых услуг и товаров компании «А-Принт» существуют как стандартизированные товары, так и лимитированные, и уникальные. Также существуют товары ручной работы, в основном это касается сувенирной продукции. Это явное преимущество перед другими компаниями, которые в основном идут по пути стандартизированных услуг.

Дополнительные услуги: еще одним слабым местом в деятельности компании является минимальное наличие дополнительных услуг в отличие от своих конкурентов. Например, компания не предоставляет такой услуга как: Ведение рекламной компании в Яндекс.Директ. или создание маркетинговой стратегии.

Производственный срез.

Объёмы производства: Объем производства компании составляет примерное 120 штук реализованных рекламных компаний и 3000 штук ювелирной продукции, что обеспечивает предприятию условия для выполнения контрактов и соответствующий приоритетам в развитии бизнеса

Качество услуг, товаров. Компания «А-Принт» направлена на удовлетворение потребностей клиентов, поэтому в линейке предлагаемых продуктов и услуг существуют товары разного качества, а, следовательно, ценовой категории, но несмотря на это, товары с минимальной стоимостью также подвергаются жёсткой оценки со стороны руководства, чтобы их уровень был соответствующим. Одним из критериев качества является также своевременное исполнение сроков заказа. Для компании это является приоритетным показателем, поэтому руководство рекламного агентства тщательно следит за исполнением сроков сотрудников.

Уровень технической оснащённости: рекламное агентство «А-Принт» является одним из лидеров на рынке рекламных услуга, благодаря помимо

прочего и уровню технической оснащенности компании. Без передовых технологий и идей компания не смогла бы не только занять, но и удержать данную позицию, поэтому руководство компании по мере возможностей следит за нововведениями в области рекламы, печати, услуг и пытается усовершенствовать или внедрить технические характеристики в своей компании.

Финансовый срез.

Заработная плата руководителей, дизайнеров, менеджеров творческого отдела: в компании «А-Принт» работает высококвалифицированный персонал, поэтому компания не скупится на заработные платы своим сотрудникам. Ведь персонал это одна из наиболее важных составляющих всей компании. На нем зиждется и репутация, и идеи, и производство, и грамотное управление всей компании.

Средняя заработная плата:

- руководителей: 50 000 руб.;
- дизайнеров: оклад- 15 000-20 000 рублей, остальное проценты от сделок;
- менеджеры творческого отдела: оклад- 20 000 рублей, плюс проценты от сделок.

В сравнении со средней заработной платой по городу- зарплата, предлагаемая компанией «А-Принт» является очень привлекательной для сотрудников, так компания работает в большинстве случаев на долгосрочной основе, у сотрудников всегда есть гарантированная работа, а значит и гарантированная заработная плата.

Логистический срез:

Срок выполнения заказов: компания сотрудничает с двумя основными поставщиками на контрактной основе. Срыв сроков в данном случае минимальный. Также в контракте прописаны ущерб от срыва сроков, санкции при нарушении договоренности между поставщиком и потребителем прописанных сроков, качества, вида, стоимости товара установлены договором, что делает невыгодным переключением поставщика на другого потребителя [11,12].

Зависимость от поставщиков: степень зависимости компании от российского поставщика незначительна, так как концентрация поставщиков на рынке достаточно высокая, предлагаемая ими продукция аналогична, поэтому это дает свободу выбора для компании «А-Принт» и невозможность поставщику манипулировать стоимостью ресурсов. Степень зависимости компании от зарубежного поставщика значительно выше, так как некоторая категория отечественных товаров уступает качеству зарубежной продукции. Также существует риск значительного удорожания себестоимости товара в связи с увеличением курса иностранной валюты, что скажется на отпускной цене товара. Но компания имеет возможность переключиться на отечественного поставщика. Издержки при данном виде переключения будут минимальными.

Управленческий срез:

Курсы повышения квалификации: важной составляющей компании «А-Принт» являются сотрудники компании. Руководство рекламного агентства дорожит своей репутацией, а также качеством оказываемых услуг, поэтому предоставляет возможность и оплачивает своим сотрудникам курсы повышения квалификации. Большинство конкурентов компании не оплачивают данные курсы своим клиентам, а предоставляют их за счет сотрудников.

Система мотивации: руководство компании заботится о своих сотрудниках, поэтому разработало и совершенствует систему мотиваций в компании. Существуют разные способы системы премирования и поощрения своих сотрудников.

Корпоративная культура: для компании «А-Принт» важно, чтобы сотрудники отождествляли себя с компанией и не просто отработывали своей день, а «горели» своей работой. Поэтому в рекламном агентстве высоко развита корпоративная культура, начиная с предоставленной фирменной одежды для сотрудников и заканчивая всевозможными корпоративными внерабочими встречами, корпоративами.

Численность персонала: в компании «А-Принт» работает 25 человек. Каждый из них-высококвалифицированный сотрудник. Компания не «раздувает» управленческий аппарат и не стремится к расширению штата, что уменьшает издержки компании в сравнении с конкурентом, при меньшем объеме продаж. Существующего количества сотрудников хватает для осуществления успешной деятельности компании.

Квалифицированность персонала: как уже говорилось ранее, важным ресурсом компании являются сотрудники организации. Руководство придерживается тактики набора, обучения и содержание только высококвалифицированного персонала. Оно напрямую заинтересованно инвестировать в знания своих сотрудников, что и компания и осуществляет.

Проведенный анализ показывает, что внутренней потенциал компании «А-Принт» довольно высок. Руководство компании уделяет особое внимание управленческому срезу, так как считает своим главным и одним из основных ресурсов- персонал. Для компании важно, чтобы сотрудники были квалифицированными, поэтому предоставляет возможность и оплачивает своим сотрудникам курсы повышения квалификации.

Слабым местом, по итогам анализа, является маркетинговая политика организации. Она хоть и проводится, но весьма неуспешно, по причине использования неэффективных, нецелевых каналов коммуникации. Отсутствие дополнительных услуг также является важным пунктом, по которому предприятие «А-Принт» проигрывает своим конкурентам.

Для решения данных проблем необходимо разработать ряд мер для усовершенствования системы маркетинга на предприятии «А-Принт».

Для формализации оценки внутренней среды, проведем количественный анализ с использованием экспертных данных по оценке сильных и слабых сторон рекламного агентства «А-Принт» по отношению к конкурентам на основе SNW-анализа. Данный метод анализа применяют для более глубоко изучения внутренней среды организации.

Анализ предусматривает рассмотрение организации в разных плоскостях (ресурсы, финансы, логистика, управление персоналом, маркетинг и т.д.). Параметры оцениваются в баллах от -5 до +5, основываясь на экспертное мнение. На основе полученных данных выявляются слабые места организации в сравнении с положением самого сильного и ближайшего конкурента рекламного агентства «А-Принт» - рекламное агентство ООО «Элефант». В таблице 6 отразим элементы внутренней среды и оценку в баллах, для наглядности изображения соединим точки [12,13].

Шкала оценок по результативности понимается как соотношение одноименных фактических и нормативных (плановых) показателей (максимально – 100% выполнения):

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

1– результативность очень низкая (10%-15%);

2– результативность (16%-25%);

3– результативность средняя (26%-50%);

4– результативность высокая (51%-75%);

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

-1 – отрицательные результаты в (10%-15%) случаев;

-2 – отрицательные результаты в (16%-25%);

-3 – отрицательные результаты в (26%-50%);

-4 – отрицательные результаты в (51%-75%);

-5 – отрицательные результаты в (76%-100%);

 - выделен конкурент «Элефант»

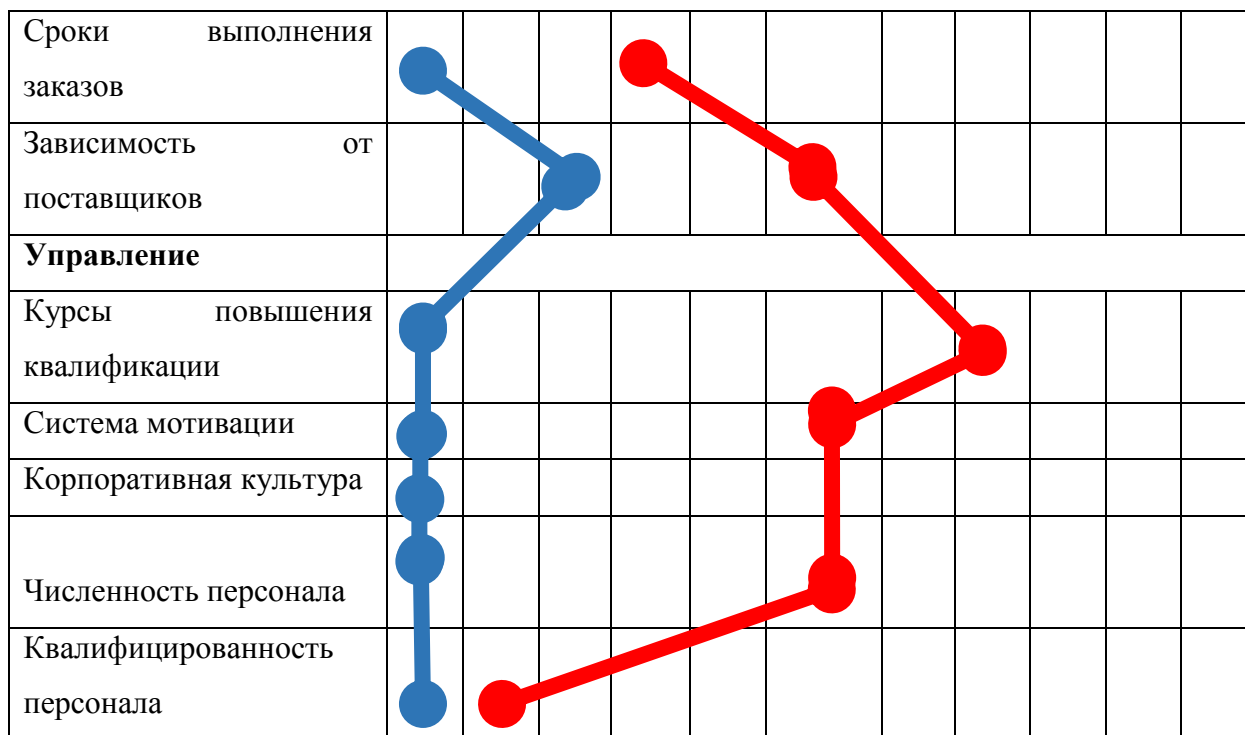
 - выделена компания «А-Принт»

Данные по SNW- анализу представлены в таблице 4

Таблица 4-SNW анализ внутренней среды «А-Принт»



Продолжение таблицы 4



Вывод: Исследуя сильные и слабые стороны рекламного агентства «А-Принт» можно сделать вывод, что рекламное агентство занимает стабильное положение на рынке рекламы и не уступает, а по некоторым позициям превосходит своих конкурентов. Слабой стороной является отсутствие рекламы и дополнительных услуг.

Компания по сравнению с конкурентами ведет не такую яркую рекламную кампанию, несмотря на то, что у организации есть собственный веб сайт, а также она участвует в различных выставках, где презентует свою продукцию. Отсутствие масштабной рекламной компании объясняется сотрудничеством с юридическими фирмами, на долгосрочной основе, но зачастую клиентами фирмами становятся сотрудники этих юридических фирм, но уже в качестве физического лица. А также компания благодаря своей качественной, выполняемой в срок работе, высококвалифицированному персоналу, качественному обслуживанию, технологической оснащенности приобрела положительную репутацию, которая благодаря «сарафанному радио» и привлекает клиентов [3,11].

Отсутствие дополнительных услуг, восполняется наличием фирмы-партнера по монтажу, креплению наружной и световой рекламы, а также сотрудничеству по другим дополнительным опциям.

1.4 SWOT- анализ рекламного агентства «А-Принт»

Технология SWOT- анализа широко используется в стратегическом управлении и менеджменте. так как является простым и качественным инструментом для оценки конкурентоспособности компании на рынке.

Методология SWOT-анализа предполагает установление связей между сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, выявленных на соответствующих этапах стратегического анализа (анализа внутренней и внешней среды) [5,6].

SWOT-анализ позволяет разрабатывать стратегии в четырёх полях. Первый вариант стратегии получается при соотнесении информации по силам предприятия и его возможностям.

Второй вариант определяется из соотношения информации по слабостям и его возможностям.

Третий вариант стратегий формулируется на пересечении информации по силам предприятия и возможным угрозам со стороны внешней среды.

Четвертый вариант находится на сопоставлении информации по слабостям предприятия и внешним угрозам.

Таким образом, создается система стратегий, которая выступает для предприятия как объемное видение его стратегических ресурсов.

По результатам анализа внешней среды были сформулированы возможности и угрозы, по итогам анализа внутренней среды – сильные и слабые стороны предприятия «А-Принт», на основе которых была сформирована SWOT-матрица. (рисунок 1.5).

| S | O |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1) Инновационные технологии 2) Имидж, репутация организации 3) Разнообразие предоставляемых услуг 4) Высококвалифицированный персонал 5) Наличие постоянных клиентов 6) Слабая зависимость от поставщиков 7) Возможность работать с рассрочкой 8) Стабильная прибыльность компании 9) Ориентация деятельности агентства в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов | <ul style="list-style-type: none"> 1) Увеличение уровня рождаемости 2) Появление новых материалов и технологий 3) Упрощенная система налогообложения и налоговых ставок 4) Государственная программа по Челябинской области «Комплексная поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Челябинской области 5) Принятие решения о постройке ГОКа на территории Челябинской области. |
| W | T |
| <ul style="list-style-type: none"> 1) Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии 2) Небольшое количество дополнительных услуг по сравнению с конкурентами 3) Отсутствие бесплатных услуг | <ul style="list-style-type: none"> 1) Изменение вкусов и потребностей населения 2) Жесткая конкуренция в связи с высоким уровнем технологического прогресса 3) Экономический спад 4) Законодательное регулирование: введение санкций в отношении зарубежных поставщиков 5) Отток населения в связи с постройкой ГОКа |

Рисунок 1.5 - SWOT- матрица

Анализ конкурентных возможностей предприятия.

Сильные стороны предприятия и его возможности:

SO – при реализации всех сильных сторон ООО «А-Принт», компания сможет расширить список своей клиентской базы и выйти на новые рынки или сегменты рынка рекламных услуг. Рекламное агентство может заключить сотрудничество с другими крупными компаниями, что даст возможность диверсификации продукции, услуг, а также возможность оказывать дополнительные услуги. Применение инновационных технологий дает компании конкурентное преимущество, возможность увеличить объемы продаж. Независимость компании от поставщиков дает возможность уменьшать затраты и издержки, быстро реагировать на изменение вкусов и потребностей потребителей, а также устанавливать лояльную цену по отношению к клиентам путем поиска новых поставщиков качественных и недорогих материалов. А также компания благодаря своей качественной, выполняемой в срок работе, высококвалифицированному персоналу, качественному обслуживанию, технологической оснащенности приобрела положительную репутацию, что несомненно будет способствовать привлечению новых клиентов и партнеров в организацию.

Слабые стороны предприятия и его возможности:

WT – Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии может сделать компанию уязвимой при нынешней экономической обстановке в РФ и применяемых санкций в отношении зарубежных поставщиков количество клиентов уменьшится и это несомненно отразится на прибыли компании. Из-за жесткой конкуренции в связи с высоким уровнем технологического прогресса, компания может потерять как постоянных, так и потенциальных клиентов. Также на отток клиентов может повлиять отсутствие бесплатных и дополнительных услуг. Законодательное регулирование, а именно: введение новых таможенных санкций в отношении зарубежных поставщиков

может привести к удорожанию ресурсов, что отразится на отпускной цене, истощению запасов и, как следствие, замораживанию производства, если компания не сможет найти возможность импортозамещения.

Еще одним фактором, который может пагубно отразиться на деятельности организации и ее прибыли -это отток населения в связи с постройкой ГОКа на территории Челябинской области. Этот фактор может привести к падению спроса на продукцию рекламной компании, в связи с ухудшением экологической обстановки в регионе, что приведет к миграции населения.

Слабые стороны предприятия и внешние угрозы:

ST – Репутация, имидж компании, разнообразие предоставляемых услуг, а также наличие инновационных технологий минимизируют риск изменения вкусов и потребностей клиентов для компании «А-Принт». Наличие постоянных клиентов, сотрудничающих на долгосрочной основе, что обеспечивает стабильность прибыли, а также возможность работать с отсрочкой и высококвалифицированный персонал позволяют компании избежать угрозы, связанные с жесткой конкуренцией в связи с высоким уровнем технологического прогресса и угрозой экономического спада. Слабая зависимость от поставщиков дает свободу выбора для компании «А-Принт» и невозможность поставщику манипулировать стоимостью ресурсов. Применяемые санкции РФ в отношении зарубежных поставщиков незначительно повлияют на деятельность компании, так как рекламное агентство сможет с минимальными издержками переключиться на нового поставщика-импортозаменителя. Ориентация деятельности агентства в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов дает возможность избежать издержек, связанных с постройкой ГОКа на территории Челябинской области, так как компания может приобрести как новых партнеров в лице самого ГОКа, так и в лице жителей города Челябинска, борющихся с экологической обстановкой в связи с постройкой данного объекта.

Сильные стороны предприятия и внешние угрозы:

WO – Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии может помешать компании выйти на новые рынки или сегменты рынка рекламных услуг. Отсутствие дополнительных услуг по сравнению с конкурентами может стать препятствием для обслуживания дополнительных групп населения. Отсутствие бесплатных услуг может привести к падению заинтересованности клиентов в деятельности рекламного агентства, что отразится на желании других компаний сотрудничать с компанией «А- Принт».

В приведенной ниже расширенной матрице SWOT можно увидеть поэлементную взаимосвязь всех факторов первичного SWOT-анализа и сформированные пары (группы) стратегий. На каждом из полей расширенной матрицы SWOT были рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые будут использованы при разработке окончательной стратегии организации. Данные представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Расширенная SWOT –матрица предприятия «А-Принт»

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|--|
| | Сильные стороны (S) | Слабые стороны(W) |
| | <p>Инновационные технологии.</p> <p>Имидж, репутация организации.</p> <p>Разнообразие предоставляемых услуг.</p> <p>Высококвалифицированный персонал.</p> <p>Наличие постоянных клиентов</p> <p>Слабая зависимость от поставщиков.</p> <p>Возможность работать с рассрочкой.</p> <p>Стабильная прибыльность компании.</p> <p>Ориентация деятельности агентства в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов.</p> | <p>Слабая организация маркетинговой информационной системы на предприятии.</p> <p>Небольшое количество дополнительных услуг по сравнению с конкурентами.</p> <p>Отсутствие бесплатных услуг.</p> |

Продолжение таблицы 5

| 1 | 2 | 3 |
|--|---|---|
| <p>Возможности (О)</p> <p>Увеличение уровня рождаемости.</p> <p>Появление новых материалов и технологий.</p> <p>Упрощенная система налогообложения и налоговых ставок.</p> <p>Государственная программа по Челябинской области «Комплексная поддержка и развитие малого и среднего предпринимательства в Челябинской области.</p> <p>Принятие решения о постройке ГОКа на территории Челябинской области</p> | <p>SO-стратегия</p> <p>Выход на новые рынки или сегменты рынка.</p> <p>Расширение клиентской базы</p> <p>Сотрудничество с другими компаниями, организациями.</p> <p>Увеличение объёма продаж.</p> | <p>WO-стратегия</p> <p>Внедрение дополнительных услуг в текущую линейку услуг организации.</p> <p>Увеличение рыночной доли рынка за счет разработки новых видов услуг и направлений с целью завоевания новых сегментов рынка.</p> <p>Создание и распространение бесплатных рекламно-информационных материалов о деятельности фирмы.</p> |
| <p>Угрозы(Т)</p> | <p>ST-стратегия</p> | <p>WT-стратегия</p> |
| <p>Изменение вкусов и потребностей населения.</p> <p>Жесткая конкуренция в связи с высоким</p> | <p>Переключение компании с импортного поставщика на отечественного производителя.</p> <p>Постоянное обновление технического состояния оборудования.</p> <p>Заключение договора о</p> | <p>Инвестиции в маркетинговый отдел и собственную рекламу.</p> <p>Развитие технологий и продуктов с использованием отечественного сырья.</p> <p>Минимизация затрат путем</p> |

Окончание таблицы 5

| 1 | 2 | 3 |
|---|---|--|
| <p>уровнем технологического прогресса.</p> <p>Экономический спад</p> <p>Законодательное регулирование: введение санкций в отношении зарубежных поставщиков.</p> <p>Отток населения в связи с постройкой ГОКа.</p> | <p>сотрудничестве с ГОКом.</p> <p>Привлечение новых клиентов в лице жителей города Челябинска, борющихся с экологической обстановкой в связи с постройкой ГОКа.</p> | <p>переключения на отечественного поставщика.</p> <p>Расширение каналов сбыта.</p> |

Таким образом, были определены возможности, которые фирма будет использовать при реализации стратегии, угрозы, которые она минимизирует с помощью новой стратегии, сильные и слабые стороны, которые также будут учитываться при разработке стратегии.

1.5 Классификация и ранжирование проблем предприятия

В каждой организации время от времени возникают кризисные ситуации, предполагающие решение проблем, устранение причин. Существует незначительные проблемы, решаемые на уровне подразделения, а также глобальные, которые решаются на уровне организации. В любом случае, проблемы нужно ликвидировать и каждый руководителей стремится сделать это на начальном этапе, чтобы не допустить негативных последствий.

Для ранжирования проблем существует множество инструментов, в данной работе будет использована матрица Глайстера.

Для выявления проблем были собраны и проанализированы данные, которые представляют недостатки работы системы организации.

Были проанализированы подсистемы, которые прямо порождает данные проблемы и была найдена обратная связь, которая дает возможность судить об отклонении, величине ошибки или недостатке системы.

На основе проведенного анализа проблемного поля организации можно выделить корневую проблему, которая требует решения. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6- Матрица Глайстера

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|--|--|---|
| Уровни управления и проявления проблем | Суть проблемы | Признак проявления проблемы | Рекомендации |
| Организация «А-Принт» | Слабая организация маркетинговой-информационной системы | 1.Работа с узким сегментом рынка (работа преимущественно с юр. Лицами). 2.Отсутствие собственной рекламы 3.Низкое количество посещаемости клиентов 4.Низкая конверсия сайта | 1.Выход на новые рынки, организация работы с новыми сегментами рынка. 2.Разработка новых услуг, продуктов для другого (нового) сегмента рынка (интернет магазин). 3.Продвижение предприятия в соц. сетях 4.Усовершенствование или создание нового веб-сайта. |
| Подразделение организации: Отдел маркетинга | 1.Неправильное распределение рекламного бюджета 2.Небольшой охват | 1.Низкое количество посетителей. 2.Слабая организация рекламных компаний | 1.Расширение клиентской базы, путем выхода на новые рынки или |

Продолжение таблицы 6

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|------------------------------------|-----------------------------------|---|--|
| | потенциальных клиентов | 3.Отсутствие дополнительных услуг 4. Неинформативный сайт компании низкого качества. | работы с новыми сегментами рынка. 2. Совершенствование системы маркетинга с учетом рекламного бюджета. 3.Разработка и внедрение дополнительных услуг. 4. Создание нового веб-сайта 5. Работа с новыми рекламными площадками. |
| Индивидуальный уровень: маркетолог | Неэффективная работа маркетологов | Низкая результативность запланированных работ | Повысить систему мотивации персонала |

Матрица позволила определить уровень возникновения проблем и возможные пути их решения. Для дальнейшей разработки стратегии выбираем проблему на уровне организации – слабая организация маркетинговой информационной системы. Именно от нее зависит развитие и усовершенствование деятельности компании.

Выводы по Главе 1: 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 конкурентов. В связи с высоким уровнем технического прогресса существует высокая угроза использования новых материалов и технологий конкурентами. Еще одной мощной конкурентной силой является рыночная власть потребителя, так как существует угроза изменения вкусов и потребностей из-за высокого уровня технического прогресса и постоянно развивающихся технологий, а также существующая нестабильная экономическая ситуация в РФ отрицательно влияющая на покупательскую способность [5,8].

При проведении SNW-анализа было выявлено сильные и слабые стороны рекламного агентства «А-Принт».

Сильными сторонами компании являются ассортиментная линейка компании, качественная, выполняемая в срок работа, высококвалифицированный персонал, качественное обслуживание, технологическая оснащенность компании, а ее также положительная репутация и доверие со стороны клиентов.

Слабая сторона заключается в слабой организации маркетинговой системы на предприятии, которая проявляется в отсутствие рекламы и дополнительных услуг. Компания по сравнению с конкурентами ведет не такую яркую рекламную компанию. Отсутствие масштабной рекламной компании объясняется сотрудничеством с юридическими фирмами, на долгосрочной основе, но зачастую клиентами фирмами становятся сотрудники этих юридических фирм, но уже в качестве физического лица.

Выявленные проблемы упорядочены в матрице Глайстера.

ГЛАВА 2 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА ДЛЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «А-ПРИНТ»

2.1 Определение миссии и стратегического видения рекламного агентства «А-Принт»

Миссия организации определяет место, роль и положение организации в обществе, ее общественный статус. В современной науке управления миссия организации рассматривается как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяемый бизнес и (или) основную деятельность организации. Она отражает в общем виде смысл существования всей организации и определяет взаимоотношения с различными связанными с ней группами людей (с собственниками и сотрудниками организации, потребителями ее товаров и услуг, деловыми партнерами и обществом в целом).

В широком понимании миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации. Философия компании определяет ценности, убеждения и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеривается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеривается быть. В узком понимании миссия – это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия – утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором появляется отличие данной организации от ей подобных. Существует несколько подходов к определению «Миссия организации». Основные подходы к определению представлены в таблице 7 [9,10].

Таблица 7 – Основные подходы к определению миссии

| Классификационное назначение | Основные характеристики |
|---------------------------------|---|
| Миссия - предназначение | Обозначает главные характеристики организации: - вид деятельности; - характеристику товара или услуги; - характеристику потребителей продукции; - отличительную особенность товара (услуги) от продукции конкурентов; -общественную пользу |
| Миссия - политика | Концентрирует в себе набор самых важных целей развития организации, дает четкое представление о ее развитии и функционировании |
| Миссия - стратегическое видение | Отражает взгляды ведущих менеджеров на перспективы развития организации и ее долгосрочную перспективу |
| Миссия - ориентация | Дает развернутое представление о системе ценностей, которым следует руководство и персонал организации, что позволяет в общих чертах определять ее поведение по отношению к потребителям и партнерам, обществу и природе |
| Миссия - философия | Отражает философию бизнеса, мировоззренческую позицию, объединяет мир бизнеса с миром индивидуума, помогает сотрудникам однозначно воспринимать события. Помогает управленцам и персоналу оценить перспективы и возможности своей работы в организации |

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной.

Правильно сформулированная миссия отвечает на следующие вопросы:

1. Что является основным товаром (услугой) организации?
2. Кто является потребителем товаров (услуг) организации?
3. Каковы цели и ценности организации и ее перспективы?

Ответ на первый вопрос дает четкое представление, каким бизнесом занимается организация, и характеризует ее продукцию. Ответ на второй вопрос дает общую характеристику потребителей (их возраст, пол, социальный статус и т.д.). Ответ на третий вопрос характеризует цели и ценности организации и показывает, каков общий характер потребностей, удовлетворяемых организацией, и ее основные конкурентные преимущества.

Грамотно сформулированная миссия организации играет очень важную роль в существовании самой организации, так как: миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме того, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

В качестве возможного варианта миссии для компании «А-Принт», я бы хотела предложить следующую формулировку:

Миссия «А-Принт»: Мы способствуем развитию и продвижению бизнеса клиентов г Челябинска, создавая оригинальные идеи, используя передовые технологии и разрабатывая эффективные рекламные стратегии.

Ценности рекламного агентства «А-Принт»:

- Внимание к клиенту;
- Профессионализм сотрудников компании;
- Мастерство;
- Ориентированность на потребителя
- Надежность

Видение организации — это описание того состояния, которое она хочет достигнуть к определенному времени. Это формулировка того образа, который должен возникнуть, когда организация достигнет своей миссии.

Горизонт видения для рекламного агентства ООО «А-Принт» - 3 года.

Рекламное агентство ООО «А-Принт» заняло устойчивое положение на рынке в секторе B2B. Примерно 75%-80% составляет доля юридических лиц, обслуживаемых компанией ООО «А-Принт» по городу Челябинску. Также компания обладает собственным веб-сайтом и периодически участвует в тематических выставках, но, что касается рекламы в целом, то, можно сказать, что она отсутствует.

К 2020 году, рекламное агентство ООО «А-Принт» займет лидирующую долю рынка в секторе B2C и обойдет своего ближайшего конкурента по данному показателю. Сформировавшаяся репутация компании на рынке B2B поможет ей в довольно короткие сроки завоевать доверие со стороны потребителей на рынке B2C. Также компания освоит новые технологии в рекламе, (голографическая реклама, интерактивная реклама для смартфонов с использованием специальных приложений) к 2018 году, что несомненно позволит расширить сектор потенциальных клиентов компании, а также разработает внедрит новую услугу, позволяющую расширить географию своей деятельности. Компания сохранит имеющихся клиентов, за счет грамотно разработанной системы лояльности к постоянным потребителям. Компания предоставит 20 профессиональных стажировок своим сотрудникам, что позволит усовершенствовать штат и «вырастить» собственных профессионалов.

За счет этих действий компания увеличит собственную прибыль в 2 раза к 2020 году.

Видение рекламного агентства ООО «А-Принт»: Рекламное агентство ООО «А-Принт» займет лидирующую позицию на рынке рекламных услуг к 2020 году, предоставляя своим клиентам качественный продукт. Мы находим

индивидуальный подход к работе с каждым клиентом, используя передовые технологии в сфере рекламы, что делает наши услуги неповторимыми.

Цели в любой компании ставятся для того, чтобы осуществить миссию. Различают цели общие, разрабатываемые для фирмы в целом, и специфические, разрабатываемые по основным видам деятельности на основе общих целей.

На сегодняшний день рекламное агентство «А-Принт» ставит перед собой следующие цели:

Цели компании «А-Принт»:

1. Достижение лидерства в сфере предоставляемых услуг к 2019 г.
2. Освоение новых технологий в рекламе (голографическая реклама, интерактивная реклама для смартфонов с использованием специальных приложений) к 2018г.
3. Занять лидирующую позицию на рынке В2С к 2020 г.
4. Сокращение времени на широкоформатную печать рекламных изделий на 10% к 2018г
5. Увеличение прибыли в 2 раза к 2020 г.
6. Предоставить 20 профессиональных стажировок сотрудникам к 2018г.
7. Автоматизация управленческого труда к 2020 г.
8. Принять участие в 3 городских благотворительных акциях и выделить 70 000 руб. ко 4 кварталу 2017 г.

2.2 Международный опыт совершенствования стратегии

Стратегия представляет собой набор правил, которые использует руководство организации, принимая управленческие решения для достижения хозяйственных целей. Если цели определены, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом организация сумеет достичь поставленных целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою» или «искусство генерала». Этот военный термин широко вошел в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента. В менеджменте стратегия рассматривается как долгосрочное, качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Выбор стратегии во многом зависит от вида деятельности, выпускаемой продукции, места осуществления хозяйственной деятельности и т. п. Однако существуют общие рамки, в которые вписываются разные стратегии.

Разрабатывая индивидуальную стратегию или группу стратегий, необходимо стремиться к тому, чтобы она отвечала ряду требований:

- соединяла четко поставленные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- поддерживала прогрессивную инициативу; концентрировала главные усилия в нужное время в нужном месте;
- предусматривала использование минимума ресурсов для достижения максимального результата;
- координировала управление бизнес-процессами;
- содержала план действий на перспективу;
- обеспечивала гарантированные ресурсы.

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести ее в жизнь, руководство должно иметь представление не только о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, но и о внешней среде. Так, от технологии производства, степени автоматизации зависит качество выпускаемой продукции, ее место на рынке (внутри отрасли) [1,6].

Далее рассмотрим эталонные стратегии, которые применяются в мировой практике компаний:

Наиболее распространенные, выверенные практикой стратегии бизнеса обычно называются *базисными* или *эталонными*. Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих пяти элементов может находиться в одном из двух состояний (существующее или новое).

1. Первую группу эталонных стратегий составляют *стратегии концентрированного роста*. Сюда попадают стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка. Они не затрагивают другие элементы. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отрасли. Что касается рынка, фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо возможностей перехода на новый рынок.

Конкретные типы стратегий первой группы:

- ***Стратегия усиления позиции на рынке*** — фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Ее реализация допускает также осуществление «горизонтальной интеграции», при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами.
- ***Стратегия развития рынка*** заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта.
- ***Стратегия развития продукт*** предполагает решение задачи роста за счет производства нового продукта. Ее целесообразно реализовывать на уже освоенном фирмой рынке.

Примером данной стратегии может служить мировой лидер производства безалкогольных напитков фирма «Кока-кола» продолжает интенсивно развиваться, вкладывая огромные деньги в расширение своего потенциала. В 1996 г. компания осуществила инвестиций на сумму в 1,5 млрд. долл. Значительная часть из этих инвестиций была осуществлена на территории России, за

потенциальный рынок которой «Кока-кола» ведет жесткую конкурентную борьбу с фирмой «Пепси», работающей в России с начала 70-х годов. Придя в Россию существенно позже, чем «Пепси», «Кока-кола», осознавая, что у нее несколько худшая позиция по сравнению с ее конкурентом, начала интенсивную деятельность по созданию производственной базы. В апреле 1994 г. она ввела в эксплуатацию завод по разливу напитков в Москве, строительство которого ей обошлось в 65 млн. долл.

Вслед за этим в декабре 1995 г. был введен в действие завод в Пулковом под Петербургом, на строительство которого было затрачено 40 млн. долл. Обеспечив производственную базу в районе крупнейших российских городов, «Кока-кола» устремила свой взор на другие регионы России. К 1998 г. «Кока-кола» планирует общий объем вложений в России довести до 500 млн. долл. Наряду со строительством завода в Красноярске компания «Кока-кола» приступила к созданию дистрибьюторской сети в Сибири - дистрибьюторских центров в ряде городов.

2. Вторую группу эталонных стратегий составляют стратегии бизнеса, предполагающие расширение фирмы добавлением новых структур. Они называются *стратегиями интегрированного роста*. Обычно фирма может прибегать к осуществлению данных стратегий, если она находится в сильном бизнесе и не может осуществлять стратегии концентрированного роста. В то же время интегрированный рост не противоречит ее росту как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- **Стратегия обратной вертикальной интеграции**, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания

цен на комплектующие и запросов поставщиков. Поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов.

- **Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции**, выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден, когда посреднические услуги расширяются или фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Третья группа эталонных стратегий развития бизнеса — *стратегии диверсифицированного роста* — реализуются если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Стратегии данного типа рассмотрены ниже.

- **Стратегия централизованной диверсификации** базируется на поиске и использовании имеющихся в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. Существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии, а также в других сильных сторонах функционирования фирмы [7,8].

Гостиничная сеть «Хилтон» широко известна в мире своими высококлассными гостиницами, расположенными в центральных районах крупных городов. Огромные банкетные залы, большие холлы, швейцары в ливреях и т.п. являются теми чертами гостиниц «Хилтон», которые позволяют относить их к разряду шикарных. Руководство сети «Хилтон» никогда не проявляло интереса к строительству и эксплуатации недорогих гостиниц «средней руки», гостиниц для бизнесменов или постоялых дворов.

Приверженность руководства идее сохранения за гостиницами «Хилтон» имиджа дорогих и высококлассных привела к тому, что практически приостановился рост гостиничных площадей. Это было связано с тем, что рынок

такого класса гостиничных услуг оказался насыщенным и не расширялся. Чтобы выйти из сложившегося тупикового положения и расширить объем гостиничных, руководство решило начать строительство 100 недорогих гостиниц для бизнесменов среднего уровня, а также для семейного проживания.

Располагаться новые гостиницы должны в пригородах больших городов, что обычно для гостиниц такого класса при этом, учитывая то, что на рынке недорогих гостиниц такого типа наблюдаются и высокий спрос, и большая конкуренция, корпорация «Хилтон» планирует добиться некоторых конкурентных преимуществ за счет относительно высокого уровня обслуживания клиентов. В частности, в каждом номере будет телефакс и принтер. Кроме этого, в каждом номере будет кухня с микроволновой печью.

- **Стратегия горизонтальной диверсификации** предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важное условие реализации данной стратегии — предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.

Основной поставщик сырья для отечественной шинной промышленности ФПГ «Нефтехимпром» купила контрольный пакет акций украинского предприятия «Днепрошина». Эта покупка ознаменовала факт вхождения ФПГ «Нефтехимпром» в новый для нее бизнес - шинное производство. До этого в группу входили предприятия, занимающиеся только химическим производством (переработка первичного сырья и производство химических материалов), Новокуйбышевский нефтехимический комбинат, «Синтез каучук», «Химволокно». Кроме переработки нефти и создания синтетических материалов

ФПП «Нефтехимпром» осуществляла сбыт шин, производимых из ее сырья по ее заказу через собственную сбытовую сеть. В будущем «Нефтехимпром» намеревается расширить шинный бизнес за счет включения в группу небольших, местного значения шинных заводов.

- **Стратегия конгломеративной диверсификации** выражается в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми. Новые продукты реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов (компетентности персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.)

В представлении многих фирма, выпускающая автомобиль марки «Мерседес», должна быть исключительно преуспевающей компанией. Глава концерна «Даймлер-Бенц» объявил, что потери концерна в 1995 г. составили несколько миллиардов долларов. Исходная идея состояла в том, чтобы превратить «Даймлер-Бенц» в многопрофильный технологический концерн и в 1985 г приобрел компанию «Мотор унд турбинен юнион», производящую авиационные двигатели. В том же году им был приобретен контрольный пакет акций авиастроительной компании «Дорнье». В 1985 г. концерн приобрел 25% акций электротехнической компании «АЕГ». Стремясь расширить свое присутствие в авиакосмическом бизнесе, «Даса» начала в 1990 г. переговоры с голландской авиастроительной компанией «Фоккер». Переговоры были начаты в год получения фирмой «Фоккер» очень высокой прибыли. Однако сразу же на следующий год «Фоккер» понес огромные убытки. «Даса», пытаясь спасти катастрофическую ситуацию, вложила свыше 600 млн долл. Но в 1995 г. «Фоккер» опять понес убытки, «Даймлер-Бенц» решил, что дальше невозможно оказывать помощь фирме «Фоккер». Это означало уход из нее и миллиардные потери. Параллельно «Даймлер-Бенц» решил также расстаться с контрольным пакетом акций фирмы «Дорнье». Убыточная деятельность на рынке

турбовинтовых и реактивных самолетов была вполне объяснима падением спроса на эту продукцию в связи с окончанием «холодной войны». Но «Даймлер-Бенц» понес значительные потери и от деятельности электротехнического отделения «АЕГ». Это заставило концерн пойти на прекращение самостоятельного существования этого отделения. Фактически это означало, что, потерпев огромные убытки, «Даймлер-Бенц» взял курс на уход из тех отраслей, в которых он не был изначально и в которые он пришел, стремясь осуществить эффективные инвестиции капитала, созданного в базовой сфере его деятельности — автомобилестроении [3,6,9].

В настоящее время большинство зарубежных концернов — широко диверсифицированные предприятия.

Основная опасность данной стратегии диверсификации в распылении сил. Поэтому стратегию могут осуществлять преимущественно крупные организации, обладающие большим потенциалом.

4. Четвертый тип эталонных стратегий развития бизнеса — стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, особенно когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике (например, структурная перестройка и т.п.) В этих случаях фирмы прибегают к стратегиям целенаправленного и спланированного сокращения.

Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста; при определенных обстоятельствах их невозможно избежать; это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- **Стратегия ликвидации** — предельный случай стратегии сокращения. Она осуществляется, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

- **Стратегия «сбора урожая»** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупку сырья, материалов, комплектующих, а также рабочей силы. Она обеспечивает максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающегося сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться получения максимального совокупного дохода [1,5].

- **Стратегия сокращения** — фирма закрывает или продает одно из своих подразделений (или бизнесов), чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же для начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов.

- **Стратегия сокращения расходов.** Основная идея — поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями: она больше ориентирована на устранение относительно небольших источников затрат; ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер и связана со снижением величины производственных затрат, повышением производительности труда, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

Крупнейший в южной части России производитель целлюлозно-бумажной продукции АО «Астраханбумпром» (до приватизации в 1992 г. Астраханский целлюлозно-картонный комбинат) в 1995 г. оказался на грани банкротства. Комбинат работал на привозном сырье, которое поступало из Сибири и северо-западной части России. Низкие железнодорожные тарифы позволяли комбинату пользоваться услугами столь отдаленных производителей сырья. Однако резкое повышение тарифов на железнодорожные перевозки заставило руководство АО «Астраханбумпром» пойти в июне 1995 г. на остановку производства. Администрация области решила начать процедуру банкротства компании. Чтобы избежать банкротства, руководство АО «Астраханбумпром» решило провести ряд радикальных преобразований. Во-первых, было решено репрофилировать деятельность компании. На льготный целевой кредит, полученный от администрации области, было закуплено оборудование для производства медицинского и пищевого спирта. Производство же бумаги и картона решено было заморозить до того времени, когда сложатся подходящие условия. Во-вторых, были проведены мероприятия, направленные на улучшение финансового положения компании. В частности, штаты компании были сокращены более чем на две трети. Была продана часть оборудования (некоторое оборудование было продано на металлолом). Наконец, в конце 1995 г. компания передала на баланс города все объекты социально-культурного назначения.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

Перечисленные в данной главе принципы и методы построения стратегии предприятия, а также виды стратегий бизнеса являются основой стратегического планирования и составлены с использованием опыта и знаний многих выдающихся деятелей менеджмента.

Среди эталонных стратегий рекламному агентству «А-Принт» подойдет стратегия концентрированного роста. Она соответствует поставленным задачам и целям компании. Стратегия концентрированного роста заключается в возможности выхода на новые рынки, сегменты рынка, в данном случае, компания «А-Принт» планирует завоевать устойчивое положение на рынке B2C.

Стратегия концентрированного роста будет выражаться в росте фирмы за счет добавления новых услуг и работы с существующим рынком, а также выхода с существующими товарами и услугами на рынок B2C.

К данной стратегии также можно отнести проект по разработке веб-сайта, так как он полностью отвечает целям и задачам выбранной стратегии.

2.3 Обоснование вариантов стратегии развития компании

Для обоснования вариантов стратегии развития компании, будет использована матрица выбора стратегических направлений И.Ансоффа, представленная в таблице 8.

В соответствии матрицы И Ансоффа существуют четыре стратегии реализации товара, которые обычно используются ради достижения цели:

1. Стратегия проникновения на рынок: означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка.
2. Стратегия развития рынка: означает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках.
3. Стратегия развития товара: означает, что источником роста компании является спрос на новые продукты.
4. Стратегия диверсификации: означает обновления товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Таблица 8 - Матрица выбора стратегических направлений И.Ансоффа

| | | |
|----------------|------------------------|-----------------|
| Товар Рынок | Старый товар | Новый товар |
| Старый рынок | Проникновение на рынок | Развитие товара |
| Новый рынок | Развитие рынка | Диверсификация |

Варианты стратегий развития компании «А-Принт» по И.Ансоффу представлены в таблице 9 матрица И.Ансоффа.

Таблица 9 – Матрица стратегий развития И.Ансоффа

| | | |
|----------------|---|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Товар Рынок | Старый товар | Новый товар |
| Старый рынок | <p>Проникновение на рынок:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Повышение эффективности бизнес-процессов. -Привлечение новых клиентов за счет рекламы. -Увеличение частоты использования услуг, за счет проработки программ лояльности. | <p>Развитие товара:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Разработка и внедрение новых продуктов, услуг, например, оформление интерьера офисных зданий, возможно расширение дополнительных услуг компании. -Расширение линейки услуг, товаров. -Вступление в альянсы с дизайнерскими студиями. |
| Новый рынок | <p>Развитие рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Использование новых каналов сбыта, -Завоевание устойчивой позиции в секторе B2C, путем внедрения нового эффективного сайта. | <p>Диверсификация:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Не рассматривается, так как слишком высокие риски в настоящих условиях. |

Продолжение таблицы 9

| 1 | 2 | 3 |
|---|--|---|
| | <p>-Нахождение возможностей сбыта продукции в новых географических регионах. Компания «А-Принт» планирует расширить географию своих услуг и товаров, путем внедрения новой услуг «Продажа через интернет магазин»</p> <p>-Обслуживание нового сегмента рынка</p> | |

Исходя из целей рекламного агентства «А-Принт», подходящим вариантом является стратегия развития рынка, так как компания «А-Принт» планирует увеличить долю потребителей в секторе B2C.

Цель данной стратегии – адаптировать и продвинуть свои уже существующие товары и услуги для новых рынков.

Стратегия развития рынка была выбрана для рекламного агентства «А-Принт», так как это позволит компании привлечь новую аудиторию, благодаря возможности обслуживания нового сегмента рынка, что увеличит доход и прибыль компании в долгосрочной перспективе.

Риски при выборе стратегия развития рынка для компании «А-Принт» невысокие. С учетом выявленных внешних и внутренних угроз и возможностей компании данная стратегия необходима. Мероприятия по созданию нового веб-сайта лягут в основу данной работы.

Матрица стратегий конкуренции М.Портера

Также для обоснования вариантов стратегии развития компании, будет использованы базовые стратегии по Портеру.

Проблема выбора наиболее целесообразной конкурентной стратегии является достаточно сложной задачей, требующей учета ряда обстоятельств. Так,

выбор наиболее подходящей конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает функционирующее на целевом рынке предприятие.

Согласно теории Портера, конкурентное преимущество возникает в результате выбора базовой (родовой) стратегии, которая лучше всего соответствует конкурентному окружению компании и такой организации деятельности по развитию ценностной цепочки, которая поддерживала бы выбранную стратегию [1,6].

Все стратегии по данной стратегии делятся на:

1. **Лидерство по издержкам:** подразумевает, что компания является лидером в отрасли и может себе позволить диктовать другим фирмам свои условия деятельности на рынке;

2. **Фокусирование на низких затратах:** подразумевает, что предприятие старается минимизировать затраты на свою деятельность максимально снизив себестоимость продукции, что несомненно является выгодой для потребителя;

3. **Широкая дифференциация:** подразумевает, что товар фирмы неповторим и востребован всем рынком, что подходит для «товаров-новинок», вызывающих максимальный интерес со стороны потребителя;

4. **Фокусированная дифференциация:** подразумевает, что товар фирмы неповторим, но востребован лишь узким сегментом потребителей, например, товар является предметом роскоши;

На рисунке 2.6 представлены типы конкурентного преимущества по Портеру.



Рисунок 2.6 – Типы конкурентного преимущества по Портеру

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями:

1. Минимизация издержек (лидерство в издержках): конкуренция по цене.

Данная стратегия осуществляется за счет снижения рекламного агентства «А-Принт» затрат на производство продукции, тем самым, создавая ценность для производителя. Компания «А-Принт» перейдет с зарубежного поставщика товаров на отечественного производителя, тем самым снизив издержки, в связи с вступившими в силу санкциями в отношении России, а также затраты по логистике. Компания сможет обеспечить цену ниже цены конкурента на свои товары и услуги по отрасли, тем самым обеспечив себе конкурентное преимущество. Также компания сможет экономить на издержках за счет масштаба. Рекламное агентство имеет широкую линейку товаров и услуг, а также сотрудничает на постоянной основе с юридическими лицами, доля которых составляет около 75% от всей доли потребителей компании «А-Принт» и

планирует завоевать устойчивое положение на рынке B2C, что и обеспечит стабильный спрос на товары и услуги компании [5,11].

Минусы данной стратегии в том, что компания должна будет сфокусировать свое внимание на стандартизированных услугах, выбирая тем самым низкий уровень продуктовой дифференциации, а также компания должна будет игнорировать сегменты рынка, ориентируясь на среднего потребителя и обеспечивая среднюю цену. Поэтому, в случае выбора стратегии завоевания лидерства по издержкам компания «А-Принт», не должно игнорировать принципы дифференциации. В данном случае следует говорить об слиянии двух стратегий: стратегии широкой дифференциации и лидерства по издержкам.

2. Продуктовое лидерство, стратегия широкой дифференциации.

Данная стратегия создает ценность для покупателей. При использовании данной стратегии рекламное агентство сфокусирует внимание на постоянное усовершенствование технического состояние оборудования, внедряя последние новинки в данной сфере, а также на разработку и внедрение новых продуктов, услуг, например, оформление интерьера офисных зданий, разработка собственного бренда компании, выезд менеджера на место, также рекламное агентство расширит линейку дополнительных услуг [9,10].

Также компания планирует выйти на рынок B2C и для этого руководство рекламного агентства усовершенствует свой веб-сайт и, что значительно упростит клиенту возможность осуществления покупки.

Компания «А-Принт» сделает упор на собственной рекламе и усовершенствует свой веб-сайт, сделав его максимально удобным для потребителя как на рынке B2B, так и на рынке B2C, а так как компания уже успела завоевать доверие со стороны потребителей за счет своей репутации и качества предоставляемых услуг, она сможет обеспечить себе постоянного потребителя и его приверженности к торговой марке.

Также в линейке товаров и услуг рекламного агентства существуют уникальные товары ручной работы, выполняющиеся из качественных материалов с лично разработанным дизайном для каждого клиента.

Минусы данной стратегии в том, что она требует существенных затрат и, если конкуренты выберут стратегию по снижению издержек, то они могут существенно сократить издержки (по отношению к предприятию) и предложить рынку свой ассортимент по более низким ценам, поэтому следует говорить об слиянии двух стратегий: стратегии дифференциации и лидерства по издержкам, в противном случае компания рискует потерять конкурентоспособность из-за относительно высоких издержек. Еще один минус данной стратегии это- риск имитирования продукции компании конкурентами, поэтому следует постоянно следить за обновлениями в данной сфере и патентовать товар, услугу, но существует еще один риск, сопряженный с данным минусом. Он заключается в том, что может значительно сократиться потребность покупателей в дальнейшей дифференциации продукции и тогда компания должна будет искать новые пути развития.

3. Лидерство в нише, Стратегия концентрации.

Данная стратегия радикально отличается от двух предыдущих и основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли. Компания «А-Принт» сосредоточит свое внимание на рынке B2B и может выбрать одну вышеописанных стратегий только на узком рынке. Но данная стратегия не совсем подходит организации «А-Принт», так как она противоречит одной из целей организации –завоевание лидерства на рынке B2C [5,7].

Таким образом, наиболее подходящей стратегий, согласно конкурентной матрице М. Портера является стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности. Данная стратегия дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить

оптимальные (самые низкие) издержки и цены относительно производителей продукции с аналогичными чертами и качеством.

2.4 Оценка вариантов и выбор стратегии

Стратегия Проникновение на рынок.

Концентрация усилий рекламного агентства ООО «А-Принт» будет направлена на обслуживании уже изученного сегмента рынка- рынка B2B. Данная стратегия позволит систематизировать ожидаемые угрозы и возможности при предполагаемом развитии ситуации и предусмотреть, в какой степени организации удастся использовать ожидаемые возможности и избежать опасностей. Рост спроса на услуги и товар компании будет достигаться снижением цены в сравнении с конкурентами, улучшением сервиса, интенсификацией продвижения продукта, организация разработает и осуществит рекламную кампанию для продвижения своих услуг. Стратегия проникновения самая экономичная и наименее рискованная [5,9].

Более точный анализ данной стратегии представлен в таблице 10

Таблица 10 – Преимущества и недостатки стратегия проникновения на рынок

| Преимущества | Недостатки |
|---|--|
| Увеличение прибыли, что соответствует целям компании. | Сложности с поиском новых потребителей в секторе B2B |
| Увеличение доли рынка в секторе B2B | Не полное соответствие целям организации. |
| Привлечение новых потребителей | Затраты на привлечение потребителей. |
| Минимальный риск и затраты | |
| Обеспечение узнаваемости торговой марки | |
| Успех компании на текущем рынке | |

Стратегия развития товара.

Так как рынок рекламных услуг считается перспективным рынком, то можно говорить об увеличении объемов продаж за счет разработки и внедрения

новых продуктов, услуг. Таких как: оформление интерьера офисных зданий, дизайнерские услуги в проектировании интерьера для любого типа помещений, выезд консультантов на дом, разработка собственного стиля компании. Для этого организация может вступить в альянс с дизайнерскими студиями. Также компания сможет расширить линейку дополнительных услуг и модифицировать уже имеющиеся товары, услуги. Более точный анализ данной стратегии представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Преимущества и недостатки стратегии развития товара

| Преимущества | Недостатки |
|---|--|
| Увеличение прибыли, объемов продаж | Появление новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке |
| Расширение линейки предлагаемых товаров, услуг | Развитие только на рынке B2B |
| Расширение спектра деятельности | Невысокая степень осведомленности о новых товарах, за счет недостаточной собственной рекламы |
| Возможности осуществления новых инвестиций | Большие затраты |
| Рост размеров предприятия | Трудности в управлении |
| Возможность предоставить стажировки сотрудникам для повышения уровня квалификации | Увеличение штата сотрудников |
| Низкая угроза входа на рынок новых игроков | Необходимое расширение производственных мощностей |
| | Риск некупаемости |
| | Длительное время на разработку и внедрение. |
| | Организационные сложности |

Стратегия развития рынка.

Рост объемов продаж по этой стратегии обеспечивается выходом компании на новые географические рынки либо на новые сегменты рынка.

Рекламное агентство сможет выйти и занять устойчивое положения на рынке B2C, что является одной из основных целей компании. Компания сможет расширить географию своей деятельности за счет внедрение новой услуг-интернет-магазин, а также за счет запуска нового эффективного, удобного в использовании физическими лицами сайта. Более точный анализ данной стратегии представлен в таблице 12 [6,9].

Таблица 12– Преимущества и недостатки стратегии развития рынка

| 1 | 2 |
|--|--|
| Преимущества | Недостатки |
| Выход на новый рынок B2C, что является одной из основных целей компании. | Высокая конкуренция на рынке B2C |
| Расширение географии деятельности компании | Основная продукция- стандартизирована |
| Возможность представить уникальные товары на рынке B2C | Достаточно высокий уровень конкуренции |
| Увеличение прибыли | Расширение штата сотрудников |
| Достаточно короткие сроки на разработку и внедрение | Риск потери доли рынка в секторе B2B из-за резкого переключения внимания |
| Расширение спектра деятельности | Организационные сложности |
| Экономия на масштабе | Необходимость расширения производственных мощностей |
| Возможность оперативно информировать контрагентов об изменениях за счет запуска нового сайта | Трудности в управлении |
| Усовершенствованный сайт позволит быстро привлечь новых потребителей | |
| Расширение рынка сбыта | |
| Повышение имиджа предприятия | |
| Обеспечение узнаваемости торговой марки | |

Исходя из соотношения «затраты – эффективность, соответствие целям компании» предложенные стратегии можно расположить следующим образом:

- 1) Стратегия развития рынка.
- 2) Стратегия проникновения на рынок.
- 3) Стратегия развития товара.
- 4) Стратегия диверсификации.

Таким образом, на основании анализа предложенных стратегий развития компании, можно сделать вывод, что стратегия развития рынка является наиболее подходящей из предложенных стратегий, удовлетворяющей целям и видению организации. В рамках данной стратегии компания сможет выйти на рынок B2B и обсуживать новые сегменты рынка. Создание нового веб-сайта будет способствовать привлечению новых клиентов и облегчит обслуживание уже имеющихся.

В связи с тем, что основной задачей в данной работе является совершенствование системы маркетинга в компании, таким образом следует указать основные маркетинговые стратегии, которые будут применяться в дальнейшем в компании.

Весь процесс маркетингового планирования состоит из трех последовательных этапов: бизнес стратегия, маркетинговая стратегия и 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. 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 приемлемых временем считается от 3-х до 5-ти лет. Стратегия маркетинга реализуется в эти же временные рамки, а тактический план разрабатывается на 1 год [2,4].

Процесс маркетингового планирования представлен на рисунке 2.7.



Рисунок 2.7 – Процесс маркетингового планирования

Первый этап представляет собой глобальную бизнес стратегию. На уровне стратегического планирования маркетинговой деятельности анализируется возможности организации по захвату рынка, распределяются ресурсы компании и устанавливаются долгосрочные цели по положению компании в отрасли на 3-5 лет.

Второй этап управления маркетингом - 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 плане составляется конкретный план, состоящий из маркетинговых программ, направленных на реализацию стратегий, утвержденных на втором уровне планирования [5].

После того как основные цели компании определены и выбран четкий вектор развития компании, исходя из поставленных задач, рассмотрим функциональные стратегии маркетинга: позиционирование, продвижение, ценообразования, дистрибуции и методов работы с целевой аудиторией.

Данные стратегии представлены на рисунке 2.8.



Рисунок 2.8 – Функциональные стратегии маркетинга

Исходя из поставленных задач и целей компании рационально будет выбрать стратегию работы с потребителем для компании «А-Принт».

В рамках проекта будет сформирована стратегия по увеличению потребителей, путем создания нового веб-сайта.

Также, для того, чтобы самостоятельно оценить эффективность разработанных стратегий, предлагается ввести некоторые оценочные критерии и, таким образом, оценить стратегии с разных точек зрения [7].

Составим произвольную таблицу, в которой отразим выбранные поля для развития компании, критерии оценки, такие как: сроки, бюджет, наличие

конкурентов налогообложение, новизна, оценим экономическую эффективность и трудозатраты по каждой выбранной стратегии.

Значение, приближенное к единице, означает наибольшую эффективность. Данные представлены в таблице 13.

Таблица 13- Оценка вариантов стратегий развития для компании «А-Принт»

| Стратегия | Работа с новым сектором потребителей. (Рынок B2C) | Открытие интернет-магазина по Уральскому региону | Разработка и внедрение нового эффективного веб-сайта |
|------------------------------------|--|---|---|
| Наименование критерия | Оценка критерия, вес (сумма весов в строке равна 1) | | |
| Сроки | 0,35 | 0,5 | 0,15 |
| Бюджет | 0,2 | 0,5 | 0,3 |
| Наличие конкурентов | 0,4 | 0,2 | 0,4 |
| Налогообложение и законодательство | 0,1 | 0,3 | 0,6 |
| Новизна продукции | 0,3 | 0,3 | 0,4 |
| Экономическая эффективность | 0,1 | 0,1 | 0,8 |
| Трудозатраты | 0,35 | 0,45 | 0,2 |
| ИТОГО | 1,8 | 2,35 | 2,85 |

Проанализировав данные показатели можно сделать вывод, что сформированная стратегия по разработке и внедрению нового эффективного веб-сайта для компании «А-Принт» соответствует долгосрочным целям предприятия, видению, а также даст возможность увеличить долю продаж в секторе B2C и занять лидирующее положение в секторе B2B, а также упростит работу менеджеров с клиентом, что несомненно увеличит выручку и прибыль компании.

2.5 Формализация стратегии рекламного агентства на основе элементов ССП

Процесс реализации, выбранной ранее стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП)-инструмента менеджмента, предназначенного для распространения стратегия на все уровни.

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 [6].

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

- повышение уровня продаж;
- увеличение клиентской базы;
- увеличение прибыли компании;
- достижение лидерства в секторе В2С;
- обеспечение компании высококвалифицированным персоналом;
- увеличение набора услуг;
- создание веб сайта, интернет магазина;
- обеспечение четкой взаимосвязи общей стратегии с ежедневными действиями каждого сотрудника.

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 14 представлены составляющие сбалансированной системы показателей и стратегические цели компании.

Таблица 14 –Составляющие сбалансированной системы показателей

| Составляющие ССП | Стратегические цели |
|------------------|---|
| Финансы | <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение чистой прибыли; 2. Достижение лидерства в отрасли по объему продаж; |
| Потребители | <ol style="list-style-type: none"> 3. Повысить степень удовлетворенности потребителей; 4. Достигнуть лидерства в целевом сегменте; 5. Расширить базу потребителей; 6. Достижение лидерства в секторе B2C; |
| Процессы | <ol style="list-style-type: none"> 7. Обеспечить высокое качество услуги и ее продвижение на рынок; 8. Уменьшить время разработки новых товаров, услуг; 9. Увеличение набора услуг; 10. Уменьшение обработки информации путем создания и внедрения нового эффективного сайта и интернет магазина; |
| Развитие | <ol style="list-style-type: none"> 11. Обеспечение компании высококвалифицированным персоналом; 12. Обеспечение четкой взаимосвязи общей стратегии с ежедневными действиями каждого сотрудника; |

Критические факторы определяются отраслевыми ключевыми факторами успеха (управляемые факторы, которые обеспечивают улучшение конкурентных позиций организации в отрасли) и конкурентными преимуществами (уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы и стратегически важные сферы деятельности)

организации. Ключевые факторы успеха определяются на основе анализа отрасли, а конкурентные преимущества – на основе проведения управленческого анализа

В таблице 15 представлены группы критических факторов и факторы, входящие в группы критических факторов.

Таблица 15 – Группа критических факторов для СПП

| Группы критических факторов | Факторы, входящие в группы критических факторов |
|--|---|
| Факторы, зависящие от технологий | Возможность инноваций в производственном процессе. Возможность разработки новых товаров и услуг. |
| Факторы, относящиеся к производству. | Качество товаров и услуг. Выгодное местонахождение предприятия. Наличие квалифицированной рабочей силы. |
| Факторы, относящиеся к маркетингу. | Хорошо организованная система обслуживания клиентов. Разнообразие ассортимента товаров, услуг. |
| Факторы, относящиеся к профессиональным навыкам. | Компетентность и профессионализм персонала, ноу-хау |
| Прочие факторы | Благоприятный имидж, репутация у потребителей. Выгодное расположение. |

В таблице 16 представлены показатели для критических факторов.

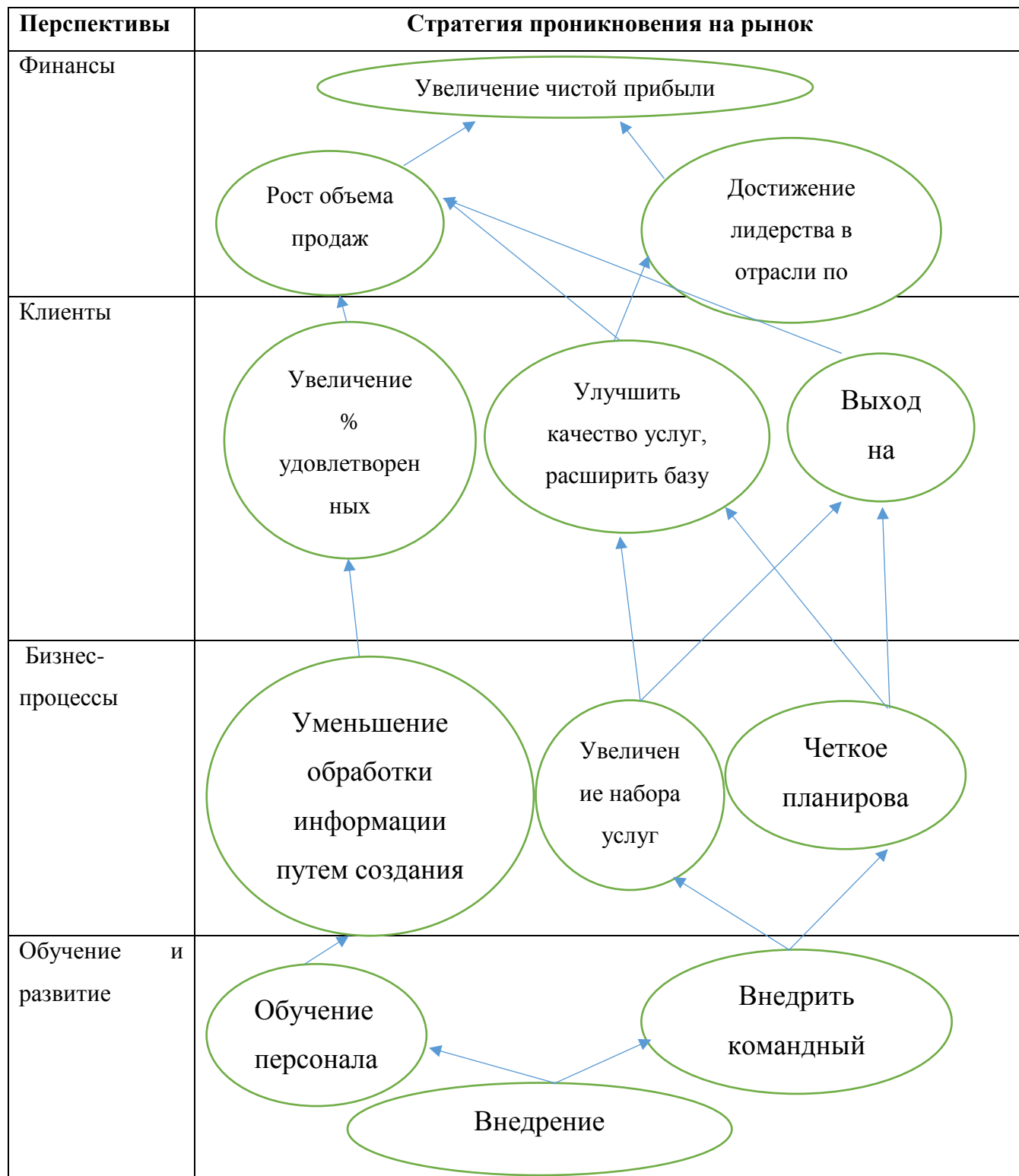
Таблица 16 – Показатели для критических факторов

| Составляющие ССП | Показатели для критических факторов |
|------------------|--|
| Финансы | Доходы от новых продуктов, клиентов. Прибыль |
| Потребители | Прямые контакты с клиентами. Административные расходы |
| Процессы | Своевременное выполнение заказов, улучшение производительности. |
| Развитие | Текущность кадров, ежегодные затраты на обучение на 1-го сотрудника. |

На основе критических факторов устанавливаются целевые показатели, которые представляют собой конкретные значения критических факторов, которых стремится достичь организации.

Стратегическая карта компании «А-Принт» сформирована в таблице 17

Таблица 17 Формирование стратегической карты компании «А-Принт»



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

Таким образом, рекламное агентство «А-Принт» увеличит чистую прибыль, объем продаж и сможет достигнуть лидерства в отрасли по объему. Также, благодаря внедрению нового веб-сайта, компания уменьшит время на обработку информации, расширит ассортимент услуг, что скажется на увеличении процента удовлетворенных клиентов и продажах.

Разработка проекта по созданию и внедрению нового эффективного веб-сайта отвечает, как текущим, так и стратегическим целям компании в рамках выбранной стратегии.

Формирование показателей эффективности рекламного агентства «А-Принт».

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 [3].

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 18).

Таблица 18 – Счетная карта и стратегические инициативы компании «А-Принт»

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|--------------------|--|------------------------------------|--|
| Цели | Показатели | Расчет показателя | Инициативы |
| Увеличение прибыли | Чистая прибыль Прибыль от новых клиентов | ЧП=валовая прибыль- издержки | Увеличение рынка сбыта, путем выхода на рынок B2C |

Продолжение таблицы 18

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|--|--|
| Увеличение объема реализации товаров, услуг | Объем продаж по товарным группам Изменение доли рынка Количество новых клиентов | ОП=выручка по товарным группам Доля рынка= Объем продаж компании/ Общий объем продаж на рынке*100% Количество новых клиентов=Количество клиентов на начало периода- количество клиентов на конец периода | Выход на новый рынок B2C Улучшение маркетинга системы компании Выпуск нового товара, услуги Акции Открытие интернет магазина |
| Достижение удовлетворенности потребителя | Индекс удовлетворенности потребителей | Количество положительных отзывов на сайте компании | Создание удобного веб-сайта Обеспечение обратной связи Повышение качества обслуживания, продукции |
| Улучшение качества услуг, товара | Количество брака Количество отказов | % брака в общем объеме продукции на начало периода- % брака в общем объеме на конец периода % отказов на начало- % отказов на конец | Постоянная проверка технического состояния оборудования Курсы повышения квалификации Анализ разговоров с клиентом |
| Увеличение набора услуг, товаров | Количество номенклатуры | Количество на начало- количество на конец | Выпуск нового товара, услуги Слияние с другими компаниями для осуществления дополнительных услуг |
| Улучшить систему товарного планирования и управления запасами | Количество по каждой позиции | Остаток на складе на начало-на конец | Разработка системы по улучшению товарного планирования. |
| Повышение удовлетворенности персонала | Индекс удовлетворенности персонала | Анкетирование | Курсы повышения квалификации Разработка системы мотивации |

Таким образом, счетная таблица отражает реально существующую картину результатов деятельности предприятия «А-Принт» и дает оценку показателей деятельности на ближайшие три года. При этом указывается не только цифровые значения, но также расписываются мероприятия, при помощи которых, организация надеется достичь указанных целей. В таблице рассмотрены только те показатели, которые непосредственно участвуют в оценки результативности выбранной стратегии и которые наиболее полно соответствуют ей и отражают ее сущность.

Выводы по Главе 2: Во второй главе выпускной квалификационной работы было проведено целеполагание и стратегический выбор. Миссия рекламного агентства «А-Принт» является конкретным пониманием и обозначением вида деятельности, характера продукции и круга потребителей.

Наиболее подходящей стратегий по классификации эталонных стратегий для рекламного агентства «А-Принт» является стратегия концентрированного роста. Она соответствует поставленным задачам и целям компании. Стратегия концентрированного роста заключается в возможности выхода на новые рынки, сегменты рынка, в данном случае, компания «А-Принт» планирует завоевать устойчивое положение на рынке B2C.

Согласно матрице стратегий конкуренции Портера, наиболее приемлемой стратегией для компании «А-Принт» будет стратегия развития рынка. Она является наиболее подходящей из предложенных стратегий, удовлетворяющей целям и видению организации. В рамках данной стратегии компания сможет выйти на рынок B2B и обсуживать новые сегменты рынка. Создание нового веб-сайта будет способствовать привлечению новых клиентов и облегчит обслуживание уже имеющих.

ГЛАВА 3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО СОЗДАНИЮ WEB-САЙТА ДЛЯ РЕКЛАМНОГО АГЕНТСТВА «А-ПРИНТ»

3.1 Описание содержания проекта

Создание нового Web-сайта для компании «А-Принт» обуславливается низкой эффективностью работы существующего сайта, что проявляется в небольшом охвате потенциальных клиентов, низкой конверсией с сайта, в связи с неудобным и непонятным для клиента способом выбора и просмотра товара.

Также в связи с неэффективным функционированием сайта и неграмотно размещенной и настроенной рекламой возникает проблема неправильного распределения рекламного бюджета, что сказывается на прибыли предприятия. Web-Сайт- это лицо компании, поэтому было принято решение о создании нового функционального сайта, с грамотно настроенной рекламой и удобным интерфейсом [2].

Новый Сайт позволит клиенту быстрее и удобнее выбрать и оформить подходящий товар, оставить и прочесть отзывы об оказываемых компанией услугах, возможность напрямую общаться с руководством компании, в случае возникновения претензий.

Также, благодаря новому веб-сайту, менеджеры компании смогут более быстро, своевременно и качественно обслужить клиента.

Наличие актуальной информации на сайте о скидках и акциях компании позволит ускорить работу менеджера с клиентом.

Web-сайт позволит снизить расходы за счет более эффективного обслуживания клиентов и оптимизации внутренних бизнес-процессов, упростить обмен данными с клиентами или, соответственно, с поставщиками, повысить имидж компании.

Разработка проекта по созданию и внедрению нового эффективного веб-сайта отвечает, как текущим, так и стратегическим целям компании в рамках выбранной стратегии.

3.2 Анализ заинтересованных сторон проекта по созданию нового веб-сайта для рекламного агентства «А-Принт»

Анализ заинтересованных сторон проекта (таблица 19) проводится для определения сторон, благодаря которым реализуется проект. Необходимо четко выявить всевозможные группы потребителей, а также учесть интересы инвесторов и исполнителей для того, чтобы проект был успешно реализован [5].

Степень влияния заинтересованных сторон на проект оценивается по шкале от -5 до +5. 5 – степень влияния наиболее низкая, 5 – степень влияния наиболее высокая. Знаки «+», «-» характеризуют положительное или, соответственно, отрицательное отношение.

Таблица 19-Требования и влияние заинтересованных сторон проекта

| 1 | 2 | 3 |
|-----------------------|------------------------|---|
| Заинтересованное лицо | Степень влияния (-5+5) | Требования |
| Руководство компании | +5 | <p>Выполнения проекта в срок;</p> <p>Запуск в работу нового сайта к 01.08.2017г;</p> <p>Привлечение к проекту не более 3 человек;</p> <p>Затраты на проект не должны выходить за рамки выделенного бюджета;</p> <p>Отчеты о состоянии проекта и согласование решений по проекту;</p> <p>Прирост новых клиентов на 15% за счет работы сайта к 01.11.2017 г;</p> <p>Получение запланированной доходности проекта;</p> |

Продолжение таблицы 19

| 1 | 2 | 3 |
|---------------------|----|--|
| Менеджер проекта | +5 | <p>Достижение целевых показателей проекта;</p> <p>Своевременная выплата обязательств;</p> <p>Карьерный рост;</p> <p>Время на работу по проекту выделяется из рабочего времени;</p> <p>Расходы по проекту оплачиваются отдельно;</p> <p>Четкая постановка целей, задач и пожеланий к проекту;</p> |
| Клиенты | +3 | <p>Удобный, информативный, иллюстрированный сайт с актуальной информацией;</p> <p>Возможность более быстро осуществлять заказ товара;</p> <p>Возможность сравнивать цены с аналогичными компаниями;</p> <p>Работа сайте без перебоев;</p> <p>Возможность оставлять и читать отзывы о товаре, услуге;</p> |
| Сотрудники компании | +2 | <p>Более удобное, быстрое, своевременное обслуживание клиента;</p> <p>Работа сайта без сбоев;</p> <p>Наличие на сайте актуальной информации (скидки, акции);</p> <p>Достижение целевых показателей проекта;</p> <p>Увеличение заработной платы;</p> |
| Конкуренты | -5 | <p>Удержание доли рынка;</p> <p>Сохранения текущего состояние на рынке рекламных услуг;</p> |
| Подрядчики проекта | +5 | <p>Четко сформулированное техническое задание;</p> <p>Своевременная выплата обязательств;</p> <p>Составление договора на оказания услуг;</p> |

Таким образом, можно отметить, что сила влияния, в основном, выше среднего у большинства выявленных заинтересованных сторон, что говорит об

необходимости и актуальности проекта по созданию нового эффективного web-сайта для рекламного агентства «А-Принт».

3.3 Формирование устава проекта/изменений по созданию web-сайта

Полное описание содержания проекта по созданию нового, эффективного web-сайта для рекламного агентства «А-Принт» отражено в проектной заявке (таблица 20)

Таблица 20 – Описание содержания проекта по созданию web-сайта для рекламного агентства «А-Принт»

| 1 | 2 |
|-----------------------|--|
| Название элемента | Краткие пояснения |
| Руководитель проекта: | Шанько Татьяна Юрьевна – главный менеджер маркетингового отдела |
| Исходная ситуация: | Замедление роста продаж и низкая конверсия сайта в рекламном агентстве «А-Принт»; Сложное взаимодействие с клиентами, поставщиками; |
| Цели: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение уровня конкурентоспособности организации за счет создания нового web-сайта к 01.08.2017 г; 2. Увеличение прибыли компании на 15% и прирост новых клиентов на 15% за счет работы сайта к 01.11.2017 г; 3. Привлечение новой доли постоянных клиентов за счет обслуживания нового сегмента рынка (рынок B2C); 4. Повышение узнаваемости компании; |
| Основные задачи: | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сформулировать техническое задание для программиста по новому сайту компании; 2. Поиск и выбор специалистов; 3. Заключение договора; 4. Обозначение сроков и качества исполнения работы; 5. Выбор и утверждение варианта из предложенных прототипов сайтов; 6. Сформулировать техническое задание для дизайнера; 7. Поиск и выбор специалистов; |

Продолжение таблицы 20

| 1 | 2 |
|-----------------------|---|
| | <p>8. Заключение договора;</p> <p>9. Утверждение готового сайта;</p> <p>10. Покупка домена для сайта;</p> <p>11. Запуск рекламы на сайт (Яндекс.Директ, GoogleAdwords);</p> <p>12. Тестирование сайта;</p> <p>13. Запуск сайта;</p> |
| <p>Результат:</p> | <p>Создание web-сайта к 01.08.2017 г.</p> <p>Увеличение прибыли компании на 15% к 01.11.2017 г.</p> <p>Увеличение потока входящих клиентов на 20%, за счет работы нового сайта в сравнении с аналогичным периодом к 01.11.2017 г.</p> <p>Увеличение количества положительных отзывов на 20%.</p> |
| <p>Анализ рисков:</p> | <p>Некачественное исполнение работы программистом и дизайнером приведет к неправильной работе сайта, сбоям, к низкой конверсии, к потерям клиентов из-за невозможности ознакомиться с товаром и ценами компании, что отразится на прибыли компании.</p> <p>Затягивание сроков исполнения программистом и дизайнером приведет к несвоевременности запуска нового сайта и отхождения от плана.</p> |
| <p>Бюджет:</p> | <p>150 000 руб.</p> |
| <p>Ограничения:</p> | <p>Затраты на работу специалистов не более 100 000 руб.</p> <p>Привлечение к проекту не более 3 человек.</p> <p>Подбор специалистов после формулирования технических заданий.</p> <p>Запуск работы сайта в нормальном режиме после тестирования.</p> |
| <p>Сроки, вехи:</p> | <p>Начало проекта- 01.05.2017г.</p> <p>Окончание проекта – 01.08.2017 г.</p> <p>1. 24.05.2017 г.- сформулированы и согласованы технические задания;</p> <p>2. 30.05.2017 г. – заключены договоры со специалистами;</p> <p>3. 07.07.2017 г. – выбран вариант сайта из предложенных;</p> <p>4. 29.07.2017 г. – протестирован сайт;</p> <p>5. 31.07.2017 г. – запущена реклама на сайте;</p> <p>6. 01.08.2017 г. – запущен новый сайт.</p> |
| <p>Заказчик</p> | <p>Подрядчик</p> |

3.4 Планирование проекта по разработке и внедрению web-сайта для рекламного агентства «А-Принт»

3.4.1 Обоснование организационной структуры проекта/изменений

Структура проекта относится к внутренней структуре предприятия, в рамках которой осуществляется распределение заданий, полномочий и ответственности.

Была сформирована структура проекта. Организационная структура проекта представлена на рисунке 3.9.



Рисунок 3.9-Организационная структура проекта

Данный вид организационной структуры относится к проектному виду.

В компании «А-Принт» на время реализации проекта назначается руководитель проекта, который отвечает за качество исполнения проекта и выполняет контролирующие функции. Руководитель проекта имеет все полномочия. В его подчинении находятся два специалиста: дизайнер и программист. Сотрудники полностью подчиняются руководителю проекта. Руководитель проекта обязан согласовывать свои действия куратором проекта, то есть руководством компании.

Для принятия принципиальных решений по проекту учреждается куратор проекта. Куратор привлекается также при возникновении споров между руководителем проекта заказчика и подрядчиком, которые они не могут решить самостоятельно.

3.4.2 Формирование команды проекта

Для успешного выполнения проектных работ по созданию веб-сайта, достижения запланированных результатов в срок и с надлежащим качеством необходимо сформировать команду проекта, состоящей из руководителя проекта, дизайнера и программиста.

В таблице 21 представлено краткое описание проектных ролей.

Таблица 21 – Описание проектных ролей

| Проектная роль | Описание проектной роли |
|----------------------|--|
| Куратор проекта | Руководство компании «А-Принт», которое курирует проект, обеспечивает общий контроль и поддержку проекта финансовыми, материальными, человеческими и другими ресурсами. Куратор проекта отвечает за достижение проектом конечных целей и реализацию выгод для организации. |
| Руководитель проекта | Руководитель маркетингового отдела, ответственный за управление проектом, достижение целей проекта в рамках бюджета, в срок и с заданным уровнем качества. |
| Программист | Специалист, отвечающий за разработку прототипа сайта и настройку рекламы |
| Дизайнер | Специалист, отвечающий за дизайн сайта. |

Матрица ответственности

Для отражения иерархии подотчетности на проекте и указания обязанностей каждой из групп, входящих в проектную команду, в документ описания содержания проекта используется матрица ответственности. Матрица ответственности решает задачу демонстрации межорганизационного или межгруппового взаимодействия и, как следствие, позволяет избежать недоразумений, которые время от времени возникают в проектах между

подразделениями и организациями из-за неясности, к кому следует обращаться по тем или иным вопросам, и кто должен принимать по ним решение [7,9].

В таблице 22 представлена матрица ответственности по проекту создания веб-сайта.

Таблица 22-Матрица ответственности проекта

| 1 Этапы работ | Исполнители | | Заказчик | | | |
|--|---------------|------------------|-------------------------|-------------------------------|------------|---------------------|
| | 2 Дизайнер | 3 Программист | 4 Куратор проекта | 5 Руководите ль проекта | 6 Юрист | 7 Марке толог |
| Инициация проекта | | | | | | |
| Первичная оценка идеи | | | О | И | Н | К |
| Маркетинговые исследования | | | К | Н | Н | О, И |
| Назначение ответственного | | | О,И | Н | Н | К |
| Разработка устава проекта | | | К | О,И | Н | К |
| Выпуск приказа о запуске проекта | | | И | О | К | К |
| Планирование проекта | | | | | | |
| Размещение вакансий о наборе необходимых сотрудников | | | К | О,И | Н | К |
| Проведение собеседований | | | К | О, И | Н | Н |
| Выбор специалистов | | | К | О, И | Н | К |
| Ресурсное и финансовое планирование | | | О | И | Н | К |
| Подготовка технического задания для дизайнера и программиста | К | К | К | О,И | Н | К |
| Заключение договоров со специалистами | К | К | Н | О | И | Н |

Продолжение таблицы 22

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|-----|---|---|
| Заключение договора на покупку домена для сайта | Н | Н | О | И | К | Н |
| Разработка расписания проекта (с помощью диаграммы Ганта) | К | К | Н | О,И | Н | Н |
| Реализация проекта | | | | | | |
| Разработка прототипа сайта | К | И | К | О | Н | Н |
| Утверждение прототипа ответственным | К | К | О | И | Н | Н |
| Загрузка необходимой информации на прототип сайта | К | И | К | О | Н | Н |
| Настройка рекламы на сайте (Яндекс, Директ, Google, Adwords) | К | И | К | О | Н | К |
| Разработка баннеров для сайта | И | Н | К | О | Н | К |
| Разработка дизайна для сайта | И | Н | К | О | Н | К |
| Утверждение дизайна ответственным | К | Н | О | И | Н | К |
| Верстка сайта | К | И | К | О | Н | К |
| Запуск сайта в тестовом режиме | К | И | К | О | Н | К |
| Запуск итоговой версии сайта | К | И | К | О | Н | Н |

Описание:

И-исполнитель;

О-ответственный за исполнение;

К-консультант;

Н-наблюдатель;

Таким образом, благодаря матрице ответственности были распределены работы и назначены исполнители и ответственные за каждый вид работ, что способствует межгрупповому взаимодействию и минимизации рисков.

3.5 Планирование работ и сроков реализации проекта

Для определения полного перечня работ построим структурную декомпозицию работ. Структурная декомпозиция работ (СДР или WBS - Work Breakdown Structure) – это представление проекта в виде иерархической структуры работ, полученной путем последовательной декомпозиции [9].

СДР предназначена для детального планирования, оценки стоимости и обеспечения персональной ответственности исполнителей.

Благодаря структурной декомпозиции работ менеджер проекта имеет:

- точное описание содержания работ;
- точное определение объема работ;
- измеримый результат выполнения работ.

СДР обеспечивает выявление работ, необходимых для достижения целей проекта. Каждый следующий уровень декомпозиции обеспечивает последовательную детализацию содержания проекта, что позволяет производить оценку выполненных объемов работ, освоенных денег и выполнения по срокам [3].

На основе СДР выполняются следующие процессы:

1. определение работ,
2. планирование ресурсов,
3. оценка стоимости,
4. бюджетирование,
5. определение рисков.

Обычно применяют следующие виды WBS:

1. продуктовая, когда проект разбивается по элементам продукта проекта;
2. функциональная: декомпозиция по функциональным областям менеджмента;
3. по этапам жизненного цикла проекта.

В таблице 23 представлена декомпозиция по продукту.

Таблица 23- Декомпозиция по продукту

| Web-сайт | | |
|--|--|--------------------------------------|
| Персонал: | Документация: | Оборудование: |
| Программист; Дизайнер; Ответственный; | Техническое задание для программиста; Техническое задание для дизайнера; Договоры со специалистами; Договор на покупку домена для сайта | Персональный компьютер; Проектор; |
| Информация: | Средства связи: | Создание web-сайта: |
| Информация о продукте, услуге, предоставляемой организацией; Информация о деятельности организации и управленческого персонала; Видео и фотоматериал компании и продукции; Информация о поставщиках; Контактные данные; Информация о дополнительных услугах; Информация о сроках выполнения услуг; Информация о старом web-сайте; | ПК Телефон | Вёрстка Тестирование Запуск |

Декомпозиция выступает основой планирования проекта. Она является базовым инструментом для создания системы управления проектами, так как позволяет решать проблемы организации работ, распределения ответственности, оценки стоимости. После получения перечня работ необходимо спланировать сроки. Для этого нужно в рамках проектной команды [5].

Планирование сроков проекта может быть выполнено с помощью специализированных программных средств. Для планирования сроков проекта компании «А-Принт» используем диаграмму Ганта, она помогает установить сроки и облегчить планирование проектов. Графики Ганта позволяют определить вехи проекта, их стадии и обозначить ключевые задачи.

| Название задачи | Длительность | Начало | Окончание |
|--|----------------|--------------------|--------------------|
| + Инициация проекта | 8 дней | Вт 02.05.17 | Чт 11.05.17 |
| - Планирование проекта | 13 дней | Пт 12.05.17 | Вт 30.05.17 |
| Размещение вакансий о наборе необходимых сотрудников | 3 дней | Пт 12.05.17 | Вт 16.05.17 |
| Проведение собеседований | 2 дней | Ср 17.05.17 | Чт 18.05.17 |
| Выбор специалистов | 1 день | Пт 19.05.17 | Пт 19.05.17 |
| Ресурсное и финансовое планирование | 2 дней | Пн 22.05.17 | Вт 23.05.17 |
| Подготовка технического задания для дизайнера и программиста | 1 день | Ср 24.05.17 | Ср 24.05.17 |
| Подготовлено техническое задание | 0 дней | Ср 24.05.17 | Ср 24.05.17 |
| Заключение договоров со специалистами | 2 дней | Чт 25.05.17 | Пт 26.05.17 |
| Заключение договора на покупку домена для сайта | 1 день | Пн 29.05.17 | Пн 29.05.17 |
| Разработка расписания проекта (с помощью диаграммы Ганта) | 1 день | Вт 30.05.17 | Вт 30.05.17 |
| Заключены договоры со специалистами | 0 дней | Вт 30.05.17 | Вт 30.05.17 |
| - Реализация проекта | 45 дней | Ср 31.05.17 | Вт 01.08.17 |
| - Работа программиста | 16 дней | Ср 31.05.17 | Ср 21.06.17 |
| Разработка прототипа сайта программистом | 7 дней | Ср 31.05.17 | Чт 08.06.17 |
| Утверждение прототипа ответственным | 2 дней | Пт 09.06.17 | Пн 12.06.17 |
| Загрузка необходимой информации на прототип сайта | 3 дней | Вт 13.06.17 | Чт 15.06.17 |
| Настройка рекламы на сайте (Яндекс, Директ, Google, Adwords) | 4 дней | Пт 16.06.17 | Ср 21.06.17 |
| - Работа дизайнера | 12 дней | Чт 22.06.17 | Пт 07.07.17 |
| Разработка баннеров для сайта | 3 дней | Чт 22.06.17 | Пн 26.06.17 |
| Разработка дизайна сайта | 7 дней | Вт 27.06.17 | Ср 05.07.17 |
| Утверждение дизайна ответственным | 2 дней | Чт 06.07.17 | Пт 07.07.17 |
| Выбран вариант сайта из предложенных | 0 дней | Пт 07.07.17 | Пт 07.07.17 |
| - Запуск сайта | 17 дней | Пн 10.07.17 | Вт 01.08.17 |
| Верстка сайта | 7 дней | Пн 10.07.17 | Вт 18.07.17 |
| Запуск сайта в тестовом режиме | 9 дней | Ср 19.07.17 | Пн 31.07.17 |
| Протестирован сайт, запущена реклама | 0 дней | Пн 31.07.17 | Пн 31.07.17 |
| Запуск итоговой версии сайта | 1 день | Вт 01.08.17 | Вт 01.08.17 |
| Запущен новый сайт | 0 дней | Вт 01.08.17 | Вт 01.08.17 |

Рисунок 3.10 – Укрупнённая схема работ по созданию web-сайта

Результаты укрупненной схемы работ по созданию web-сайта представлены на рисунке 3.10.

Далее построим диаграмму Ганта на основе предыдущих данных. Результаты представлены на рисунке 3.11.

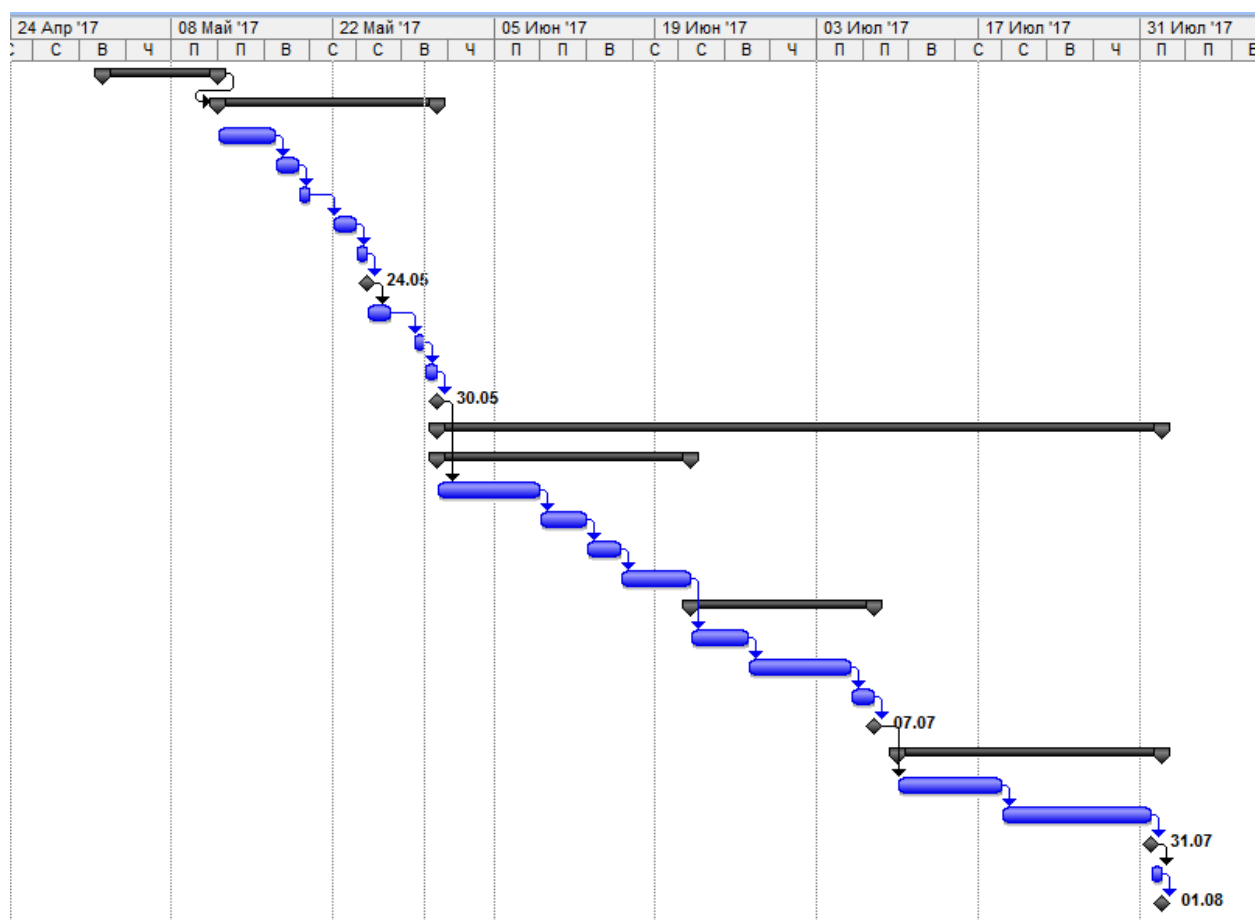


Рисунок 3.11- Диаграмма Ганта (планирование сроков проекта)

3.6 Экономическая оценка 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. Оценка проекта в целом, как правило, производится с общественной и коммерческой позиций, причем оба вида эффективности рассматриваются с точки зрения единственного участника, реализующего проект за счет собственных средств. Цели проекта оценки эффективности в целом заключаются в определении потенциальной

привлекательности проекта для возможных участников, а также в поиске источников финансирования. В рамках выпускной квалификационной работы, мы будем говорить только о коммерческой эффективности.

2. Эффективность участия в проекте. Участниками проекта могут быть предприятие, реализующее проект и его акционеры, банки, осуществляющие проект, лизинговая компания и т.д.

Так как, объектом в дипломной работе является коммерческая организация рекламное агентство «А-Принт», поэтому будем оценивать коммерческую эффективность проекта в целом.

Коммерческая(финансовая) эффективность учитывает финансовые последствия реализации инвестиционного проекта для его непосредственных участников, причем для каждого отдельно. Расчет экономической эффективности обычно включает три этапа:

1. Построение потока реальных денег и определения на его основе необходимого объема финансирования проекта;
2. Расчет показателей экономической эффективности;
3. Оценка устойчивости проекта (анализ чувствительности);

Если более подробно, то оценка включает следующие этапы:

1) Речь идет о том, учитывается ли временная стоимость денег (используется ли дисконтирование), каким образом финансируется проект (финансируется за счет собственных средств или же привлекает заемные). В рамках дипломной работы, мы будем учитывать стоимость денег во времени. Для финансирования проекта будет использоваться собственный капитал компании (данная информация необходима для определения величины ставки дисконтирования).

2) Формирование (прогнозирование) свободного денежного потока по проекту. Денежный поток- это разница между притоком и оттоком денег (Cash flow = Cash Inflow- Cash Outflow).

В качестве притоков денежных средств может выступать: выручка от реализации товаров, внереализационные доходы, доходы от инвестиций в ценные бумаги, поступления от продажи излишних активов, высвобождение оборотных средств, продажа ценных бумаг, привлечение кредитов.

В качестве оттоков: платежи за сырье (материалы, комплектующие изделия), платежи за топливо и энергию, зарплата персонала с отчислением на социальные нужды, налоги, приобретение основных средств и нематериальных активов, вложение в прирост оборотных средств, выплата процентов по кредитам, выплата дивидендов, погашение обязательств по привлечённому капиталу, вложение в дополнительные фонды (дополнительные вклады, ценные бумаги), затраты при ликвидации предприятия.

В рассматриваемом проекте притоком будет дополнительная выручка от притока новых клиентов с сайта. Оттоками будут выступать операционные затраты, необходимые для реализации проекта.

3. Формирование денежного потока налоговых выгод. Этот этап проводится, если для финансирования проекта требуется привлекать заемный капитал. Для рассматриваемого проекта заемный капитал привлекаться не будет.

4. Определение ставок дисконтирования денежных потоков. Ставка дисконтирования будет определена ниже, с учетом, что в структуре капитала на финансирование проекта 100% собственных средств.

5. Проверка соответствия видов денежных потоков и ставок их дисконтирования.

6. Расчет и анализ критериев эффективности инвестиционного проекта.

Последовательность этапов может быть изменена, а, в случае необходимости, некоторые из них могут быть пройдены повторно.

При определении эффективности проекта будем использовать понятие срок жизни проекта. Срок жизни проекта- это период времени, 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;
- продолжительность жизненного цикла продукции (существование рынка продукта), рассматриваемой в проекте;
- сроком службы основного оборудования;
- среднеотраслевыми сроками окупаемости аналогичных проектов капитальных вложений;
- прочими факторами;

Срок жизни разделяется на этапы, интервалы. При выборе интервала планирования следует руководствоваться следующим:

- интервал планирования должен быть настолько малым, чтобы имелась возможность учесть все необходимые выплаты по проекту, которые могут привести к отрицательному сальдо накопленных реальных денег;
- интервал планирования должен быть максимально большим, удовлетворяя при этом условия выше;

Для упрощения расчетов будем использовать в качестве периода полгода, соответственно, все денежные потоки и расчет ставки дисконтирования, будет рассчитываться исходя из этих параметров.

Определим денежные потоки по проекту. Прежде всего, определим величину и состав инвестиционных затрат, то есть затрат, связанных с реализацией проекта по созданию нового web-сайта. Длительность периодов для расчета показателей определили в 12 месяцев, все инвестиционные потоки отнесем к первому периоду (что соответствует длительности работ по диаграмме Ганта, представленной выше). Ключевые статьи затрат представлены в таблице 24.

Таблица 24- Перечень инвестиционных затрат проекта

| Вид расходов | Ресурсы | Число/ количество | Рубль на единицу | Сумма (руб.) |
|-----------------------------------|-------------------------|----------------------|------------------------|--------------|
| Расходы на персонал | | | | |
| Заработная плата (руб.) | Программист | 1 | 80000 | 80 000 |
| | Дизайнер | 1 | 60 000 | 60 000 |
| | Ответственный за проект | 1 | 100 000 | 100 000 |
| Промежуточная сумма (руб.) | | | | 240000 |
| Расходы на хостинг (руб.) | | | | |
| | Домен (за год) | | 6000 | 6000 |
| Рекламные расходы (руб.) | | | 40 000 | 40 000 |
| Прочие расходы (руб.) | | | 4 000 | 4 000 |
| Итого (руб.) | | | | 290000 |

Увеличение выручки компании за счет реализации проекта, должно будет увеличиться на 15%, а поток входящих клиентов на 20%. Выручка рекламного агентства до реализации проекта составляет 1300000 руб., планируется, что после реализации проекта выручка увеличится на 15% и, таким образом, будет составлять 1495000 руб. Поток входящих клиентов, благодаря внедрению нового web-сайта должен увеличиться на 20%, что, несомненно, повлияет на выручку рекламного агентства, тем самым увеличив ее. Количество клиентов до реализации проекта составляет 8000 человек в месяц, планируется, что после внедрения проекта поток входящих клиентов будет составлять 9600 человек в месяц.

В таблице 25 представлены возможные выгоды от реализации проекта.

Таблица 25-Выгоды от реализации проекта.

| Вид выгоды | До реализации проекта | После реализации проекта |
|-------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Выручка (руб.) | 1300000 | 1495000 |
| Поток входящих клиентов | 8000 человек в месяц | 9600 человек в месяц |

В таблице 26 представлено обоснование увеличения выручки после реализации проекта.

Таблица 26- Обоснование увеличения выручки после реализации проекта

| | Период(месяц) | | | | | | | | | |
|---|---------------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|-------|--------|
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Стоимость посетителя,руб. | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 | 4,16 |
| Рекламный бюджет, тыс.руб. | 40,00 | 42,00 | 44,00 | 46,00 | 48,00 | 50,00 | 52,00 | 54,00 | 60,00 | 62,00 |
| Посетитель (чел.) | 9615 | 10096 | 10577 | 11058 | 11538 | 12019 | 12500 | 12981 | 14423 | 14904 |
| Поступление денежных средств,тыс.руб. | 195 | 207,03 | 221,5 | 238,28 | 257,5 | 279,14 | 303,2 | 329,63 | 416,2 | 447,41 |
| Выручка на одного посетителя, тыс. руб. | 0,02 | 0,025 | 0,030 | 0,035 | 0,04 | 0,05 | 0,05 | 0,06 | 0,06 | 0,07 |

в таблице 27 спрогнозируем выбытие денежных средств. Себестоимость проданной продукции составляет 60% от выручки.

Таблица 27 – Выбытие денежных средств

| | Период (месяц) | | | | | | | | | |
|---|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| Реклама, (тыс.руб.) | 40,00 | 42,00 | 44,00 | 46,00 | 48,00 | 50,00 | 52,00 | 54,00 | 56,00 | 58,00 |
| Услуги сторонней организации и по продвижению сайта, (тыс.руб.) | 10,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 | 5,00 |

Продолжение таблицы 27

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Обслужива ние сайта, (тыс. руб.) | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 |
| Себестоим ость проданной продукции , (тыс.руб) | 117,00 | 122,85 | 128,70 | 146,25 | 152,10 | 157,95 | 163,80 | 169,65 | 175,50 | 181,35 |
| Итого | 170,00 | 172,85 | 180,70 | 200,25 | 208,10 | 215,95 | 223,80 | 231,65 | 239,50 | 247,35 |

После определения денежных потоков, рассчитаем коэффициенты эффективности. Первоначально определим ставку дисконтирования по периоду.

Ставка дисконтирования - это альтернативная стоимость капитала и ее часто называют стоимостью капитала. Ставка дисконтирования должна отражать:

1. стоимость кредита для инвестиций (или упущенный процент);
2. риски, связанные с проектом;
3. обесценивания денег из-за инфляции- снижением со временем покупательской способности денег [6].

Основная задача ставки дисконтирования- отразить стоимость денег для инвестора. Следовательно, кто решил вложить свои деньги в проект, под того и рассчитывается 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). Так как, в рассматриваемом проекте будет использоваться собственный капитал, то примем следующий метод для определения ставки дисконтирования:

$$Д = a + b + c, \quad (1)$$

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

b – уровень инфляции, %;

c – учет рисков проекта, %.

В качестве безрисковой доходности возьмем уровень депозитов для юридических лиц по банкам, входящим в первую десятку по рейтингу ЦБ РФ – 7% (по срокам депозита более года).

Уровень инфляции оценим в 6%, а величину риска определим в 7%. Рекомендуемые поправки на риск от 5%-10%, так как риски проекта невысокие, мы возьмем 5%. Тогда, величина ставки за год составит 20% (7%+6%+7%) [8,14].

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

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

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 (формула 4):

$$E_{\text{период}} = \sqrt[12]{1 + 0,2} - 1 = 0,0153$$

Перед расчетом эффективности, поясним показатели и принципы их расчета.

Важнейшим показателем эффективности инвестиционного проекта является *Чистая текущая стоимость* (ЧТС) – сумма дисконтируемых чистых денежных потоков за весь период прогнозируемого срока действия проекта. Нужно отметить, что под NPV понимается эффект за все периоды анализа (то есть

уже суммарный эффект), в то время как ЧТС рассматривается по периодам (на основе накопительных вычислений) [8].

Чистый дисконтированный доход (ЧДД, NPV) – нынешняя стоимость будущих доходов за вычетом текущих затрат.

Если $NPV > 0$, то проект следует принять, так как вложить деньги в проект выгоднее, чем хранить их в банке.

Если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта ценность компании не изменится и благосостоянии владельцев останется на прежнем уровне, при этом возможно, что проект даст увеличение нефинансовой ценности.

Если $NPV < 0$, то проект следует отклонить, так как в случае принятия проекта ценность компании уменьшится, а владельцы понесут потери.

Индекс доходности дисконтированных инвестиций (индекс рентабельности, ИДД, PI) – относительный показатель, характеризующий уровень доходов на единицу затрат, т.е эффективность вложений.

$PI = NPV / \text{Инвестированный капитал}$

Если $PI > 1$, то проект следует принять;

Если $PI < 1$, то проект следует отвергнуть.

Чем больше значение данного показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в проект.

IRR- (внутренняя норма доходности) - такое значение ставки дисконтирования, при котором NPV проекта равна 0.

Если $IRR > Д$ (ставки дисконтирования), то проект следует принять;

Если $IRR < Д$, то проект следует отвергнуть.

Также оценивается разница между *IRR* и ставкой дисконтирования (*Д*). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е есть запас на дополнительные риски.

Простой срок окупаемости (PP) – это период времени, в течение которого происходит полное возмещение первоначальных денежных затрат, т.е определяется момент, когда денежный поток доходов сравнивается с суммой

денежных потоков затрат. Чем короче срок окупаемости, тем привлекательнее проект.

Дисконтированный срок окупаемости (DPP)- аналогичен показателю PP, но учитывает фактор зависимости стоимости денег от времени. $DPP > PP$

Для вычисления *DPP* необходимо по кумулятивным дисконтированным денежным потокам определить период времени, когда денежный поток меняет знак с «-» на «+», т.е. из отрицательного становится положительным. В рамках оценки проекта, рассчитанного на несколько лет, для определения более точного значения может быть применена следующая формула:

Срок окупаемости= год окупаемости + месяц окупаемости, где

Месяц окупаемости= (Отрицательное сальдо на начало периода окупаемости / Поступление наличности в год окупаемости) * 30 дней.

Далее произведем расчет показателей экономической эффективности.

Для удобства представления информации по результатам расчетов можно воспользоваться формой таблицы 27.

Таблица 27 – Таблица денежных потоков по проекту для расчета показателей экономической эффективности

| Денежные потоки и показатели экономической эффективности | Период(т) | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Инвестиции, тыс.руб. | 30,00 | 103,00 | 157,00 | | | | | | | | | | |
| Прирост поступлений, обусловленных реализацией проекта (выручка), тыс.руб. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 195,00 | 207,03 | 221,45 | 238,29 | 257,51 | 279,14 | 303,18 | 329,63 | 416,16 | 447,41 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| Прирост затрат, обусловленных реализацией проекта (обслуживание сайта, реклама), тыс.руб. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 170,00 | 172,85 | 180,70 | 196,97 | 210,51 | 225,49 | 241,91 | 259,78 | 313,70 | 334,45 |

Продолжение таблицы 27

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
|--|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Чистый денежный поток, тыс.руб. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 25,00 | 34,18 | 40,75 | 41,32 | 47 | 53,66 | 61,27 | 69,9 | 102,47 | 112,97 |
| Ставка дисконтирования, Д % (годовая) | 20,00 | | | | | | | | | | | | |
| Ставка дисконтирования, Е % (месяц) | 1,53 | | | | | | | | | | | | |
| Коэффициент дисконтирования | 1,00 | 0,98 | 0,97 | 0,96 | 0,94 | 0,93 | 0,91 | 0,90 | 0,89 | 0,87 | 0,86 | 0,85 | 0,83 |
| Дисконтированные чистые потоки денежных средств, тыс.руб. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 23,88 | 32,16 | 37,77 | 37,72 | 42,26 | 47,52 | 53,44 | 60,00 | 86,69 | 94,14 |
| Дисконтированные чистые потоки денежных средств нарастающим итогом (кумулятивные дисконтированные денежные потоки), тыс.руб. | -30,00 | -131,45 | -283,75 | -259,86 | -227,70 | -189,93 | -152,21 | -109,95 | -62,44 | -8,99 | 51,10 | 137,71 | 231,84 |
| Чистая текущая стоимость (NPV), тыс.руб. | 231842,25 | | | | | | | | | | | | |
| PI(Индекс доходности) | 1,82 | | | | | | | | | | | | |
| Внутренняя норма доходности(IRR), % | 230 | | | | | | | | | | | | |
| Дисконтированный срок окупаемости (DPP), месяц | 9,15 | | | | | | | | | | | | |

Теперь мы можем определить величину внутренней нормы доходности, для этого повысим ставку дисконтирования до величины, пока чистый результат по проекту (NPV) не станет равен нулю. Расчетные данные сведены в таблицу 28.

Таблица 28- Определение внутренней нормы доходности

| Д, % | 20 | 60 | 100 | 140 | 180 | 200 | 230 |
|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|------|
| NPV, руб. | 231842,25 | 145843,25 | 92372,06 | 55725,75 | 28959,07 | 18095,30 | 0,00 |

Величина запаса прочности проекта оценивается как разница между *IRR* и ставкой дисконтирования (*D*). Чем больше эта разница, тем больше запас прочности проекта, т.е. есть запас на дополнительные риски.

Рассчитаем срок окупаемости для реализуемого проекта

Месяц окупаемости = 9 мес. + (8,99/60,00) = 9,15.

Оценим финансовую привлекательность проекта. Для наглядного представления основные финансовые показатели сведены в итоговую таблицу 29.

Таблица 29- Финансовые показатели проекта

| Финансовый показатель | Значение | Условие финансовой привлекательности проекта |
|-----------------------|-----------|--|
| NPV, тыс.руб | 231842,25 | 231842,25 |
| PI | 1,82 | 1,82 > 1 |
| IRR | 230% | 230% > 20% |
| DPP(месяц) | 9,15 | 9,15 < 12 |

Итоговая чистая приведённая стоимость проекта (чистый денежный доход) 231842,25 тыс.руб. Дисконтированный период окупаемости – 9,15 мес., Индекс доходности – 1,82, что означает, что каждый инвестированный рубль принесет 82 копейки положительного денежного потока.

По итогам полученных данных можно сделать вывод, что проект экономически привлекателен.

Выводы по Главе 3: таким образом, было проведено планирование проекта в рамках предложенной стратегии развития рекламного агентства «А-Принт», в ходе которого была определена организационная структура проекта, матрица ответственности, последовательный перечень необходимых работ для реализации проекта, также были спланированы сроки проекта и проведен прогнозный расчет экономической эффективности, свидетельствующий о целесообразности предлагаемого проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломном проекте были рассмотрены вопросы совершенствования системы маркетинга на примере рекламного агентства «А-Принт» с учетом международного опыта и, как результат, был разработан проект по разработке и внедрению нового, эффективного web-сайта.

В ходе разработки проекта были решены поставленные задачи, а именно:

- проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды рекламного агентства «А-Принт»;
- проанализирована теория, международный и отечественный опыт совершенствования системы маркетинга на предприятиях;
- рассмотрены особенности стратегического целеполагания на предприятии «А-Принт»;
- произведено планирование проекта по разработке и запуску web-сайта для рекламного агентства «А-Принт», дана оценка экономической эффективности проекта.

Таким образом, цель работы, заключающаяся в том, чтобы разработать проект по разработке и внедрению нового web-сайта для рекламного агентства «А-Принт» - была достигнута, получены навыки разработки проекта, оценки экономической эффективности и их реализации.

Разработанный проект экономически целесообразен и при осуществлении его на практике имеет результатом решение основной проблемы организации в области стратегического планирования, совершенствования системы маркетинга и дальнейшее эффективное функционирование. Выгоды от реализации проекта подтверждены расчетами показателей экономической эффективности, значение которых соответствует существующим нормам.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Алабугин, А. А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде. – Книга 1. Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия: монография / А. А. Алабугин. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2005. – 64 с.

2 Алабугин, А. А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению занятий курсового (дипломного) проектирования / А. А. Алабугин, Р. А. Алабугина. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 35 с.

3 Ансофф, И. Новая компаративная стратегия. / Ю. Н. Каптуревского. Пер. с англ. – Санкт-Петербург.: Издательство «Питер», 2010 г. – 453 с.

4 Болотов, С. П. Разработка стратегии предприятия: учебное пособие. – СПб.: Нева, 2008. – 129 с.

5 Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник. – 2-е изд., / О. С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.

6 Грант, Р. М. Современный стратегический анализ. 5-е издание: Пер. с англ. Под ред. В. Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

7 Зайцев, Л. Г., Соколова, М. И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Экономистъ, 2008.

8 Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Ю. А. Маленков. – М.: Проспект, 2008. – 224 с.

9 Пивоваров, С. С. Международный менеджмент: Учебник для вузов / С. С. Пивоваров, И. Л. Максимцев. – СПб.: Питер, 2013. – 720 с.

10 Тебекин, А. Р. Стратегический менеджмент: Учебник / А. Р. Тебекин. – М.: Юрайт, 2013. – 336 с.

11 Официальный сайт ООО «А-Принт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rusprofile.ru/id/812621>.

12 Демографический кризис в России: прогнозы и причины [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusrand.ru/forecast/demograficheskaja-situatsija-v-rossii>.

13 Постановление правительства РФ от 26 сентября 2017г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70484380>.

14 Единый налог на вменённый доход в РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.nalog.ru/rn77/taxation/taxes/envd>.

15 Томинский ГОК. Челябинская область [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chel.dk.ru/wiki/tominskiy-gok>.

16 Реклама и маркетинг в России и в Мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://adindex.ru/news/media/2016/10/7/137495.phtml>.

17 Прогноз курса доллара на 2017-2018 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://pro2017god.com/guess/prognoz-kursa-dollar-na-2017-2018>.