

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

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой, к.э.н.,
доцент
_____ К. В. Кардапольцев

«__» июня 2017 г.

Разработка стратегии развития предприятия в сфере реализации
продукции для электронных испарителей с учетом международного
опыта

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.02.2017.2201.ПЗ ВКР

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

_____ М. И. Соколова

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

«__» _____ 2017 г.

Руководитель работы,
доцент, к.э.н.

_____ К. В. Кардапольцев

«__» _____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ- 577
_____ С. В. Ольшук

«__» _____ 2017 г.

Нормоконтролёр, старший
преподаватель
_____ А. Е. Щелконогов

«__» _____ 2017 г.

АННОТАЦИЯ

Ольшук С.В. Разработка стратегии развития предприятия в сфере реализации продукции для электронных испарителей с учетом международного опыта. – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ - 577; 2017. - 56 с., 9 ил., 19 табл., библиогр. список - 38 наим.

Актуальность данного исследования состоит в том, что динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Целью написания данной работы является разработка стратегии развития предприятия в сфере реализации продукции для электронных испарителей с учетом международного опыта.

Объектом исследования является деятельность предприятия «Cloud Room».

Основная тема характеризуется применением современных методов разработки стратегии развития предприятия в сфере реализации продукции.

Результатами работы являются следующие стратегии предприятия: занять лидирующую долю рынка 12 %; развитие ассортимента товаров; повышение престижа и улучшение имиджа организации; улучшение социальных условий для персонала предприятия, в том числе улучшение мотивации труда; финансовая стабильность.

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 6 |
| ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ | 8 |
| 1.1 Инструменты стратегического анализа развития предприятия..... | 8 |
| 1.2 Инструменты стратегического маркетингового анализа..... | 13 |
| 1.3 Нормативное и правовое регулирование деятельности в сфере реализации продукции для электронных испарителей..... | 16 |
| ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ | 18 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия «Cloud Room» | 18 |
| 2.2 Анализ внешней среды предприятия в проекте совершенствования маркетинговой стратегии..... | 20 |
| 2.3 Анализ ресурсов и возможностей предприятия в проекте совершенствования маркетинговой стратегии..... | 30 |
| 2.4 Классификация и ранжирование проблем предприятия «Cloud Room» в проекте совершенствования маркетинговой стратегии..... | 37 |
| ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «CLOUD ROOM» С УЧЁТОМ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА | 40 |
| 3.1 Разработка плана внедрения сбалансированной системы показателей в проекте..... | 40 |
| 3.2 Разработка подсистемы управления факторами формирования системы сбалансированных показателей..... | 41 |
| 3.3 Разработка подсистемы контроля и оценки экономической эффективности реализации совершенствования маркетинговой стратегии предприятия «Cloud Room»..... | 47 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 52 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 54 |

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях каждое предприятие заинтересовано в эффективном управлении своей маркетинговой деятельностью. В частности, ему нужно знать, как анализировать рыночные возможности, отбирать подходящие целевые рынки, разрабатывать эффективный комплекс маркетинга и успешно управлять претворением в жизнь маркетинговых усилий.

В России реализация задач стратегического маркетинга усложнена тем обстоятельством, что опыт реального применения стратегического маркетинга весьма небольшой, во многих, даже крупных компаниях, не осознается необходимость организации службы маркетинга как самостоятельного подразделения. Мало внимания уделяется вопросам стратегического планирования, как правило, о стратегических целях организации персонал имеет лишь общее представление.

Но все же динамично развивающаяся деловая среда настойчиво ставит перед менеджерами целый ряд проблем, одной из которых является повышение конкурентоспособности товаров и услуг. Ее решение невозможно без анализа факторов внешней и внутренней среды организации, конкурентного анализа и других важных элементов деловой среды.

Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится предприятие, поэтому маркетинговые программы как краткосрочные, так и долгосрочные требуют разработки и применения такой стратегии, которая при заданных условиях максимально отвечала бы государственной экономической политике и в то же время обеспечивала коммерческим структурам необходимую эффективность, рентабельность и материальную заинтересованность в результатах труда. Использование методов маркетинга позволяет тесно стыковать интересы и цели предпринимательства, отдельных хозяйствующих структур с общественными целями и интересами, обеспечивать единство микро и макроэкономических подходов к развитию экономики, что в конечном итоге

способствует снижению риска банкротства. Поэтому тема данной работы является актуальной.

Целью написания данной дипломной работы является разработка стратегии развития предприятия в сфере реализации продукции для электронных испарителей с учетом международного опыта. Для реализации поставленной цели решаются следующие задачи:

– исследовать современный международный опыт разработки стратегии развития предприятия;

- провести стратегический анализ направлений развития предприятия;
- выявить направления совершенствования стратегии на предприятии;
- разработать стратегию развития предприятия «Cloud Room»;
- оценить эффективность реализации стратегии.

Объектом исследования является деятельность предприятия «Cloud Room».

Предмет исследования – стратегическое управление развитием деятельности предприятия «Cloud Room».

Информационная база исследования – данные, предоставленные предприятием, нормативно-правовые документы, регулирующие деятельность в сфере реализации продукции для электронных испарителей.

Актуальность, цель, задачи, предмет, объект исследования определили структуру выпускной квалификационной работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников.

В первой главе рассматриваются теоретические основы стратегии маркетинга; во второй главе проводится анализ эффективности применяемых стратегий, выявляются конкурентные преимущества предприятия; в третьей главе предложен проект по разработке стратегии развития предприятия.

ГЛАВА 1. ИССЛЕДОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Инструменты стратегического анализа развития предприятия

Четкого разграничения между некоторыми аспектами стратегического менеджмента и маркетинговой стратегией не существует. Но последняя все таки больше относится к изучению потребностей потребителей, приспособлению к ним и влиянию на них с целью достижения организационных целей.

Котлер Ф. определяет маркетинговую стратегию как «логическую схему маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи. Она состоит из отдельных стратегий для целевых рынков, позиционирования, маркетингового комплекса и уровней затрат на маркетинговые мероприятия» [7]. Согласно Веснину В.Р., «стратегия маркетинга – формирование целей, достижение их и решение задач предприятия производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период». Стратегия формируется в целях осуществления производственно–коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия [20].

Чернявский А.Г. трактует маркетинговую стратегию как «рациональное логическое построение, руководствуясь которым фирма рассчитывает решить свои маркетинговые задачи» [8]. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на котором фирма сосредоточит свои основные усилия. После разработки стратегии маркетинга, разрабатывается детальная программа мероприятий по производству и реализации товара с закреплением ответственных исполнителей, установлением сроков и определенном затрат. Эта программа позволяет составить бюджет на текущий год. Стратегическое планирование – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между усилиями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на четко сформулированную программу фирмы и включает следующие этапы, отображенные на рисунке 1.

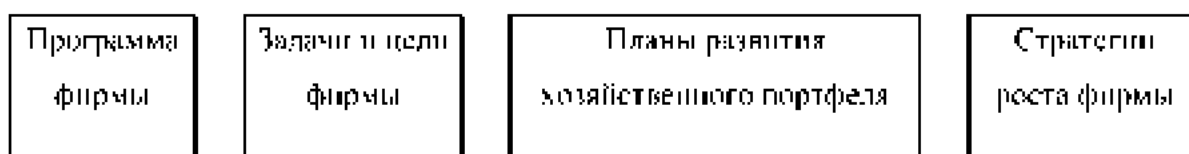


Рисунок 1 – Этапы стратегического планирования

Маркетинговые стратегии разрабатываются с целью увеличения продаж и разделения рынка для увеличения долгосрочных прибылей. Но при этом разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами [1]. В зависимости от маркетинговой стратегии формируются маркетинговые программы. Маркетинговые программы могут быть ориентированы:

- на максимум эффекта независимо от риска;
- на минимум риска без ожидания большого эффекта;
- на различные комбинации этих двух подходов.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов:

- тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах);
- состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;
- управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;
- основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Тактика маркетинга – формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов: например, изменение индекса цен, обострение конкурентной борьбы, сезонное падение спроса, уменьшение интересов покупателей к товару и другое [2]. Примерами постановки тактических задач могут быть следующие:

- провести усиленную рекламную кампанию в связи с падением спроса;
- расширить номенклатуру товара на основе уточненных данных о потребностях потребителей;
- расширить ассортимент услуг, предоставляемых сервисными службами для привлечения новых покупателей;
- увеличить долю рынка в связи с сокращением объема продаж конкурентами;
- конструктивно улучшить товар в соответствии с требованиями конкретного рынка;
- провести мероприятия по стимулированию персонала.

Отправной точкой формирования управленческой и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро- и микросегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке.

Далее непосредственно разрабатываются стратегии в зависимости от организационного уровня разработки. На уровне предприятия в целом формируется общая стратегия, которая отражает общую стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий и возможностей фирмы. На ней основываются планы и программы маркетинговой деятельности. На уровне отдельных направлений

деятельности или товарных подразделений предприятия разрабатывается стратегия развития данного направления, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам [3]. На уровне отдельных товаров формируются функциональные стратегии, основанные на определении целевого сегмента и позиционирования конкретного товара на рынке, с использованием различных маркетинговых средств (цена, коммуникации).

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга [4]. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель–товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды, является SWOT–анализ. Кроме того, SWOT анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие и позволяет защититься от внешних угроз и использовать возможности внешней среды [5].

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы – факторы внешней среды, которые оказывают благоприятное или неблагоприятное влияние на эффективное развитие и функционирование организации.

Затем следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства.

на которых должна основываться стратегия:

делает ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия:

- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу, какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий стратегию фирмы [7].

Комбинацию «слабые стороны – возможности» предлагается применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Комбинацию «сильные стороны – угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

Комбинацию «слабые стороны – угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель – товар», то есть изучение потребительского поведения.

Направлениями изучения потребителей является:

- отношение потребителей к компании;
- отношения к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов);
- уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий);
- намерения потребителей;
- принятия решения о покупке;
- поведение потребителей в процессе и после покупки;
- мотивация потребителей (какие характеристики товара для покупки для них являются наиболее важными: качество, цена, вкус и так далее) [9].

Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей–конкурентов.

1.2 Инструменты стратегического маркетингового анализа

Анализируя примеры выбора маркетинговых стратегий можно сказать об их большом разнообразии. Наиболее распространенными стратегиями являются стратегии роста, которые отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология.

Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом [10]. К данному типу стратегий относятся следующие группы:

- а) стратегии концентрированного роста связаны с изменением продукта и (или) рынка, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать

производить новый, не меняя при этом отрасли, или ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок [11]. К стратегиям данного типа относятся:

1) стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;

2) стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта за счет освоения новых сегментов, пропиктования на новые географические рынки и освоение каналов сбыта;

3) стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет которых действует фирма. Это возможно за счет добавления характеристик (увеличить число функций), улучшения качества, обновления однородной группы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

б) стратегии интегрированного роста – связаны с расширением компании путем добавления новых структур. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли [11]. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции – направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, или расширения изнутри;

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем — системами распределения и продаж.

в) стратегии диверсифицированного роста – реализуются в том случае, если фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. К ним относятся:

1) стратегия концентрической диверсификации – базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов,

которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы, при этом существующее производство остается в центре бизнеса [12];

2) стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

3) стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

г) стратегии целенаправленного сокращения – реализуются, когда фирма нуждается в переструктурировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка [13]. К данному типу стратегий относятся следующие:

1) стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

2) стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу;

3) стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнес для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия может осуществляться диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективного либо начала нового бизнеса, более соответствующих долгосрочным целям фирмы;

4) стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения.

так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат [14].

Ценообразование является неотъемлемой и важной частью маркетинговой деятельности. Распространение товаров представляет собой деятельность по доведению продукции фирмы до конечного потребителя. Метод распространения продукции зависит от сложившихся на рынке условий и стратегий фирмы условий. Этапы разработки комплекса маркетинга рассмотрим на рисунке 2.

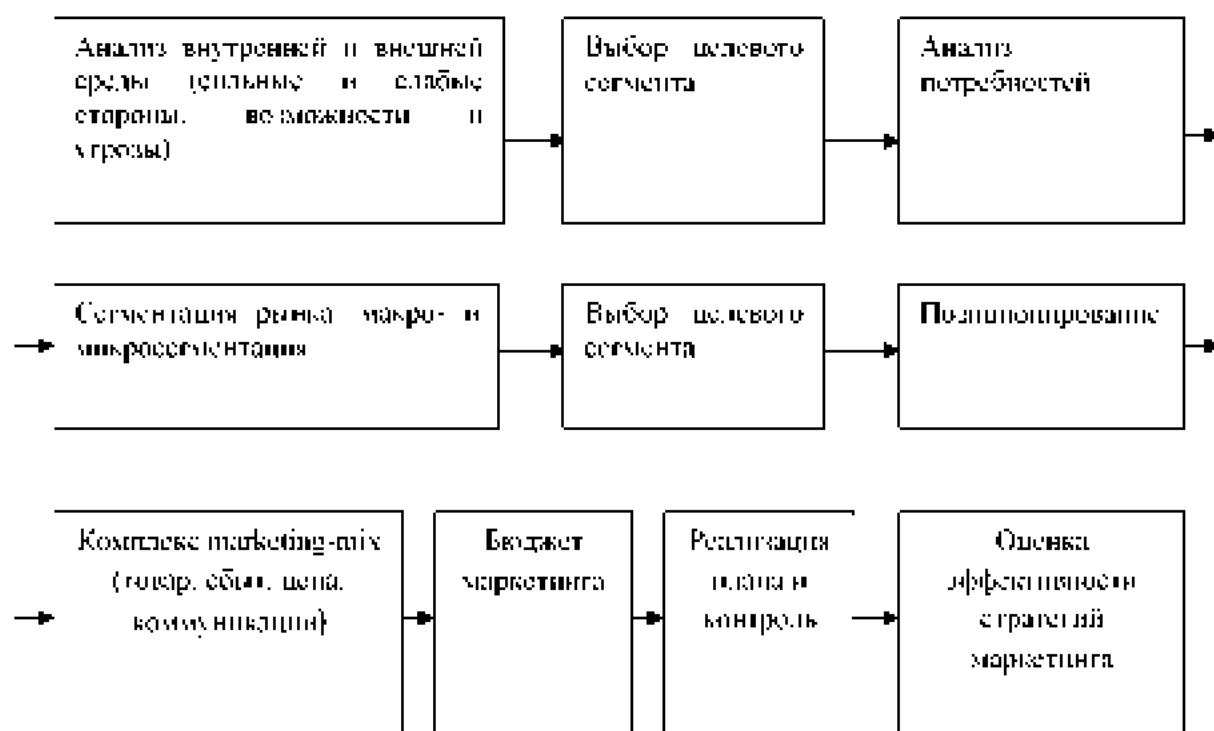


Рисунок 2 – Этапы разработки стратегии маркетинга

1.3 Нормативное и правовое регулирование деятельности в сфере реализации продукции для электронных сигарет

В России почти нет законов об электронных сигаретах. В 2017-м приняли акцизы на одноразовые устройства и жидкости — в остальном по-прежнему пусто. Самый известный законопроект о вейпинге — № 1058051-6 «Об особенностях оборота электронных систем доставки никотина», внесенный в Госдуму 27-го апреля 2016-го. Его авторы — сенаторы Валерий Рязанский, Игорь Чернышев и депутаты Максим Шнигаркин и Сергей Катасонов.

В проекте определяется понятие «электронной системы доставки никотина». Так называют устройство, производящее пар нагреванием «раствора» с глицерином, пропиленгликолем, ароматизаторами и (или) никотином; запрещается вейпинг в образовательных, медицинских, физкультурных и спортивных организациях и учреждениях культуры; на самолетах, всех видах городского и пригородного общественного транспорта (о междугороднем речи не идет), на детских площадках и рабочих местах; запрещается использование на упаковке ЭСДН «элементов, служащих для индивидуализации табачных изделий или аксессуаров». Нельзя писать, что ЭСДН – медицинские или лекарственные изделия, – или что они помогают бросить курить; запрещается продажа ЭСДН несовершеннолетним. Если у продавца есть сомнения в возрасте покупателя, первый вправе потребовать документ. Нельзя торговать ЭСДН через автоматы. Также запрещается «вовлечение детей в процесс употребления ЭСДН»: покупать и передавать девайсы несовершеннолетним также нельзя; использование ЭСДН несовершеннолетними «не допускается» в целом.

Законопроект распространяется на все вейп-устройства. Наличие и содержание никотина в жидкости значения тоже не имеет.

Правовое управление Госдумы в отзыве на проект указало на некоторые ошибки законодворцев. Отмечено, что под определение жидкости для электронных сигарет в нынешней редакции попадают в том числе «кислородосодержащие баллоны для дыхания, лекарственные препараты для медицинского применения в форме аэрозолей».

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия «Cloud Room»

Предприятие «Cloud Room» уже более года является одним из лидеров рынка электронных испарителей в Челябинске и предлагает качественную продукцию от известных российских, американских и малайзийских производителей электронных испарителей, а так же предоставляет большой выбор жидкостей для электронных испарителей. В настоящее время ассортимент насчитывает более 250 наименований продукции.

Миссия рассматривается, как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, то есть миссия понимается, как утверждение, раскрывающая смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Миссия-предназначение – это ответ на вопрос «зачем ты здесь?».

Миссия-предназначение предприятия «Cloud Room» заключается в следующем – реализация доступной и качественной продукции для покупателя.

Миссия ориентации предприятия «Cloud Room» – удовлетворять потребности людей продукцией высокого качества, учитывая пожелания каждого клиента, увеличивая ассортимент товаров и услуг, улучшать эффективность работы сотрудников организации, обеспечивая их стабильным рабочим местом и мотивируя на качественное выполнение работы, приветствовать инициативность сотрудников и их заинтересованность в работе; сделать все возможное для того, чтобы компания имела высокую значимость, развивалась и была популярна и узнаваема как в России, так и за рубежом.

Предприятие оснащено качественным импортным оборудованием и укомплектовано высококлассными специалистами.

Продукция предприятия отвечает всем современным трендам в культуре вейпинга и отличается высоким качеством и надежностью.

Предприятие соблюдает следующие принципы:

индивидуальный подход к любому проекту:

- внимание к пожеланию клиентов;
- экономичность и эргономичность предлагаемых решений.

Устройства и жидкости разрабатываются в соответствии с международными стандартами, постоянно исследуя мировые тенденции.

Предприятие имеет репутацию надежного партнера и занимает стабильное положение на рынке электронных испарителей.

Постоянное обновление продаваемой продукции, обусловленное изучением пожеланий потребителей, лежит в основе товарной политики предприятия, а использование лучших отечественных и импортных материалов в сочетании с передовой технологией и высокой культурой производства позволяет обеспечивать наилучшее соотношение цены и качества.

Предприятие «Cloud Room» предлагает одно из лучших соотношений качества и цены, что делает продукцию привлекательной для широкого круга покупателей. Ассортимент постоянно пополняется, оставаясь демократичным в ценовом диапазоне.

Одна из главных проблем которой существует на данный момент на предприятии – это постоянно появляющиеся и развивающиеся конкуренты, осуществляющие деятельность в этой сфере. но не смотря на это, предприятия является перспективным и многообещающим на рынке электронных испарителей.

Рассмотрим экономические показатели деятельности предприятия за 2016 календарный год, которые указаны в таблице 1.

Таблица 1 – Экономические показатели деятельности предприятия

| Показатель | 2016г |
|-----------------------------------|------------------|
| Выручка от продаж, тыс. рублей | 6 600 000 рублей |
| Коммерческие расходы, тыс. рублей | 4 200 000 рублей |
| Чистая прибыль, тыс. рублей | 2 200 000 рублей |

2.2 Анализ внешней среды предприятия в проекте совершенствования маркетинговой стратегии

Анализ макросреды предлагается проводить в следующем порядке

- 1) Определение целей анализа.
- 2) Выбор горизонта анализа.
- 3) Составление общего перечня факторов и воздействий заинтересованных групп (лиц), влияющих на предприятие.
- 4) Обоснование значимости внешних факторов для предприятия.

Основная задача при проведении данного анализа заключается в выявлении текущих и зарождающихся тенденций, в прогнозировании потенциальных направлений изменений, в оценке этих изменений с целью определения стратегических и организационных последствий. В качестве инструментов будем использовать PEST-анализ.

PEST – анализ (иногда обозначают, как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Анализ внешней среды косвенного воздействия проведем с помощью PEST–анализа. Оценку произведем по критериям:

- 1) оценка важности фактора:
 - 3 – большое значение;
 - 2 – умеренное влияние;
 - 1 – слабое значение.
- 2) оценка направленности влияния:
 - 1 – позитивная направленность;
 - 1 – негативная направленность (угроза).

3) вес фактора от 10 до 0 (сумма всех весов 100).

4) сила фактора от 3 до -3.

PEST – анализ предприятия «Cloud Room» приведен в таблице 2.

Таблица 2 PEST – анализ предприятия «Cloud Room»

| Группы факторов | События и факторы | Угроза /Возможность | Вес | Важность | Сила | Влияние на стратегию фирмы |
|----------------------|---|---------------------|-------|----------|------|----------------------------|
| 1 Политические | 2 1 Государственное регулирование конкуренции в отрасли | 11 | 10,00 | 3 | 3 | 30,00 |
| | 2 Антиинфляционное законодательство | 11 | 3,33 | 1 | 1 | 3,33 |
| | 3 Конкуренция | 1 | 6,67 | 2 | 2 | 13,33 |
| 2 Экономические | 4 Снижение рента благосостояния населения в связи с кризисом, снижение спроса | 11 | 10,00 | 3 | 3 | 30,00 |
| | 5 Изменение уровня инфляции | 1 | 3,33 | 1 | 1 | 3,33 |
| | 6 Изменение процентной ставки и курса иностранной валюты | -1 | 6,67 | 2 | -2 | -13,33 |
| 3 Социальные | 7 Демографический рост | 11 | 6,67 | 2 | 2 | 13,33 |
| | 8 Уровень безработицы | -1 | 10,00 | 3 | -3 | -30,00 |
| 4 Технологические | 12 Скорость обновления товаров, источники идей | 11 | 3,33 | 1 | 1 | 3,33 |
| | 13 Тенденции моды | +1 | 6,67 | 2 | 2 | 13,33 |
| Итого | | | 100 | | | -93,33 |

На деятельность предприятия «Cloud Room» влияют факторы:

Недостаточная платежеспособность населения, связанная с экономическим кризисом в стране, отрицательно сказывается на реализации продукции. Также негативное влияние на сбыт товаров оказывает уровень безработицы. Рост оптовых цен на продукцию является для организации одним из наиболее существенных рисков. Рост уровня инфляции отрицательно сказывается на деятельности предприятия. Инфляция обесценивает накопления и денежные поступления предприятия. Поэтому она заставляет оперативно неоплачивать денежные средства. Инфляция лишает предприятие необходимых резервов.

накоплений, уменьшает круг источников финансирования.

Влияние факторов внешнего окружения на предприятии «Cloud Room» наглядно продемонстрировано на рисунке 3.

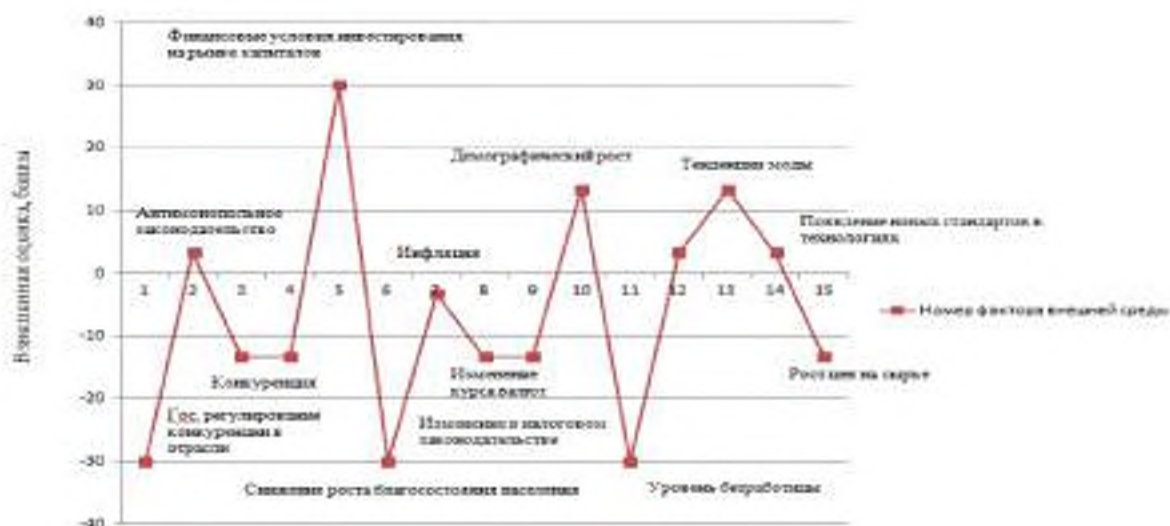


Рисунок 3 – График влияния факторов внешней среды на предприятии «Cloud Room»

Таким образом, неблагоприятное влияние в высокой степени на предприятие «Cloud Room» оказывают политические и экономические факторы. Благоприятное влияние на предприятие в наибольшей степени оказывают социальные и технологические факторы.

Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней позволяет оценить изменения, происходящие в отрасли, и уровень конкурентной борьбы. Результаты этого анализа позволяют сделать выводы о степени привлекательности данной отрасли и дают основания для выработки стратегии, соответствующей ситуации.

Стратегическая модель анализа пяти сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979г., Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а так же способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Теория конкуренции М.

Портера говорит о том, что на рынке существует 5 движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Модель пяти сил конкуренции (модель М. Портера) является и широко распространенным, и достаточно простым инструментом диагностики конкурентных сил, действующих в отрасли.

В дипломном проекте проанализировано действие следующих пяти конкурентных сил:

- 1) соперничество среди конкурирующих продавцов;
- 2) конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;
- 3) угроза появления новых конкурентов;
- 4) экономические возможности и торговые способности поставщиков;
- 5) экономические возможности и торговые способности покупателей.

Конкуренция. В настоящее время на территории г. Челябинска и всей России в целом, действует огромное число организаций, занимающихся аналогичной деятельностью. Среди них можно выделить:

- конкурентов–гигантов (таких как фирма «Bulldog»), занимающихся продажей различных видов электронных испарителей и жидкостей к ним, как импортной, так и отечественной;
- фирмы, занимающиеся реализацией только одного вида продукции (например, фирма «Zenpod», занимающаяся продажей только продажей электронных испарителей).

Китайские производители дешевой продукции уже захватили рынок электронных сигарет не только в Челябинске, но и по всей России.

В мегаполисах люди довольно обеспечены, и они предпочитают покупать импортные испарители и жидкости, причем основываясь не на собственном опыте или исследованиях, а лишь на устоявшемся стереотипе, что все импортное безусловно лучше. Но основная часть населения нашей страны – это люди со средними доходами, которые выбирают продукцию российского производства.

Поэтому очень большой конкуренции со стороны западных фирм сегодня уже нет.

Российский потребитель видит, что качество китайской продукции хуже, чем у отечественной или американской, но продукция из Китая активно поступает на рынок по демпинговым ценам.

Конкуренция на рынке электронных испарителей России профессиональная и очень жесткая. Это и точка новых технологий, и оптимизация бизнес-процессов, и снижение издержек на производство и логистику, и разработка новых сервисных услуг и т.д. В конкурентной борьбе выиграет та компания, которая сумеет сделать покупателю предложение, от которого тот не сможет отказаться.

Проблема только в том, что для победы вовсе не достаточно просто предложить покупателю раскрученный бренд, который у всех на слуху. Необходимо обеспечить индивидуальный подход и высокий уровень сервиса.

Обойдя несколько специализированных магазинов, покупатель совсем не обязательно остановит свой выбор на той компании, которая может похвастаться наибольшим объемом продаж или самым известным брендом, а на той, которая при подходящем соотношении цены и качества сможет выполнить все его пожелания.

Такой фактор внешней среды как возможность создания товаров-субститутов определяется в первую очередь предпочтениями моды в обществе.

Это влечет за собой необходимость проявления гибкости в работе организации: быстрой смены ассортимента, дополнительной закупки сопутствующих товаров, переквалификации специалистов и т.д.

Уровень конкуренции с товаром-субститутом определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель, как «стоимость переключения покупателя».

Способность покупателей диктовать свои условия в компании выражается как:

- продажа продукции отдельными частями, (а не целыми комплектами) по

желанию заказчика;

осуществление доставки и обслуживания;

- предоставление товарного кредита.

Для новых конкурентов остается все меньше и меньше места на рынке электронных сигарет. Количество фирм, стремящихся в отрасль, до сих пор растет, т.к. отрасль привлекает высоким уровнем прибыли, и растущим спросом на продукцию. Вновь пришедшие в отрасль фирмы предлагают продукцию по более низким ценам. Такая тенденция может привести к непропорциональности роста потребительского спроса и предложения в целом по отрасли, что нежелательно для нашей компании. Для преодоления такой негативной ситуации, крупные «фирмы-лидеры» отрасли стремятся к объединению в концерны и им подобные организации с целью не допускать в отрасль дополнительных конкурентов. К преимуществам объединения можно отнести:

- экономию средств при крупномасштабных поставках;

создание единой торговой марки и предпочтений покупателей к ней;

объединение капиталов для расширения в качественно новых направлениях.

Всем, кто еще питает надежду попробовать себя в этом бизнесе, приходится иметь в виду: времени для старта остается катастрофически мало. На фоне сдвигающейся рентабельности «плотных» производителей, нарастающей конкуренции со стороны зарубежных компаний и крупных российских сетей дверь на рынок электронных испарителей для небольших компаний скоро закроется совершенно. Впрочем, пока смельчаков достаточно.

Поставщики продукции, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками.

Структуру потребительского рынка электронных испарителей в России

составляют люди, имеющие потребность в том, чтобы отказаться от употребления обычных сигарет:

– 1/3 часть покупателей – предпочитают продукцию Российского производства;

– 2/3 покупателей – приобретают товар импортного производства, ориентируясь на ее относительную дешевизну.

Главным преимуществом предприятия «Cloud Room» является ее ориентир на пожелания клиентов, на доступные цены на реализуемую продукцию и большой спектр услуг по обслуживанию электронных испарителей.

Таким образом, на основании проведенного исследования наиболее значимыми из рассмотренных пяти сил для предприятия «Cloud Room» являются: соперничество между имеющимися конкурентами, власть поставщиков и среднее влияние оказывает угроза появления новых конкурентов, что наглядно изображено на рисунке 4.



Рисунок 4 – 5 сил М. Портера

Рассмотренные пять сил конкуренции определяют прибыльность отрасли,

потому что они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, и на размеры капиталовложений, необходимые для того, чтобы конкурировать в этой отрасли. Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил, для того чтобы иметь возможность повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру может определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию для компании, в которой она будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет сама оказывать влияние на конкурентов.

Анализ отраслевых движущих сил состоит из двух этапов. Первый – идентификация движущих сил, второй – исследование их влияния на изменение отраслевых экономических показателей. В таблице 3 показан анализ движущих сил в отрасли для предприятия «Cloud Room».

Таблица 3 Анализ движущих сил в отрасли предприятия «Cloud Room»

| Группы движущих сил | Выявленные движущие силы | Влияние, оказываемое движущими силами | Вероятность и характер их изменения в будущем |
|--|--|--|---|
| Внедрение новых продуктов | Соперничество между производителями, а также покупательская способность потребителей | Спрос на продукцию, ценообразование | Изменение размера рынка сбыта. |
| Изменения в технологии, в системе маркетинга | Использование только оригинальной продукции из Германии, Италии и США | Улучшение понимания запросов покупателей | Ввод в действие нового и обновление используемого оборудования |
| Возрастающая глобализация отрасли | Угроза появления новых конкурентов | Предложение продукции фирмами по более низким ценам. | Не-пропорциональность роста для ритейлерского спроса и предложения. |
| Изменение потребительских предпочтений | Изменение вкусы, интересов потребителей | Индивидуальный подход к покупателю. | Создание качественного продукта отвечающего требованиям клиента |

Непосредственными конкурентами предприятия «Cloud Room» являются

следующие организации: «Zenmod», «Bulldog», «VapeHouse», «Vape.ru».

«Zenmod» – лидер рынка электронных испарителей в Челябинске, ей принадлежит 10,5% рынка. Работает в нижнем и среднем сегментах рынка. Динамика роста – 35% в год.

«Bulldog» контролирует 7,5% рынка электронных испарителей в Челябинске. Динамика – 25% в год. Работает в среднем и средне-верхнем сегментах рынка.

«VapeHouse» контролирует 5,5% рынка электронных испарителей в Челябинске. Так же контролирует 2,5% рынка в странах Европы. Динамика – 20–25% в год. Работает в верхне-среднем сегменте рынка.

«Vape.ru» контролирует 3% рынка электронных испарителей в Челябинске и 4,5% рынка в Москве и Санкт-Петербурге. Динамика – около 15% в год. Работает в среднем сегменте рынка.

Само предприятие «Cloud Room» контролирует 7% рынка электронных испарителей в Челябинске (т.е. занимает третье место после «Bulldog»). Динамика – 15–20% в год. Работает в верхне-среднем сегменте рынка.

На рисунке 5 изображена карта позиционирования конкурентов предприятия «Cloud Room».



Рисунок 5 – Карта позиционирования конкурентов

Под ключевыми факторами успеха в отрасли понимают те факторы, которые

определяют успех или провал фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность организации.

Для предприятия «Cloud Room» можно выделить следующие ключевые факторы успеха (КФУ) на рынке электронных испарителей:

1) В области реализации продукции: представление продукции в собственной розничной сети, торговых центрах, демонстрационных залах, специализированных выставках, т.е. широкий доступ к точкам розничной торговли. Особое внимание уделяется доставке продукции покупателю.

2) В области маркетинга: проведение акций, предоставляющих скидки клиентам, использование рекламных проспектов, каталогов продукции; проведение анкетирования клиентов, пришедших по рекламе, с целью выявления наиболее эффективной рекламы

Таблица 4 Благоприятные и неблагоприятные для организации факторы внешней среды

| Благоприятные факторы (возможности, opportunities) | Неблагоприятные факторы (угрозы, threats) |
|---|--|
| Появление новых стандартов в технологиях, оборудовании, материалах. | Экономический кризис. |
| Появление новых товаров | Рост мировых цен на сырье и материалы |
| Государственное регулирование отрасли. | Изменение в налоговом законодательстве |
| Финансовые условия инвестирования на рынке капиталов. | Уровень безработицы. |
| Демографический рост | Изменение уровня инфляции, процентной ставки и курса иностранной валюты. |

Российский рынок электронных испарителей является одним из самых конкурентных, где представлены и работают как крупные фирмы занимающиеся реализацией электронных испарителей, так и множество небольших фирм.

Несмотря на большой потенциал развития отрасли, потребность в России по сравнению с европейскими странами остается на крайне низком уровне.

2.3 Анализ ресурсов и возможностей предприятия в проекте совершенствования маркетинговой стратегии

Внутренняя среда организации оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. 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 организация. В таблице 5 представлен анализ внутренней среды на основе срезов организации.

Таблица 5 Оценка внутренней среды компании

| Сфера | Факторы | Применительно к исследуемой компании |
|-------------|---|--|
| 1 | 2 | 3 |
| Кадры | Взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование, создание и поддержание климата между работниками и т.п. Возрастной и образовательный уровень работников предприятия | В организации присутствует процедура участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста, уровень зарплат выше, чем средний по отрасли. Компания имеет высокую деловую активность и постоянно расширяется. |
| Организация | Коммуникационные процессы, организационные структуры: нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения | Предприятие имеет линейную организационную структуру. Такая структура является оптимальной с точки зрения масштабов компании и специфики основной деятельности, что обусловлено основным стремлением руководства организации использовать высокие управленческие и лидерские качества и в то же время принимать грамотные, обоснованные решения на основе мнения профессионалов. |
| Маркетинг | Стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения. | Маркетинговое подразделение фирмы прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. |

Продолжение таблицы 5

| 1 | 2 | 3 |
|---------|---|---|
| Финансы | Процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. | Предприятие не ставит своей целью концентрацию своей деятельности на конкретном товаре или на определенной группе покупателей. Фирма имеет широкий ассортимент продукции. |

Проведенный анализ показывает, что внутренний потенциал предприятия «Cloud Room» довольно высок.

В настоящий момент предприятие использует современные информационные технологии, вся документация и учёт ведётся автоматизировано.

Несмотря на отсутствие маркетинговой службы, в этом направлении позиции предприятия «Cloud Room» также довольно сильны. Однако недостатком является то, что не проводятся исследования, слаба ценовая политика, философия маркетинга очень слабо развита. Всё это сказывается на деятельности предприятия.

Стиль управления. Характер действий ведущих управляющих для достижения целей фирмы. Основным фактором, который влияет на выбор стиля руководства, является задание.

Особенно ярко влияние фактора «задание» проявляется в планировании деятельности. Все долгосрочные и крупномасштабные решения (выбор приоритетных направлений деятельности) принимаются только высшими руководителями.

Централизация принятия управленческих решений с одной стороны замедляет их принятие и обратную связь, а с другой позволяет осуществлять стратегическое планирование. Харрисон, Ч. Хэнди выделяют 4 типа организационной культуры, которые изображены на рисунке 6.



Рисунок 6 – Матрица организационных культур предприятия «Cloud Room»

В культуре власти в руках центральной доминирующей в организации фигуры сосредоточены все властные полномочия. Сотрудники организации реализуют предписываемую центром политику, интерпретируя новые ситуации так, как это сделает бы руководитель. Культура власти доминирует преимущественно в небольших фирмах, в которых основную ответственность несет основатель компании.

Формальных правил немного, но в организации действуют неясные, но жесткие кодексы поведения и труда. Фирма полагается не на поиск решения в процессе обсуждения, а на выбор руководителя. Такие организации отличаются быстрой реакцией на изменение ситуации и склонны к экспериментам, ибо в них отсутствуют длительные согласования.

Однако по мере роста фирмы контроль за ее деятельностью со стороны лидера ослабевает. Если он не осознает произошедшие изменения и по-прежнему стремится вникать во все детали, система принятия решений начинает давать сбои, реакция на происходящие перемены замедляется.

Для анализа корпоративной культуры был проведен опрос сотрудников предприятия. Результаты опроса представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ культуры организации

| Культура организации | Власть | Роль | Задача | Личность |
|----------------------|--------|------|--------|----------|
| Существующая | 25 | 23 | 14 | 6 |
| Предпочитаемая | 25 | 19 | 15 | 7 |

Таким образом, в предприятии «Cloud Room» существует ярко выраженная культура власти. В руках директора сосредоточены все властные полномочия. У каждого работника на предприятии есть только один начальник – директор. И он же несет всю основную ответственность за деятельность компании. При этом мнение директора считается приоритетным. Данная ситуация по результатам опроса устраивает 41% сотрудников фирмы, в то же время оставшиеся 59% сотрудников полностью поддерживают авторитет директора, но хотели бы изменить направленность организационной культуры. Для данного предприятия эта ситуация приемлема, поскольку большинство сотрудников фирмы согласны с такой организационной культурой, что изображено на рисунке 7.

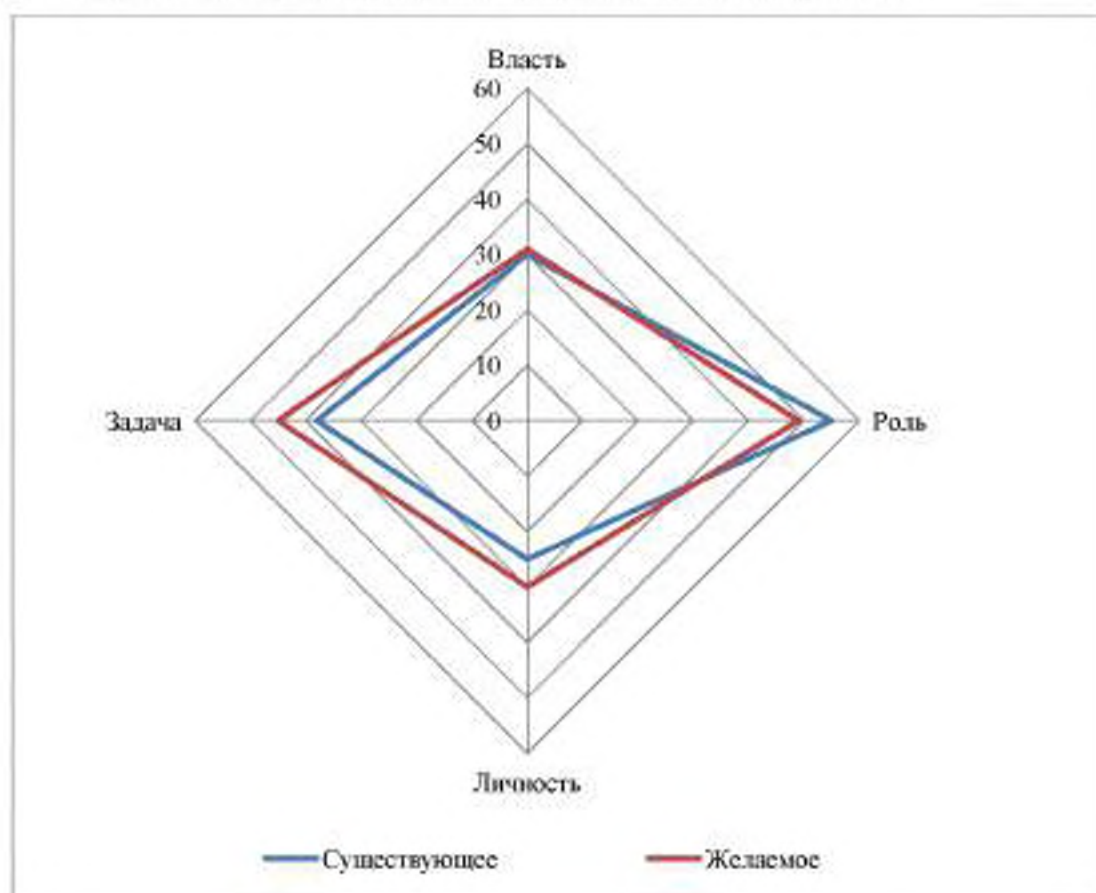


Рисунок 7 – Типы организационных культур

SNW-анализ позволяет проранжировать сильные, слабые и нейтральные стороны предприятия. Сильная и слабая оценка позиции присуща, как SNW-анализу, так и другим, однако она дополняется нейтральной позицией, которая соответствует среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий стратегического соответствия. Как показывает практика в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве критерия для сравнения лучше использовать среднерыночное состояние отрасли для данной конкретной ситуации.

Используя SNW-анализ проведем исследование внутренней среду предприятия «Cloud Room». результаты представим в таблице 7.

Таблица 7– SNW-анализ внутренней среды

| Области компетенции предприятия/ Экспертная оценка | Определение позиции | | |
|--|---------------------|-------------|--------|
| | Сильная | Нейтральная | Слабая |
| Менеджмент | | | |
| 1. уровень управленческой подготовки менеджеров среднего звена | | | x |
| 2. опыт руководителей в практической работе по управлению | x | | |
| 3. распределение ответственности и полномочий между руководителями | x | | |
| 4. степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей | | x | |
| 5. имидж предприятия в глазах общественности, персонала и т.д. | x | | |
| Маркетинг | | | |
| 1. наличие понятной маркетинговой концепции | | x | |
| 2. степень восприятия концепции руководством и работниками | | x | |
| 3. проведение маркетинговых исследований | | | x |
| 4. наличие стратегий по 5 P и т.д. | | x | |
| Финансы | | | |
| 1. ликвидность/платежеспособность | | x | |
| 2. рентабельность | | x | |
| 3. оборачиваемость | | x | |
| 4. финансовая устойчивость | x | | |
| 5. наличие обоснованного финансового бюджета | | x | |
| 6. наличие внешних источников финансирования | x | | |

Продолжите таблицы 7

| Области компетенции предприятия/ Экспертная оценка | Определение позиции | | |
|--|---------------------|-------------|--------|
| | Сильная | Нейтральная | Слабая |
| 7. репутация организации как заемщика | x | | |
| 8. возможность размещения свободных средств | x | | |
| Персонал | | | |
| 1. возрастной и образовательный уровень работников | | x | |
| 2. наличие системы отбора кадров | | x | |
| 3. наличие системы мотивации персонала | | x | |
| 4. наличие системы аттестации персонала | | x | |
| 5. умение сотрудников работать в команде | | x | |
| 6. наличие системы обучения персонала | | x | |

Основными видами деятельности организации «Cloud Room» являются: реализация электронных испарителей и жидкостей к ним и обслуживание электронных испарителей.

Таким образом, проанализировав эти показатели можно сказать, что с каждым годом наблюдается их рост.

Также положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что вся продукция изготавливается согласно нормам и проходят различные виды контроля качества.

Как отрицательный факт стоит отметить некомпетентность руководства предприятия, отдела маркетинга при организации сбытовой политики. Практически не развита реклама продукции, отсутствуют рекламы на телевидении и радио.

Некомпетентность руководства проявляется и в отсутствии на предприятии инвестиционной и финансовой деятельности, свободные денежные средства не приносят дополнительный доход, а наоборот изымаются из оборота в виде дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов сырья и материалов.

В то же время, как положительный факт, следует отметить, что предприятие сохраняет свое место на рынке электронных испарителей, обеспечивает высокую социальную защищенность своим работникам, предоставляет им оплачиваемые отпуска, поощряет лучших работников. Вполне кредитоспособно и самое

главное, у предприятия «Cloud Room» есть резервы роста и повышения эффективности хозяйственно-экономической деятельности.

Для выявления основных проблем организации проведем SWOT-анализ предприятия «Cloud Room» отображенный в таблице 8.

Таблица 8 – SWOT-анализ деятельности предприятия «Cloud Room»

| | |
|---|--|
| <p>Благоприятные факторы внешней среды (возможности, opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Государственное регулирование конкуренции в отрасли 2. Антиинфляционное законодательство 3. Улучшение финансовых условий инвестирования на рынке капиталов 4. Демографический рост 5. Появление новых стандартов в технологиях, оборудовании и материалах | <p>Неблагоприятные факторы внешней среды (угрозы, threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение роста благосостояния населения из-за кризиса, снижение покупательского спроса 2. Уменьшение уровня инфляции 3. Изменение курса иностранной валюты 4. Рост мировых цен на сырье и материалы, которые оказывают влияние на увеличение роста цен на продукцию |
| <p>Сильные стороны (strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие опыта у руководителей в практической работе по управлению 2. Делегирование ответственности и полномочий между руководителями 3. Высокая финансовая устойчивость 4. Хорошая репутация организации как заемщика 5. Наличие финансовой и ресурсной базы | <p>Слабые стороны (weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Устаревший ассортимент реализуемых товаров 2. Недостаточность проведения маркетинговых исследований 3. Низкая рентабельность |
| <p>I «Сила и возможности» – государственное регулирование конкуренции в отрасли.</p> <ul style="list-style-type: none"> – достаточная известность фирмы будет способствовать выходу на новые рынки; – высокие квалификация и опыт высшего звена персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие информационной отрасли будут позволять успеть за ритмом рынка; – четкая стратегия позволит использовать все возможности. <p>III. «Слабость и возможности» Недостаточность проведения маркетинговых исследований, а следовательно и плохая рекламная политика создадут затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг</p> | <p>II «Сила и угрозы» – усиление конкуренции в отрасли, изменение и налоговой политике государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии.</p> <ul style="list-style-type: none"> – появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов, известность предприятия защитит от товаров субститутов и добавит преимуществ в конкуренции; <p>IV «Слабость и угрозы» – появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию.</p> <ul style="list-style-type: none"> – неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли. – недостаточность проведения маркетинговых исследований и не продуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов; |

Учитывая сильные и слабые стороны организации, а также открывающиеся возможности и потенциальные угрозы, определяется набор из четырех стратегических альтернатив. Достаточная известность организации, высокий контроль качества и квалификации высшего звена позволят предприятию «Cloud Room» увеличить инвестирование, завоевать новые рынки. Анализ показывает, что экономические факторы для предприятия «Cloud Room» имеют важное значение. Предприятию необходимо стремиться к развитию ассортимента продукции, следить за уровнем спроса и стимулировать его.

2.4 Классификация и ранжирование проблем предприятия «Cloud Room» в проекте совершенствования маркетинговой стратегии

Проведенная диагностика и анализ проблем свидетельствуют о существовании в организации нескольких проблем. В данном параграфе будут определены наиболее важные из существующих проблем для дальнейшей разработки проекта их разрешения.

На данный момент в организации существует ряд проблем, которые могут существенно снизить ее конкурентоспособность и нежелательно отразиться на деятельности всей организации.

Данные проблемы связаны с отсутствием хорошо проработанного механизма стимулирования сбыта. Сбыт продукции для организации важен по ряду причин: маркетинговая стратегия определяет другие показатели организации (величину доходов, прибыль, уровень рентабельности).

Матрица Глайстера позволяет определить проблемы на организационном уровне, на уровне подразделения, индивидуума и операционной системы.

Анализ проблем на более низком уровне проведем с помощью матрицы Глайстера она позволяет прийти к решению проблем на организационном уровне. Матрица Глайстера для предприятия «Cloud Room» отображена в таблице 9.

Таблица 9 Матрица Глайстера для предприятия «Cloud Room»

| Уровень подразделения и проявления проблем | Суть проблемы | Признаки проявления проблемы | Предлагаемые решения | Ожидаемый результат |
|--|---|--|---|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Предприятие «Cloud Room» | Высокая цена на реализуемые товары | Сокращение объема продаж, отток постоянных покупателей | Снижение издержек за счет смены поставщика, | Снижение себестоимости и укрепление конкурентных позиций |
| 2. Подразделение организации | Отсутствие мониторинга за положением дел в отрасли | Неадекватная квалификация персонала | Обучение персонала | Организации необходимо определить наиболее привлекательные рыночные сегменты |
| 3. Отдел маркетинга | Отсутствие развития ассортимента ряда реализуемых товаров | Отток покупателей | Стратегия развития нового товара | Открытие новой точки продаж привлечет новых клиентов, за счет чего повысится количество продаж |

Таким образом, матрица позволяет определить уровень возникновения проблемы и возможные пути ее решения. Это позволяет наиболее целенаправленно и эффективно управлять изменениями, создавая при этом возможность экономить ресурсы и контролировать выполнение проекта.

1) Потенциал компании соответствует уровню, необходимому для совершенствования маркетинговой стратегии.

2) Существует необходимость в стратегии развития предприятия, который поможет увеличить общий объем продаж новых товаров.

3) Компания «Cloud Room» имеет устойчивые позиции на рынке и имеет высокую конкурентоспособность.

4) Есть возможность обеспечения проекта необходимыми ресурсами.

Результатом проведенного анализа макросреды и непосредственного окружения является определение благоприятных и неблагоприятных для организации факторов внешней среды.

Проведенный анализ показывает, что внутренний и внешний потенциал

компании «Cloud Room» довольно высок. Достаточная известность организации, высокий контроль качества и квалификации персонала позволят предприятию «Cloud Room» привлечь новых клиентов, с помощью создания филиала своей организации.

ГЛАВА 3. ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ «CLOUD ROOM» С УЧЕТОМ МЕЖДУНАРОДНОГО ОПЫТА

3.1 Разработка плана внедрения сбалансированной системы показателей в проект

Процесс реализации стратегии предлагается рассматривать с использованием сбалансированной системы показателей (ССП) – инструмента менеджмента, призванного распространить стратегию организации на все ее уровни.

Работа по разработке сбалансированной системы показателей начинается с обсуждения топ-менеджерами проблемы определения конкретных стратегических целей на основе имеющегося видения и стратегии. Для того чтобы определить финансовые цели, необходимо выбрать, на что следует сделать упор: либо на увеличение доходности и завоевание рынка, либо на генерирование потока наличности. Но что особенно важно с точки зрения потребителей, руководство должно четко обозначить тот сегмент рынка, в котором оно намеревается вести конкурентную борьбу за клиента. Как только установлены финансовые и клиентские цели, компания разрабатывает цели для внутренних бизнес-процессов. Традиционные системы оценки деятельности фокусируют внимание на снижении стоимости, улучшении качества и сокращении временного цикла всех существующих процессов. ССП же высвечивает те из них, которые являются наиболее значимыми для получения выдающихся результатов с точки зрения потребителей и акционеров. Зачастую удается обнаружить абсолютно новые внутренние бизнес-процессы, которые руководство должно довести до совершенства, с тем чтобы предложенная стратегия привела к успеху. Что же касается последнего компонента ССП, а именно обучения и развития, то, несомненно, серьезные инвестиции в переподготовку, информационные технологии и системы, а также в усовершенствование организационных

процедур, жизненно необходимы. Эти инвестиции в людей, системы и процедуры станут генераторами больших инноваций и модернизации внутренних бизнес-процессов на пользу клиентам и, в конечном счете, акционерам.

Важно всегда помнить, что ССП – это концепция внедрения существующих стратегий, а не разработки принципиально новых стратегий. Необходимо сначала завершить разработку стратегий, а потом приступать к созданию сбалансированной системы показателей.

В таблице 10 представлены основные составляющие сбалансированной системы показателей.

Таблица 10 – Составляющие ССП

| Составляющая | Ключевые элементы |
|----------------------------|---|
| Финансы | Стратегия дифференциации позволит увеличить количество покупателей, за счет разантия новой точки продаж. На новом месте необходимо осуществить процесс обучения персонала. Процесс обучения должна осуществлять наша организация, так как она заинтересована в этом. Осуществляя эти меры, организация будет двигаться в направлении поставленной цели, устраняя недостатки и используя преимущества. |
| Клиенты | Своей стратегической целью ставим увеличение количества клиентов, целевые аудитории: от среднего ценового сегмента до высшего. Услуги будут многовариантные, представлены широким выбором, ставка делается на отличительные свойства индивидуализированной продукции. Акцент будет на разработку новых путей создания ценностей для покупателя, стремление к превосходству. |
| Внутренние бизнес-процессы | Автоматизация всех процессов бизнеса, выход на новейшие технологии ведения деятельности в сфере продаж. |
| Обучение и развитие | Привлечение нескольких сторонних специалистов |

3.2 Разработка подсистемы управления факторами формирования системы сбалансированных показателей

С учетом проведенного стратегического анализа сформируем целый ряд причин начала проекта по внедрению ССП.

- разъяснение текущей стратегии,
- единая направленность целей работников,

передача информации и обучение,

После принятия решения о внедрении ССП выберем соответствующую организационную единицу, подразделение предприятия, для которого и будет осуществляться процесс моделирование элементов ССП – это производственный отдел

Для этого воспользуемся аспектами, требующими учета при выборе организационной единицы, представленными в таблице 11.

Таблица 11 – Аспекты, требующие учета при выборе организационной единицы

| Критерий | Баллы (1–10) | Удельный вес | Общий балл | Объяснение |
|----------------------------------|--------------|--------------|------------|--|
| Стратегия | 9 | 0,21 | 1,89 | Недавно завершена разработка нового стратегического плана |
| Поддержка со стороны руководства | 8 | 0,19 | 1,52 | Директор наблюдал успешный опыт применения ССП в двух других организациях. |
| Необходимость | 6 | 0,16 | 0,96 | Необходимость привлечения инвестиций |
| Поддержка со стороны участников | 5 | 0,16 | 0,8 | Молодое, энергичное руководство, готовое экспериментировать с новыми подходами |
| Сфера охвата | 5 | 0,13 | 0,65 | Целевая аудитория от среднего класса до элиты |
| Данные | 4 | 0,12 | 0,48 | Несмотря на их успех, раньше они не применяли сложных систем оценки результатов деятельности |
| Ресурсы | 4 | 0,11 | 0,44 | Персонала не хватает, и изыскивать ресурсы для проекта будет трудно |
| Всего | | 1,00 | 6,74 | |

Общий балл составил 6,74, что является весомым аргументом при выборе организационной единицы, для которой и будет осуществляться процесс моделирование элементов ССП, а именно производственный отдел.

Для оценки степени достижения поставленных (выше) целей, необходимо выработать критерии. Поэтому в данном разделе предлагается разработать (предложить) показатели и установить их целевые значения.

В общем виде показатели эффективности (результативности) в сбалансированной системе показателей – это значения результатов деятельности

отдельных сотрудников, подразделений, а также бизнес процессов организации по достижению поставленных целей.

Далее в таблице 12 рассмотрим показатели эффективности предложенной стратегии развития предприятия

Таблица 12 Карта показателей эффективности стратегии

| Наименование показателя | Ед измерения | Алгоритм расчета | Подразделение, отвечающее за измерение показателя |
|---|--------------|--|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Доход в расчете на одного сотрудника | Тыс. руб | $\frac{\text{Сумма продаж}}{\text{кол} - \text{количество сотрудников}}$ | Аналитик, отдел маркетинга |
| Рентабельность объема продаж | Тыс. руб | $\frac{\text{объем продаж}}{\text{прибыль}}$ | Аналитик |
| Денежный поток | Тыс. руб | Сумма дохода от инвестиционной, операционной и др видов деятельности | Аналитик |
| Количество клиентов | Чел | Ответ на вопрос анкеты «Какой торговой марки вы предпочитаете?» | Отдел маркетинга |
| Доля рынка | % | $\frac{\text{объем продаж} - \text{конкуренция}}{\text{общий рынок в компании N}}$ | Отдел маркетинга |
| Расходы на маркетинг | Тыс. руб | | Отдел маркетинга |
| Индекс торговой марки | % | | Отдел маркетинга |
| Улучшение производительности | Руб. / чел | | Отдел маркетинга |
| Прямые контакты с клиентами | Ед раз | Опрос | Отдел маркетинга |
| Оборачиваемость складских запасов | раз | $\frac{\text{общескол} - \text{возраст}}{\text{объем продаж в компании N}}$ | Отдел маркетинга |
| Удельный вес выполненных заказов | % | $\frac{\text{общескол} - \text{возраст}}{\text{общескол} - \text{возраст}}$ | Аналитик |
| Текучесть кадров | Ед | $\frac{\text{кол} - \text{первоначальный}}{\text{количество сотрудников}}$ | Отдел кадров |
| Время на обучение | Ч | Нормативное количество часов по обучающей программе | Отдел маркетинга |
| Численность менеджеров | Чел. | Статистические данные компании | Отдел кадров |
| Численность временных работников на полной ставке | Чел. | Статистические данные компании | Отдел кадров |

Теперь на основе карты показателей в таблице 13 составим счетную карту эффективности стратегий.

Таблица 13 – Счетная карта эффективности стратегий

| Перспективы | Цели | Показатели | Значения | |
|-------------------------------|---|---|----------|---------|
| | | | 2016 г. | 2017 г. |
| 1 | 2 | 3 | 5 | 6 |
| Финансы | Увеличить доход в расчете на одного сотрудника, тыс. руб. | Доход на одного сотрудника (год) | 1350 | 1560 |
| | Рентабельность объема продаж | Рентабельность объема продаж | 1,45 | 2,8 |
| | Увеличить денежный поток | Денежный поток, тыс. руб. | 2800 | 3200 |
| Клиенты | Увеличить количество клиентов | Клиенты, чел. | 14570 | 15080 |
| | Увеличить долю рынка | Доля рынка, % | 18 | 21 |
| | Оптимизировать расходы на маркетинг | Расходы на маркетинг, тыс. руб. | 150 | 140 |
| Внутренние процессы | Увеличить индекс лояльной марки | индекс лояльной марки | 1,2 | 1,3 |
| | Улучшение производительности | Производительность труда | 6,1 | 6,8 |
| | Прямые контакты с клиентами | | 13900 | 14780 |
| | Снизить оборачиваемость складских запасов | Оборачиваемость складских запасов, Дн | 4 | 3 |
| | Увеличить удельный вес своевременно выполненных заказов | Удельный вес своевременно выполненных заказов, % | 73 | 82 |
| Обучение и развитие персонала | Снизить текучесть кадров | Текучесть кадров | 50% | 20% |
| | Время на обучение | | 1 месяц | 1 месяц |
| | Увеличить численность менеджеров | Численность менеджеров | 350 | 405 |
| | Снизить численность временных работников на полной ставке | Численность временных работников на полной ставке | 13 | 10 |

В таблице 14 сформирована счетная карта эффективности стратегий и инициатив.

Таблица 14. Счетная карта эффективности стратегии и инициатив

| Перспективы | Цели | Показатели | Значения | | Инициативы |
|-------------------------------|---|---|-----------|-----------|---|
| | | | 2016 г | 2017 г | |
| 1 Финансы | 2 Увеличить доход в расчете на одного сотрудника | 3 Доход на одного сотрудника (год) | 5 1350 | 6 1560 | 7 Привлечение инвесторов на строительство новых объектов |
| | Рентабельность объема продаж | Рентабельность объема продаж | 1,45 | 2,8 | |
| | Увеличить денежный поток | Денежный поток, тыс. руб. | 2800 | 3200 | |
| Клиенты | Увеличить количество клиентов | Клиенты, чел. | 14570 | 15080 | Внедрение CRM системы |
| | Увеличить долю рынка | Доля рынка, % | 18 | 21 | |
| | Оптимизировать расходы на маркетинг | Расходы на маркетинг, тыс. руб. | 150 | 140 | |
| Внутренние процессы | Увеличить индекс торговой марки | Индекс торговой марки | 1,2 | 1,3 | Совершенствование системы мотивации |
| | Улучшение производительности | Производительность труда | 6,1 | 6,8 | |
| | Прямые контакты с клиентами | | 13900 | 14780 | |
| | Снизить оборачиваемость складских запасов | Оборачиваемость складских запасов, Дн. | 4 | 3 | |
| | Увеличить удельный вес своевременных выполненных заказов | Удельный вес своевременных выполненных заказов, % | 73 | 82 | |
| Обучение и развитие персонала | Снизить текучесть кадров | Текучесть кадров | 50% | 20% | Повышение квалификации на обучающих курсах |
| | Время на обучение | | 1 месяц | 1 месяц | |
| | Увеличить численность менеджеров | Численность менеджеров | 350 | 405 | |
| | Снизить численность временных работников на полной ставке | Численность временных работников на полной ставке | 13 | 10 | |

С учетом проведенного стратегического анализа сформированы причины начала проекта по внедрению ССП:

- разъяснение текущей стратегии;
- единая направленность целей работников;
- передача информации и обучение.

Далее для анализа процесса моделирования элементов ССП провели анализ выбранного нами подразделения. Общий балл составил 7,05, что является весомым аргументом при выборе организационной единицы, для которой и будет осуществляться процесс моделирование элементов ССП (в нашем случае это отдел продаж).

Разработанные цели послужат связующим звеном между выбранной общей стратегией и конкретными показателями деятельности, которые руководитель предприятия будет использовать для определения своего успеха в достижении поставленных общих целей.

Главной стратегической целью является максимизация прибыли. «Дерево целей построено по функционально–временному признаку».

Одну из целей предприятие будет достигать по средствам трёх долгосрочных целей:

- повышение конкурентоспособности.
- расширение ассортимента производимых товаров;
- расширение рынка.

Предприятие старается обеспечить прибыльность своей организации, обеспечивает привлекательность для инвесторов. Выявление, а так же применение новых деловых возможностей, повышает удовлетворенность внешних и внутренних потребителей, совершенствует систему оплаты труда и мотивации персонала, внедряет современные технологии.

Таким образом, отметим, что намечается положительная динамика в развитии предприятия, после принятия стратегии диверсификации, а именно открытия

новой точки продаж. Следовательно, деятельность предприятия Cloud Room, которая направлена на расширение деятельности организации будет направлена на увеличение количества покупателей.

3.3 Разработка подсистемы контроля и оценки экономической эффективности реализации совершенствования маркетинговой стратегии предприятия «Cloud Room»

На сегодняшний день, предприятие планирует открыть новую точку продаж в г. Челябинске. Это один из способов для привлечения заинтересованной публики.

Новая точка продаж будет открыта под одноименным названием и будет ориентировано на бюджетную ценовую категорию, что в текущей ситуации привлекает новых клиентов.

Учитывая все эти характеристики предприятие «Cloud Room» решило разработать проект организации

В качестве торговой площади было выбрано помещение по адресу: Свердловский проспект, 54. Площадь помещения составляет 26 м², в помещении имеется свет, вода, электроэнергия, вентиляция.

В таблице 15 представлены затраты на приобретение оборудования и ассортимента необходимых для ведения деятельности.

Таблица 15 Затраты на приобретение оборудования и ассортимента

| Наименование | Стоимость, руб. |
|-------------------------------------|-----------------|
| Основное оборудование | |
| Инструмент | 31 000,00 |
| Итого | 31 000,00 |
| Ассортимент | |
| Жидкости российского производства | 150 000,00 |
| Жидкости американского производства | 60 000,00 |
| Механические моды | 20 000,00 |
| Платы | 40 000,00 |
| Ваки | 30 000,00 |
| Дришкы | 50 000,00 |
| Итого | 220 000,00 |

Итого, для приобретения основного оборудования необходимо: 31 000,00 руб. Для приобретения ассортимента продукции необходимо 350 000,00руб. В общей сложности для приобретения необходимого оборудования и ассортимента потребуется: 381 000,00руб.

В предприятии «Cloud Room» уже сформировавшая организационная структура. Поэтому для запуска новой точки продаж необходимо нанять новых сотрудников, список которых указан в таблице 16.

Таблица 16 – Затраты на оплату труда сотрудников

| Должность | Количество человек | Оклад, руб. | Итого по всем сотрудникам, руб. |
|-----------------------|--------------------|-------------|---------------------------------|
| Старший администратор | 1 | 35 000,00 | 35 000,00 |
| Продавец-консультант | 1 | 30 000,00 | 30 000,00 |
| Намотчик | 1 | 33 000,00 | 33 000,00 |
| Итого: | | 98 000,00 | |

После составления перечня основных затрат на проект, было принято составить диаграмму Г. Ганта по проекту развития предприятия. На рисунке 8 изображена диаграмма Г. Ганта по открытию новой точки продаж «Cloud Room».

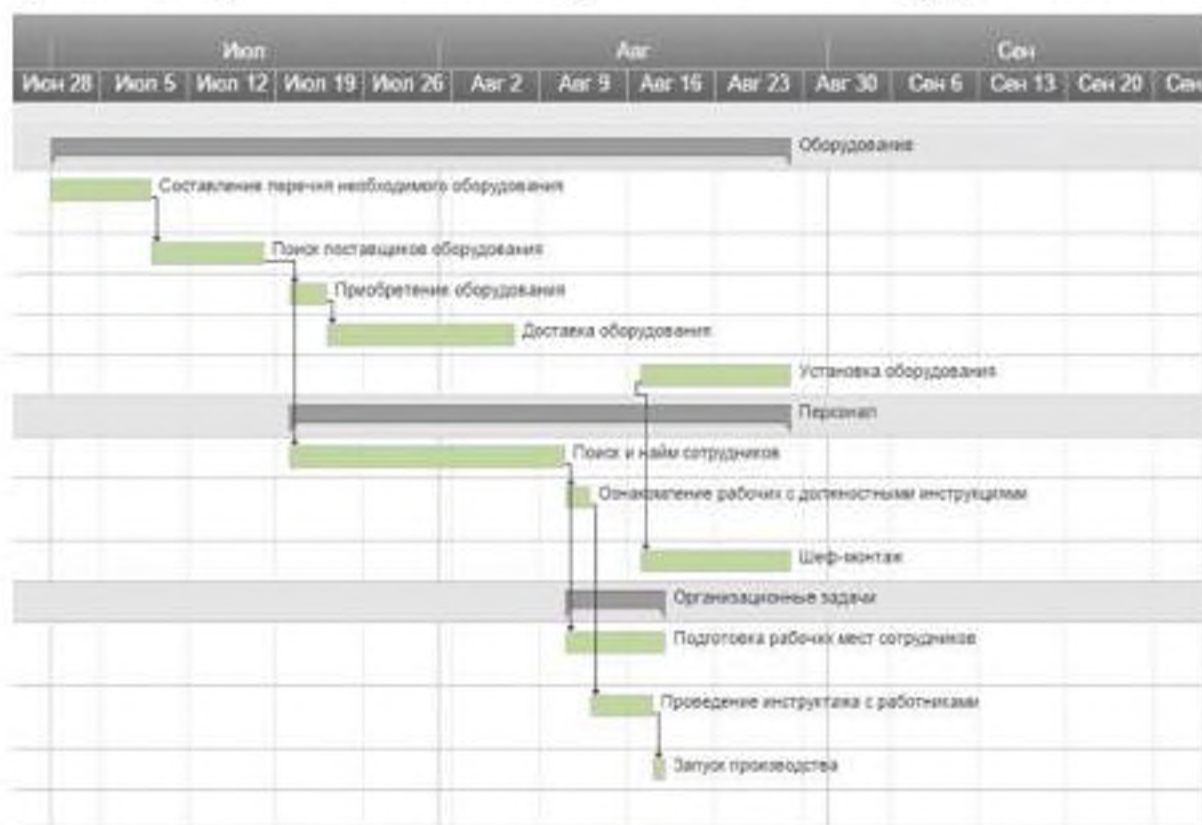


Рисунок 8 – Диаграмма Г. Ганта по проекту предприятия «Cloud Room»

На данном этапе необходимо рассчитать основные экономические показатели при разработке стратегии развития предприятия.

Чтобы выйти на уровень окупаемости, новая точка продаж должна приносить уровень чистой прибыли не меньший, чем сумма ежемесячных затрат, также нужно учесть покрытие первоначальных затрат на покупку оборудования, еще необходимо учитывать налоги. В таблице 17 указаны первоначальные затраты на покупку оборудования.

Таблица 17– Первоначальные затраты на оборудование

| Оборудование | Сумма, руб. |
|-----------------------|-------------|
| Основное оборудование | 31 000,00 |
| Ассортимент | 350 000,00 |
| Итого | 381 000,00 |

В таблице 18 указан примерный план ежемесячных затрат.

Таблица 18 – Ежемесячные затраты

| Наименование | Сумма, руб. месяц |
|-------------------------|-------------------|
| Арендная плата | 24 000,00 |
| Расходные материалы | 7 000,00 |
| Затраты на оплату труда | 98 000,00 |
| Налоги | 10 000,00 |
| Офисные расходы | 5 000,00 |
| Расходы на рекламу | 3 000,00 |
| Коммунальные услуги | 7 000,00 |
| Итого | 154 000,00 |

Инвестирование осуществляется с помощью собственных средств инициатора.

Наиболее часто используются следующие показатели эффективности капитальных вложений:

- дисконтированный срок окупаемости (DPR);
- чистое современное значение инвестиционного проекта (NPV);
- внутренняя норма прибыльности (доходности, рентабельности) (IRR).

Стандартная наценка на рынке электронных испарителей достигает 50% себестоимости продукции. Для привлечения клиентов, торговая наценка будет снижена до 30%. Далее можно поднять цену до среднерыночной, но, чтобы спрос не снизился, лучше будет оставить ее на таком же уровне.

Рассчитаем поток денежных средств от проекта развития предприятия «Cloud Room».

В таблице 19 приведен расчет основных показателей эффективности проекта совершенствования стратегии «Cloud Room».

Таблица 19 Расчет основных показателей

| | Старт | Период (t) | | | |
|--|------------|------------|------------|-----------|-----------|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Инвестиции | 381000,00 | | | | |
| Прирост поступлений, обусловленных реализацией проекта (например, увеличение выручки) | | 120000,00 | 130000,00 | 180000,00 | 225000,00 |
| Прирост затрат, обусловленных реализацией проекта (например, увеличение сбытовых затрат, обусловленное ростом выручки) | | 30000,00 | 25000,00 | 20000,00 | 15000,00 |
| Операционный доход | | 90000,00 | 105000,00 | 160000,00 | 210000,00 |
| Ставка дисконтирования, % год | 20,00 | | | | |
| Ставка дисконтирования, % пер. | 1,53 | | | | |
| Коэффициент дисконтирования | 1,00 | 0,98 | 0,97 | 0,96 | 0,94 |
| Дисконтированный операционный доход | | 88642,92 | 101857,36 | 152870,85 | 197617,57 |
| Дисконтированный денежный поток за период (ЧДЦ) | 381000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| ЧТС | -381000,00 | 88642,92 | 101857,36 | 152870,85 | 197617,57 |
| NPV | -381000,00 | -292357,08 | -190499,71 | -37628,87 | 159988,70 |
| ИД (индекс доходности) | 159988,70 | | | | |
| Рентабельность инвестиций, % | 1,42 | | | | |

ЧДЦ – это сумма дисконтированных значений потока платежей, приведённых к сегодняшнему дню.

ЧТС – это чистая текущая стоимость.

На рисунке 9 построим график денежного потока от проекта.



Рисунок 9 – Денежный поток проекта

Из таблицы 19 видно, что проект начинает приносить прибыль на 4 месяце своего существования, т.к. на 4 месяце доходы от проекта превысят затраты на проект на величину 159988,70 руб. Проанализировав движение денежных средств, показатели ЧТС, ЧДД можно сделать вывод об эффективности и прибыльности проекта. Также проанализировав рынок сбыта, конкурентную среду, показатели эффективности проекта, можно сделать вывод о реализуемости и прибыльности проекта разработки стратегии развития предприятия в сфере реализации продукции для электронных испарителей с учетом международного опыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Маркетинговая стратегия и общая стратегия компании во многом совпадают. Маркетинг заботится о потребностях потребителей, о способности компании их удовлетворять. Эти же факторы определяются миссией и задачами компании. Многие компании на практике называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга [35].

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ.

Вырабатывая стратегию необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее не использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Конечно, какой бы низкой ни была цена на продукцию, какие бы ни проводились рекламные или PR-компания, дальнейшее успешное развитие будет определяться немаловажными факторами: привлеченные характеристики должны соответствовать реальным достоинствам, ожидаемое качество не должно подвести.

Организация маркетинга на предприятии – это рыночная переориентация в его деятельности, переход от традиционной ориентации на требования производства к ориентации на требования рынка. Ориентация на производство и ориентация на рынок тесно связаны между собой. Однако ориентация на рынок – более высокая

степень в деятельности предприятия, когда оно основываясь на передовой технологии, не замыкается на решении внутренних задач, а выходит на конечную цель – удовлетворение спроса покупателей.

Предприятия «Cloud Room» работает с ограниченным количеством клиентов. Несмотря на то, что на своем сегменте предприятие являлось лидером с долей рынка в 7 %, количество стало снижаться. Для повышения эффективности работы перед фирмой были поставлены следующие цели:

- занять лидирующую долю рынка 12 %;
- развитие ассортимента товаров;
- повышение престижа и улучшение имиджа организации;
- улучшение социальных условий для персонала предприятия, в том числе улучшение мотивации труда;
- финансовая стабильность.

На данный момент усовершенствованной стратегией маркетинга предприятия «Cloud Room» является расширение товарного ассортимента, увеличения количества клиентов, а также усиление конкурентов позиций на рынке.

И здесь именно исследования позволяют наладить постоянную связь с целевой аудиторией, вовремя среагировать на изменение ее вкусов и потребностей и, следовательно, скорректировать стратегию.

Не только крупные предприятия нуждаются в стратегическом планировании, формировании целей, разработке маркетинга. По мнению Ф. Котлера, всем компаниям необходимо думать о будущем и разрабатывать долговременные стратегии, которые позволили бы оперативно реагировать на постоянно меняющиеся условия рынка.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акимова, И. М. Промышленное производство: рыночная ориентация и стратегии развития / И. М. Акимова. – М.: БИНОМ, 2005. – 249 с.
2. Алабугин, А.А., Алабугина, Р.А. / Управления проектами стратегического развития: - учебное пособие по выполнению практических занятий курсового (дипломного) проекта и практических занятий. Челябинск- 2008
3. Алабугин, А.А. Менеджмент: учебное пособие. – Челябинск: издательство ЮУрГУ, 1999;
4. Алабугин, А.А. Стратегический менеджмент: УМК и рабочая тетрадь для студентов всех специальностей. – Челябинск: издательство ЮУрГУ, 2001;
5. Андреева, О. Д. Технология бизнеса: маркетинг / О. Д. Андреева. – М.: Издательская группа ИНФРА-М НОРМА, 2000. – 219 с.
6. Бардасова, СВ. SWOT –анализ в разработке маркетинговой стратегии : С. В. Бардасова // Управление компанией. – 2004. – № 10. – С. 34–37.
7. Белов, А.А. Стратегический маркетинг на промышленном предприятии: подходы и проблемы / А. А. Белов // Top–Manager. 2002. – № 21. – С. 82.
8. Бронникова, Т. С. Маркетинг – учебное пособие / Т. С. Бронникова, А. П. Чернявский. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999. – 472 с.
9. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин. – М.: Гардарики, 2002. – 364 с.
10. Виханский, О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Гардарики, 2002. – 344 с.
11. Виханский, О. С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – М.: Издательство «Гардарики», 2000. – 389 с.
12. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е. П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2003. – 416 с.
13. Гольдштейн, Г. Я. Маркетинг / Г. Я. Гольдштейн, А. В. Катаев. – Таганрог: ТГРУ, 2000. – 293 с.

14. Девислов, В. А. Охрана труда / В.А. Девислов – М.: Форум: ИНФРА, 2004. – 400 с.
15. Дойл, П. Маркетинг менеджмент и стратегии / П. Дойл. – СПб.: ПИТЕР, 2002. – 275 с.
16. Егоров, А. Г. Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие для ВУЗов / А. Г. Егоров. – Тольятти: ТГУ, 2003. – 620 с.
17. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 421 с.
18. Кеворков, В. В. Политика и практика маркетинга: учебно-методическое пособие / В. В. Кеворков, С. В. Леонтьев. – М.: ИСАРП, 2001. – 320 с.
19. Крылова, Г. Д. Маркетинг: теория и 86 ситуаций / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М.: Юнити-Дана, 2003. – 362 с.
20. Лекомцев, С. И. Подходы к формированию эффективной маркетинговой стратегии / С. И. Лекомцев // Top-Manager. – 2003. – № 14. – С. 74–76.
21. Муромкина, И. И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И. И. Муромкина // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 22.
22. Назаров, А. К. Теоретические основы безопасности жизнедеятельности / А. К. Назаров. – М.: ДОФА, 2000. – 120 с.
23. Нишев, С. К. Анализ конкурентного положения / С. К. Нишев // Маркетинг. 2003. №4. С. 67–70.
24. Новиков, С. А. Потребительский рынок России: стратегия и тактика маркетинга для завоевания рынка / С. А. Новиков // Рекламный мир. – 2000. – № 11. – С. 62–63.
25. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг: как побеждать на рынке / Р. Б. Ноздрева, Л. И. Цыгичко. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 304 с.
26. Панкратов, Ф. Г. Рекламная деятельность / Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина, В. Г. Шахурин. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2002. – 244 с.

27. Попов, А. И. Стратегический менеджмент / А. И. Попов. – М.: Юнити Дана, 2002. – 257 с.
28. Розинченко, Б. А. Критический анализ критериев сегментирования / Б. А. Розинченко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 4. – С. 32–33.
29. Роджерс, Л. Маркетинг в малом бизнесе / Л. Роджерс. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 240 с.
30. Рыжкова, Т. И. Практики маркетингового анализа / Т. И. Рыжкова // Управление компанией. – 2002. – № 6. – С. 43–46.
31. Светалкова, И. П. Проектирование электрического освещения / И. П. Светлакова. – УдГУ, 2002. – 124 с.
32. Сергилин, А. С. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия / А. С. Сергилин // Управление компанией. – 2001. – № 3. – С. 68–71.
33. Токарев, В. А. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы / В. А. Токарев // Управление компанией. – 2002. – № 10. – С. 56–58.
34. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 480 с.
35. Хруцкий, В. Е. Современный маркетинг / В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева, Е. Ю. Автухова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 256 с.
36. Цлаф, В. М. Стратегии в маркетинге / В. М. Цлаф // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 8. – С. 54–58.
37. Эванс, Дж. Р. Маркетинг / Дж. Р. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 2003. – 335 с.
38. <http://cloud-room.ru/>