

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Факультет «Международный»
Кафедра «Международный менеджмент»

ПРОЕКТ ПРОВЕРЕН

Рецензент

Заместитель директора

ООО «УралазТехноЦентр»

 К.В. Мальчикова

(подпись, печать)

20.05

2016 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»,

д.э.н., доцент

 Ю.В. Бабанова

(подпись)

19.05

2016 г.

**Система продвижения автомобилей «Урал»
на предприятии ООО «УралазТехноЦентр»
в условиях международной конкуренции**

ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННЫЙ ПРОЕКТ
ЮУрГУ – 080507.65.2016.187.ПЗ.ВКП

Консультант

по экономической части проекта,

доцент, к.э.н.



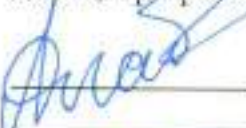
17.05

М.И. Соколова

2016 г.

Руководитель проекта,

д.э.н., профессор



А.А. Алабугин

2016 г.

18.05

Автор проекта

студент группы Мн-667



Т.В. Уминский

2016 г.

16.05

Нормоконтролер,

старший преподаватель



Р.А. Алабугина

2016 г.

18.05

Челябинск 2016 г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)

Факультет	«Международный»
Кафедра	«Международный менеджмент»
Специальность	«Менеджмент организаций»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

«Международный менеджмент»

 Ю.В. Бабанова
2016 г.

ЗАДАНИЕ
на выпускной квалификационный проект студента

Уминского Тадия Владимировича

(фамилия, имя, отчество полностью)

Группа Мн-667

- 1 Тема проекта «Система продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр» в условиях международной конкуренции» утверждена приказом по университету от 15.04.2016 г. № 661
- 2 Срок сдачи студентом законченного проекта 30.05.2016 г.
- 3 Исходные данные к проекту.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «УралазТехноЦентр». Предметом исследования являются организационно-правовые отношения, возникающие при разработке и реализации проекта по совершенствованию системы продвижения товара – полноприводного грузового автомобиля «Урал».

В ходе разработки проекта необходимо изучить теоретические и методические вопросы совершенствования системы продвижения товара зарубежных и отечественных ученых-экономистов Ф. Котлера, Питер Дойля, Алесинской Т.В., Бронниковой Т.С., Кеворковой В.В., Леонтьева С.В., Е. М. Феоктистовой и др.

- 4 Перечень вопросов, подлежащих разработке.

• Изучить и проанализировать возможности применения теорий, методов из международного и отечественного опыта управления проектом совершенствования системы продвижения товара.

- Осуществить стратегический анализ ресурсов и возможностей управления проектом совершенствования системы продвижения оборудования на ООО «Уралаз-ТехноЦентр».

- Разработать стратегический план по совершенствованию системы продвижения товара в ООО «УралазТехноЦентр».

- Оценить финансово-экономические показатели результативности, экономичности и эффективности проекта.

5 Иллюстративный материал (плакаты, альбомы, раздаточный материал, электронные носители): презентация

Общее количество иллюстраций: одна презентация

6 Дата выдачи задания 20.11.2015

Руководитель проекта _____


(подпись)

А.А. Алабугин

(И.О. Ф.)

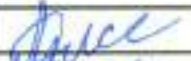
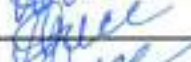


Задание принял к исполнению _____


(подпись студента)

Т.В. Уминский



(И.О. Ф.)

7 Консультанты по проекту

Наименование глав ВКП	Консультанты по главам работы	Задание выдал	Задание принял
Глава 1	Алабугин А.А.		Уминский Т.В.
Глава 2	Алабугин А.А.		Уминский Т.В.
Глава 3	Алабугин А.А.		Уминский Т.В.
Глава 4	Алабугин А.А.		Уминский Т.В.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование этапов выпускного квалификационного проекта	Срок выполнения этапов проекта	Отметка руководителя о выполнении
Выбор темы	24.02.2016 г.	
Подбор литературы	21.03.2016 г.	
Теория, международный и отечественный опыт совершенствования системы продаж	10.04.2016 г.	
Стратегический анализ возможностей и ресурсов совершенствования системы продаж	20.04.2016 г.	

Стратегическое планирование в проекте совершенствования системы продаж ООО «УралазТехноЦентр»	01.05.2016 г.	
Планирование реализации стратегий в проекте совершенствования системы продаж ООО «УралазТехноЦентр»	15.05.2016 г.	

Заведующий кафедрой _____  Ю.В. Бабанова
 (подпись) (И.О. Ф.)
 Руководитель проекта _____  А.А. Алабугин
 (подпись) (И.О. Ф.)
 Студент _____  Т.В. Уминский
 (подпись студента) (И.О. Ф.)

АННОТАЦИЯ

Уминский Т.В. Совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр» в условиях международной конкуренции. – Челябинск: ЮУрГУ, Мн-667, 135 с., ил. 31, 30 табл., библиогр. список – 28 наим., 8 прил.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что экономическая деятельность в условиях рыночных отношений, ужесточение конкурентной борьбы и иные причины требуют постоянного совершенствования методов продвижения товаров на новые рынки сбыта.

Целью дипломного проекта является усовершенствование системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр» на основе методов стратегического менеджмента и управления проектами для повышения конкурентоспособности в условиях международной конкуренции.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «УралазТехноЦентр», которое занимается реализацией автомобилей «Урал», запасных частей для автомобилей «Урал», а так же сервисным обслуживанием в ряде регионов Сибирского и Дальневосточного федеральных округов.

В дипломном проекте проведен анализ положения предприятия, рассмотрено влияние окружения на деятельность организации, определены главные проблемы с помощью методов стратегического менеджмента и управления проектами. Проведены анализы внешней и внутренней среды предприятия, был составлен SWOT- анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз.

В работе сформулированы цели предприятия по принципу SMART, составлено дерево целей.

Проведен анализ эффективности проекта, в результате которого проект оценивается как эффективный. Данный проект рекомендовано внедрять в ООО «УралазТехноЦентр».

Внедрение проекта позволит решить основные выявленные проблемы ООО «УралазТехноЦентр». Ожидается, что осуществление проекта существенно увеличит конкурентоспособность компании на рынке и привлечет больше клиентов.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	9
ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА	12
1.1 Теория, практические методы и опыт совершенствования системы продвижения товара	12
1.1.1 Методы продвижения товара	13
1.1.2 Опыт в применении описанных методов	26
1.2 Анализ возможностей применения теории, методов, международного и отечественного опыта управления проектом совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр»	30
1.2.1 Описание предприятия	30
1.2.2 SWOT – анализ возможностей применения комбинаций метода рекламы и элемента опыта интернет-маркетинга на ООО «УралазТехноЦентр»	30
ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ «УРАЛЬ» НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «УРАЛАЗТЕХНОЦЕНТР»	34
2.1 Модели и методы стратегического менеджмента и управления проектами на этапе постановки общих целей	34
2.2 Анализ внешних факторов ООО «УралазТехноЦентр» в проекте совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал»	39
2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «УралазТехноЦентр» в проекте совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр»	58
2.4 Классификация и ранжирование проблем в проекте продвижения оборудования	71
ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА.....	76
3.1 Планирование системы целей предприятия и проекта	76
3.2 Планирования стратегий развития ООО «УралазТехноЦентр» в проекте совершенствования системы продвижения товара	80
3.3 Обоснование структуры предприятия для реализации проекта	93
3.4 Разработка усовершенствованной системы управления продвижением товара на ООО «УралазТехноЦентр»	96
ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ «УРАЛЬ» НА ООО «УралазТехноЦентр»	104
4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта	104
4.2 Разработка подсистемы контроля и оценка	

экономической эффективности реализации плана проекта по продвижению товара ООО «УралазТехноЦентр»	108
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	124
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	126
ПРИЛОЖЕНИЯ	
ПРИЛОЖЕНИЕ А. SWOT-анализ ООО «УралазТехноЦентр»	128
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. SNW-анализ подсистем ООО «УралазТехноЦентр»	129
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Модель «7S» Мак-Кинси для ООО «УралазТехноЦентр»	130
ПРИЛОЖЕНИЕ Г. Дерево целей проекта совершенствования системы продвижения Автомобилей «Урал» на ООО «УралазТехноЦентр»	131
ПРИЛОЖЕНИЕ Д. Организационная структура ООО «УралазТехноЦентр»	132
ПРИЛОЖЕНИЕ Е. Структура проектной группы ООО «УралазТехноЦентр»	133
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж. Диаграмма Ганта для ООО «УралазТехноЦентр»	134
ПРИЛОЖЕНИЕ З. Распределение ресурсов по работам, расчет трудоемкости и стоимости работ	135

ВВЕДЕНИЕ

С возникновением рыночных отношений в нашей стране маркетинг стал рассматриваться как главная функция управления, определяющая стратегию предприятия на рынке. Маркетинг – система управления разработкой и продвижением товаров и услуг, обладающих ценностью для потребителя, производителя и общества в целом на основе комплексного анализа рынка [28]. Маркетинг позволяет принять решение о расширении или сокращении объемов производства, модернизации продукции или услуг, а также способствует разработке и внедрению планов развития предприятия. Одной из неотъемлемой его части является продвижение товара. Продвижение товара – совокупность разнообразных мер, усилий, действий, предпринимаемых производителями или продавцами товара, посредниками в целях повышения спроса, сбыта, расширения рыночного поля товара. [21].

Данная составляющая включает в себя:

- формирование политики в области стимулирования сбыта, продвижение товара;
- выбор, планирование и управление инструментами стимулирования сбыта;
- анализ данных продаж, бюджетные квоты продаж и постановка соответствующих целей, координация деятельности торговых агентов;
- рекламирование деятельности и определение задач рекламы;
- выбор средств передачи рекламы (телевидение, радио, печать и т.п.) и управление работой в этой области;
- установление контактов со средствами массовой информации, рекламными агентствами;
- разработка образцов, выставочных материалов;
- установление связей компании с отдельными лицами, общественными организациями, обмен информацией;
- упаковочное дело, разработка упаковки;
- мероприятия по сбыту товара;

- планирование и осуществление продвижения товаров (по продовольственным купонам и др.);
- разработка мер, направленных на увеличение продаж [24].

Актуальность данной темы обусловлена тем, что экономическая деятельность в условиях рыночных отношений, ужесточение конкурентной борьбы и иные причины требуют постоянного совершенствования методов продвижения товаров на новые рынки сбыта. Система продвижения играет ключевую роль в развитии рыночной экономики и является её важным элементом. Если производителя лишить такой эффективной связи с потребителем, как реклама и персональная продажа, то он перестанет вкладывать деньги в совершенствование старых и создание новых товаров. Поэтому в странах с массовым производством тратятся огромные деньги на маркетинговые коммуникации. Основная функция продвижения – передача информации о товаре, знакомство с ним потенциальных покупателей, убеждение их в необходимости приобретения товара. От обычных информационных сообщений продвижение отличается заинтересованностью в конечном результате - увеличении спроса на товар. В то же время на предприятии не решены следующие главные проблемы:

1. неэффективная работа системы продвижения товара;
2. снижение прибыли;
3. уменьшение количества клиентов;
4. снижение конкурентоспособности предприятия на рынке.

Степень разработанности и решенности проблемы: теоретические и методические вопросы совершенствования системы продвижения товара нашли достаточно широкое отражение в трудах зарубежных и отечественных ученых-экономистов. Исследованию данной проблемы посвящены работы Ф. Котлера, Питер Дойль, Алесинская Т.В., Бронникова Т.С., Кеворков В.В., Леонтьев С.В., Е.М. Феоктистова и мн. др.

Актуальность темы и нерешенность проблем определили следующую цель работы – разработать проект совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр» на основе методов стра-

тегического менеджмента и управления проектами для повышения конкурентоспособности.

Объектом исследования является ООО «УралазТехноЦентр».

Предметом исследования являются организационно-правовые отношения, возникающие при разработке и реализации проекта по совершенствованию системы продвижения товара.

Для достижения указанной цели решаются следующие задачи:

1. Изучить и проанализировать возможности применения теорий, методов из международного и отечественного опыта управления проектом совершенствования системы продвижения товара.

2. Осуществить стратегический анализ ресурсов и возможностей управления проектом совершенствования системы продвижения оборудования на ООО «УралазТехноЦентр».

3. Разработать стратегический план по совершенствованию системы продвижения товара в ООО «УралазТехноЦентр».

4. Оценить финансово-экономические показатели результативности, экономичности и эффективности проекта.

В первой главе данной работы рассмотрено понятие продвижения товаров и услуг, а также подробно изучены методы продвижения и международный опыт их применения. Вторая глава посвящена анализу ООО «УралазТехноЦентр», а именно анализ внешних факторов, влияющих на организацию, анализ ресурсов и внутренних возможностей. В третьей главе осуществляется стратегическое планирование по проекту: постановка целей, разработка стратегий, а также разработка усовершенствованной системы управления продвижением оборудования. В заключительной четвертой главе будут проведены расчеты по оценке экономической эффективности реализации проекта по продвижению автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр».

ГЛАВА 1 ТЕОРИЯ, МЕЖДУНАРОДНЫЙ И ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА

1.1 Теория, практические методы и опыт совершенствования системы продвижения товара

На данном этапе экономического развития многие компании стали больше уделять внимание маркетингу. И это вполне объяснимо. Маркетинг представляет собой комплексную систему организации производства и сбыта продукции, ориентированную на удовлетворение потребностей конкретных потребителей и получение прибыли на основе исследования и прогнозирования рынка, изучения внутренней и внешней среды предприятия-экспортера, разработки стратегии и тактики поведения на рынке с помощью маркетинговых программ. То есть данное понятие включает в себя организацию всех жизненных функций для предприятия. Таким образом, сегодня в условиях существующей конкурентной среды в России не знать основ маркетинга — значит не знать главных принципов выживания и достижения основной цели рыночной деятельности — коммерческого успеха [22].

Одним из элементов маркетинга является продвижение товара или услуги. Продвижением товара можно считать любую форму сообщений, с помощью которых фирма информирует и убеждает людей, а также напоминает им о своих товарах, услугах, идеях, общественной деятельности или других действиях, оказывающих влияние на общество. Нужные ей сообщения фирма может передавать через свои фирменные названия, упаковку, витрины магазинов, выставки, средства массовой информации, а также посредством прямых контактов торговых представителей фирмы с покупателями. Цель продвижения товара должна быть направлена на достижение определенного поведения целевой аудитории в заданный период времени. Продвижение товара для достижения экономических целей организации обеспечивает последовательное выполнение таких коммуникационных целей как: формирование потребности в товаре; порождение осведомленности о товаре; формирование положительного расположения к товару (убежденности);

стимуляция возникновения желания купить товар; побуждение и провоцирование к совершению покупки товара.

С помощью методов продвижения товара или услуги фирма может:

- увеличить объем продаж товаров, повысить эффективность и прибыльность фирмы;
- создать образ престижности, низких цен или новизны предлагаемых фирмой товаров;
- создать благоприятную информацию о самой фирме, ее товарах и услугах относительно конкурентов;
- обеспечить узнаваемость новых товаров и услуг;
- поддерживать у покупателей популярность существующих товаров и услуг.

К методам продвижения относятся: интерактивный маркетинг, реклама, связь с общественностью, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, личная продажа и брендинг [24].

В данном параграфе мы изучаем основные теории такого элемента маркетинга как система продвижения товара, а также обращаемся к опыту международных и отечественных компаний. Все это в дальнейшем позволит ООО «УралазТехно-Центр» эффективно и без лишних затрат усовершенствовать свою систему продвижения автомобилей «Урал».

1.1.1 Методы продвижения товара

1) Интернет-маркетинг (интерактивный маркетинг)

Развитие информационных технологий, среди которых одно из ключевых мест занял Интернет, появление и бурный рост электронной коммерции стали основой для появления нового направления в современной концепции маркетинга взаимодействия — Интернет-маркетинга. Под термином Интернет-маркетинг понимается теория и методология организации маркетинга в гипермедийной среде Интернета. Интернет обладает уникальными характеристиками, значительно отличающимися от характеристик традиционных инструментов маркетинга. Одним из основных

свойств среды Интернета является ее гипермедийная природа, характеризующаяся высокой эффективностью в представлении и усвоении информации, что значительно повышает возможности маркетинга в усилении взаимосвязи предприятий и потребителей. Кроме того, роль, выполняемая Интернетом, не ограничивается только коммуникативными функциями, а также включает в себя возможность заключения сделок, совершение покупок и проведение платежей, придавая ему черты глобального электронного рынка.

Интернет в качестве канала маркетинговых коммуникаций является частью так называемых «новых СМИ». Кроме Всемирной сети туда также входят: цифровое телевидение, сотовая телефония, компактдиски и т.д. Термин «новые СМИ» используется в целях разграничения традиционных способов доставки информации потребителям и методов, основанных на использовании новейших цифровых технологий [22].

В настоящее время специалистами выделяются следующие пять специфических особенностей Интернет как одного из «новых СМИ»:

- в большинстве случаев покупатель является инициатором контакта с организацией;
- покупатель сам ищет интересующую его информацию;
- высокая вовлеченность (привлечение внимания) покупателя при просмотре web-сайта;
- у организации имеются широкие возможности для сбора и классификации информации о покупателях;
- учитываются индивидуальные запросы покупателя, которые принимаются в расчет при будущих контактах [5].

Интернет-маркетинг – это комплекс философии, стратегии и инструментария информационной маркетинговой деятельности и взаимодействия в компьютерных сетях, позволяющие исследовать рынок, продвигать, продавать, и покупать товары, идеи, услуги. Вместе с тем Интернет-маркетинг – это не самостоятельная область маркетинга, это всего лишь один из ее инструментов маркетингового анализа и воздействия, одна из составляющих общей маркетинговой стратегии фирмы.

Поэтому:

- формулировать и решать маркетинговые задачи в Интернете можно и нужно в соответствии с задачами общей маркетинговой стратегии фирмы, не упрощая ее и не сводя к известным способам рекламы в Интернет;

- в Интернете целесообразно решать только те задачи, которые эффективно решать именно здесь, прежде всего с точки зрения соотношения затрат и возможного эффекта.

К стратегическим целям маркетинга в Интернете относятся:

- увеличение объема продаж за счет внедрения электронной коммуникации в режиме on-line;

- сетевая реклама товаров и услуг с целью увеличения объема продаж традиционными способами;

- сокращение издержек на ведение бизнеса;

- создание положительного, современного имиджа компании.

Более конкретно функции Интернет-маркетинга можно разделить на три блока:

а) Исследования внешней рыночной среды:

- макросреды;

- потребители;

- конъюнктуры и емкости рынка, его сегментов;

- конкурентов и конкуренции, деятельности посредников и партнеров.

б) «Внутренние» маркетинговые процессы и решения:

- товарная политика;

- ценообразование;

- реклама, а также другие виды и способы продвижения товаров и услуг, имиджа фирмы;

- сбытовая деятельность, продажи.

в) Специфические сферы и способы деятельности:

- электронный обмен информацией;

- электронная торговля;

- электронные сделки;

- организация деятельности Интернет – магазинов [3].

2) Реклама

Реклама — информация, распространенная любым способом, в любой форме и с использованием любых средств, адресованная неопределенному кругу лиц и направленная на привлечение внимания к объекту рекламирования, формирование или поддержание интереса к нему и его продвижение на рынке. Цель — донесение информации от рекламодателя до целевой аудитории. Задача — побудить представителей целевой аудитории к действию (выбору товара или услуги, осуществлению покупки и т. п., а также формированию запланированных рекламодателем выводов об объекте рекламирования) [15].

Обычно принято выделять четыре основных функций рекламы:

- а) экономическую;
- б) социальную;
- в) маркетинговую;
- г) коммуникационную.

а) Экономическая функция

Сущность экономической функции рекламы как важного инструмента маркетинга сводится, прежде всего, к стимулированию сбыта и наращиванию объемов прибыли от реализации некой продукции за определенную единицу времени. Реклама информирует, формирует потребность в товаре или услуге, побуждает человека к их приобретению. И чем больше людей откликнулось на рекламу, тем, в конечном счете, лучше для экономики и экономического благосостояния общества.

б) Социальная реклама

Реклама оказывает огромное воздействие на формирование массового общественного сознания и сознание каждого индивидуума, ей внимающего. Обращенная к потребителям, помимо собственно рекламирования той или иной продукции, реклама:

- способствует формированию и внедрению в сознание людей идейных ценностей данного общества и в конечном счете оказывает определенное влияние на характер общественных отношений;
- вызывает к потребительским инстинктам людей, побуждая их к повышению уровня своего благосостояния;

- определенным образом способствует повышению культуры потребления – ведь сравнивая различные товары и услуги, потребитель в любом случае стремится получить действительно лучшее.

в) Маркетинговая функция

Как известно, реклама – важная составляющая маркетинга, или, составляющая механизма продвижения продукта. Реклама всецело подчинена задачам маркетинга, преследующего в качестве конечных полное удовлетворение потребностей покупателя в товарах и услугах.

г) Коммуникационная функция

Реклама также являет одну из специфических форм коммуникации. Она призвана выполнять и соответствующую – коммуникационную функцию, связывая воедино посредством информационных каналов рекламодателей и потребительскую аудиторию. Рекламное сообщение показывает, что, как и в какой форме должно быть сказано, чтобы оказать влияние на процесс принятия решений потребителем и добиться желаемого эффекта. Что сказать, определяется конкретным предложением, информирующим потребителя о типе продукта, торговой марке, условиях потребления и др. Как сказать, определяется такими требованиями к сообщению, как: привлечь внимание, быть интересным, способным убеждать быть запоминающимся и др. В какой форме сказать, определяется конкретным макетом, фотографией, текстом, звуковым оформлением и т.д. [17].

Канал распространения рекламы – это способ тиражирования рекламного сообщения и доставки его широкой публике, распространения во времени и пространстве. Типы каналов распространения рекламы, следующие:

- прямой канал – использует печатную рекламу, которая вручается при личном контакте, рекламу ПО телефону, рекламу с помощью компьютерных сетей;
- реклама в средствах массовой информации – в прессе, на радио, на телевидении.
- реклама на конкретном месте – на месте продажи, на выставке, на улицах, на транспорте.

Главным мерилom успеха в принятии решений относительно рекламы является оборот предприятия и его доля на рынке. Другим важным критерием успеха являются расходы на рекламу, которые регулярно указываются в специальной смете расходов. Часто используется также «бета-показатель», или показатель следующего дня – процент людей, которые, будучи первый раз ознакомлены с новым сообщением, запоминают торговую марку.

Исследования показали, что реклама эффективнее, если:

- продукт стандартизирован;
- имеется много конечных потребителей;
- типична покупка небольшого размера;
- продажи осуществляются через каналы посредников;
- важно вспомогательное обслуживание;
- продукт имеет премиальную цену (или премиальное количество);
- производитель имеет существенную выгоду на рубль продаж;
- производитель имеет относительно небольшие размеры рынка и/или избыточные производственные мощности;
- большую часть продаж производителя составляют новые продукты [15].

3) Связь с общественностью

Паблик рилейшиз (ПР) — установление и поддержание коммуникаций в организационной среде в целях обеспечения благоприятного поведения среды в отношении организации. ПР — преимущественно неличная коммуникация, содержащая информацию об организации, продукте, услуге или идее, не оплачиваемая прямо идентифицированным спонсором. ПР предполагают неличную коммуникацию с массовой аудиторией. Неличный компонент показывает, что ПР используют масс-медиа (т. е. телевидение, радио, газеты, журналы, Интернет), посредством которых сообщение может быть передано большим группам людей, часто в одно и то же время. Неличная сущность ПР означает, что обычно нет реальной возможности для немедленной обратной связи со всеми получателями сообщения — отправитель и получатели информации разделены пространством и/или временем. В числе исключений — пресс-конференции (в том числе

в Интернет), где журналисты и другие участники задают вопросы выступающему. Однако журналисты и участники пресс-конференции — лишь очень малая часть публичной аудитории (телезрителей, радиослушателей, читателей газет и Интернет-аудитории), на которую, собственно, и нацелена пресс-конференция. Неличный характер коммуникации, отсроченность обратной связи означают проблемы ситуационного управления коммуникацией. Поэтому перед тем, как сообщение отсылается, отправитель должен не только анализировать возможную интерпретацию сообщения аудиторией и реакцию аудитории на него, но и формировать необходимую интерпретацию сообщения и необходимую реакцию на это сообщение. ПР ориентированы не столько на продвижение продукта для потребителей, сколько на продвижение организации, событий или индивидуумов в общественном сознании, среди целевых групп общественности. Потребители — не единственная и не самая значимая аудитория ПР. Развитие информационного обмена в обществе побуждает маркетологов и практиков маркетинга направлять маркетинговые коммуникации за пределы традиционного сегмента покупателей. Все чаще с целевой аудиторией маркетинга ассоциируются группы влияния, лидеры мнений, профессиональные сообщества, избиратели и более широкие круги общественности [10].

ПР — лишь одно из средств продвижения. Если реклама является платным средством информирования, то сообщения ПР не оплачиваются компанией непосредственно. ПР практически бесплатны для источника. Компания или организация в данном случае стремится получить поддержку СМИ для освещения продукта, услуги, события в интересах обеспечения осведомленности общественности, для формирования знания, мнений и поведения целевого рынка. СМИ не берут платы за размещение ПР-информации, если она представляет собой товар на информационном рынке и может быть продана потребителям СМИ.

К средствам ПР относятся пресс-релизы, обзорные статьи, истории и другие материалы, представляемые в разных жанрах различных СМИ; пресс-конференции, выставки и другие специальные мероприятия; интернет-представительства, фильмы, диски и другие средства [23].

4) Стимулирование сбыта

Стимулирование сбыта – это совокупность приемов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца), для краткосрочного увеличения объема сбыта, а также для увеличения числа новых покупателей. Специалисты по маркетингу определяют концепцию стимулирования сбыта как деятельность, осуществляемую для того, чтобы сформировать у покупателей определенных категорий психологическую готовность согласиться на предложение продавца благодаря специфической информации о предприятии-продавце или его продукции и, в конечном счете, увеличить выручку предприятия.

Первые операции по стимулированию сбыта относятся к жесткому типу (*hard-selling*); существенное понижение цен, продажа дополнительного количества товара при неизменных ценах – все это эффективно, если речь идет о коротком отрезке времени, но дорого обходится производителю. В настоящее время эти операции имеют более мягкий характер (*soft-selling*); игры, конкурсы покупателей и пр. Они более эффективны в том, что касается имиджа товара. Сочетание «жестких» и «мягких» методов стимулирования сбыта побуждает покупателя к совершению немедленной покупки и устанавливает взаимную активную связь между потребителем и товаром [17].

Обычно организации используют несколько методов продвижения продуктов одновременно. Наибольший эффект дает совместное использование рекламы и методов стимулирования сбыта. Перечень методов стимулирования сбыта достаточно велик: купоны, бесплатное испытание, бесплатное предоставление образцов, денежные премии за «пакетные продажи», лотереи, конкурсы, возвращение части цены, премии (подарки), продажа по сниженным ценам. Стимулирование сбыта имеет многоцелевую направленность: потребитель, продавец, торговый посредник.

Выбор средств стимулирования зависит от поставленных целей. Все средства можно объединить в три большие группы:

- предложение цены (продажа по сниженным ценам, льготные купон талоны, дающие право на скидку);

- предложение в натуральной форме (премии, образцы товара);
- активное предложение (конкурсы покупателей, игры, лотереи).

Применительно к торговой точке различные виды стимулирования можно классифицировать по их происхождению и воздействию на клиентов.

Общее стимулирование применяется на месте продажи. Служит инструментом общего оживления торговли. Этот вид стимулирования одновременно объединяет продажу по сниженным ценам, демонстрацию товара, дегустации, игры, использование ряженных, праздничное убранство торговых залов, афиши, таблички с пояснениями, броские рекламные объявления, наличие центрального подиума, а также рекламную кампанию в прессе (распространение листовок с купонами, дающими право на покупку со скидкой, вручение подарков в случае приобретения определенного количества товара, конкурсы, лотереи, игры и многое другое).

Избирательное стимулирование. Предполагает размещение товара вне мест общей выкладки на выгодной позиции. Товар может быть сосредоточен также в каком-либо месте торгового зала, например, выставка-продажа канцелярских товаров. Этот вид стимулирования включает также размещение товаров на выносных лотках или в тележках, расположенных в проходах или на пересечении торговых линий. При этом реклама задействована в меньшей степени, используются только рекламные планшеты и указатели.

Индивидуальное стимулирование. Осуществляется в местах общей экспозиции товаров и, как правило, исходит от производителя. Рекламная афиша, планшеты, указатель показывают, что в отношении определенного товара или группы товаров осуществляется стимулирование путем снижения цен, проведения конкурсов, игр, выплаты премий и пр.

Если акцентировать внимание покупателя на определенных марках или видах товара, можно существенно увеличить их продажу. Этот эффект и был положен в основу одного из направлений торгового маркетинга, получившего название «мерчендайзинг». Мерчендайзинг – комплекс мероприятий, производимых в торговом зале и направленных на продвижение того или иного товара, марки, вида

или упаковки. Результатом мерчендайзинга является стимулирование желания потребителей выбрать и купить продвигаемый товар.

Приступая к стимулированию сбыта, следует помнить, что:

- стимулирование эффективно только тогда, когда его применение увязывается с жизненным циклом товара и согласуется с четко определенными целями;
- более эффективным является относительно непродолжительное стимулирование сбыта. Кратковременность мероприятия побуждает потребителя быстро воспользоваться выгодой. Любая операция по стимулированию сбыта должна соответствовать текущему этапу в жизненном цикле товара [24].

5) Прямой маркетинг

Прямой маркетинг – это интерактивная маркетинговая система, в которой используется одно или несколько средств коммуникации для получения определенного отклика и/или для совершения сделки в любом регионе. Прямой маркетинг долгое время являлся разновидностью розничной торговли, но в последние годы, в связи с активным развитием сети Интернет, и всё большим доверием потребителей к этому каналу коммуникаций, развивается и оптовая торговля. Конечной целью прямого маркетинга является развитие прямых отношений и реализация товара (услуг).

В современных условиях выделяют пять традиционных форм прямого маркетинга:

1. Прямой маркетинг по почте (direct mail) – прямой маркетинг почтовых отправок (писем, рекламы, образцов, проспектов и т.д.) потенциальным клиентам;
2. Прямой маркетинг по каталогам, который осуществляется посредством каталогов, рассылаемых выбранным клиентам или предоставляемых им в местах продажи товаров;
3. Телемаркетинг с использованием телефонных сетей для продажи товара потребителям. Сотрудники фирм предоставляют бесплатные для клиентов телефонные номера для получения от них заказов, информацию о которых покупатели получают на основе теле- и радиорекламы, прямой почты, торговли по каталогам;

4. Телевизионный маркетинг – прямой маркетинг через телевидение путем показа рекламы прямого ответа (первые ответившие потребители имеют льготные условия покупки) или использование специальных телевизионных коммерческих каналов для продажи на дому по выгодным ценам («Магазин на диване», «Телемагазин» и т.д.);

5. Электронная торговля – прямой маркетинг с использованием глобальной сети Интернет.

Новые технические средства связи и коммуникаций изменили технику и тактику прямого маркетинга, но всё же, в прямом маркетинге используются следующие основные стадии планирования:

- выявление потенциальных клиентов;
- создание и анализ баз данных;
- получение информации о клиентах;
- разработка способов привлечения клиентов;
- работа с базами данных (хранение и использование информации о клиентах по базам данных);
- сохранение клиентов (регулярное общение с постоянными клиентами, разработка программ лояльности и пр.)

Отличительной особенностью современного прямого маркетинга и наиболее ценным инструментом является база данных покупателей, представляющая собой организованный и постоянно пополняемый банк исчерпывающих данных о покупателях фирмы. Информация о клиентах, покупателях заносится в базу данных фирмы для дальнейшего использования.

По мнению автора, огромной ценностью прямого маркетинга является планированное непрерывное осуществление учета, анализа и наблюдения за поведением потребителей, которое выражается им в виде прямого ответа.

б) Личная продажа

Личная продажа – это часть продвижения товаров и услуг, представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу, и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.

По сути дела, к личной продаже относится любой личный контакт представителей торговых фирм, способствующий в той или иной степени увеличению сбыта товаров. К представителям фирм относятся: торговые агенты, коммивояжеры, брокеры, страховые агенты. Торговым агентом является лицо, действующее от имени фирмы и выполняющее одну (или несколько) из следующих функций: выявление потенциальных клиентов; налаживание коммуникаций, осуществлений сбыта; организация обслуживания; сбор информации и распределение ресурсов.

На определенных этапах процесса покупки, особенно на этапах формирования предпочтения, убежденности и побуждения к действию, личная продажа становится самым эффективным средством. Техника личной продажи имеет несколько уникальных особенностей по сравнению с рекламой.

- Она включает личный контакт двух или нескольких людей, во время которого участники приспосабливаются к потребностям и характеру друг друга.
- Личная продажа способствует также возникновению самых разнообразных отношений: от формальных – продавец-покупатель – до дружеских. Для профессионального продавца интересы покупателя – предмет личного участия, из которого вырастают длительные профессиональные контакты.
- Личная продажа вынуждает покупателя каким-то образом реагировать на обращение, хотя бы вежливым отказом.

Личная продажа самое дорогое из средств стимулирования. Поэтому необходимо тщательно выяснить, в каких сферах этот вид продвижения даст наибольший коммерческий эффект. Особенно это касается дорогостоящей и сложной продукции, требующей более детального информирования потребителей относительно технических параметров, особенностей функционирования и технического обслуживания.

В личной продаже используются маркетинговые коммуникация, это торговые презентации, ярмарки и выставки продажи, специальные стимулирующие мероприятия. Стимулирование сбыта товаров включает рекламу в местах торговли, премии, скидки, купона, специальную рекламу и демонстрации [22].

7) Брендинг

Брендинг – высокоэффективная технология завоевания и удержания потребителя. Брендинг – это деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к товару, основанная на совместном усиленном действии на потребителя товарного знака, упаковки, рекламных обращений, материалов сейлз промоушн и других элементов рекламы, объединенных определенной идеей и однотипным оформлением, выделяющих товар среди конкурентов и создающих его образ (brand image). Брендинг широко распространен в промышленно развитых странах, но практически не применяется в отечественной рекламной практике. Слишком уж много он содержит элементов, выходящих за рамки нашего представления о рекламе.

Брендинг – это обоснованная маркетинговыми исследованиями совместная творческая работа рекламодателя, реализующей организации и рекламного агентства по созданию и широкомасштабному (использующему разнообразные виды, средства, формы и методы рекламы) внедрению в сознание потребителя персонализированного брендимиджа – образа замаркированного определенным товарным знаком товара или семейства товаров. Создатели бренд – имиджа учитывают физические свойства продукта, чувства, которые он вызывает у потребителя, и апеллируют не только к сознанию, но и к эмоциям, воздействуя на подсознание. Если товару на рынке сопутствует успех, высокая репутация, то всегда найдутся подобные ему товары, повторяющие его пользующийся популярностью образ. Поэтому брендинг – постоянно развивающаяся деятельность, отсекающая конкурентов [20].

С помощью брендинга можно достичь многого. В частности, он позволяет:

- поддерживать запланированный объем продаж на конкретном рынке и реализовывать на нем долговременную программу по созданию и закреплению в сознании потребителей образа товара или товарного семейства;
- обеспечить увеличение прибыльности в результате расширения ассортимента товаров и знаний об их общих уникальных качествах, внедряемых с помощью коллективного образа;

- отразить в рекламных материалах и кампаниях культуру страны, региона, города и т.д., где изготовлен товар, учесть запросы потребителей, для которых он предназначен, а также особенности территории, где он продается;
- использовать три весьма важных для обращения к рекламной аудитории фактора: исторические корни, реалии сегодняшнего дня и прогнозы на перспективу [22].

1.1.2 Опыт в применении описанных методов

1) Компания Volkswagen. Агентство Crispin Porter + Bogusky в 2006 году создало для компании Volkswagen сайт VWFeatures на котором посетители могли сами подобрать конфигурацию своего автомобиля, после чего прокатится на нем, как виртуально, так и реально (только в США). К процессу сборки Volkswagen'a через вебсайт разработчики подошли крайне основательно. Были учтены все мелочи, которые могут повлиять на посетителя, начиная от скорости загрузки и загруженности информацией страницы. Кроме этого, на каждом шагу предлагается опробовать автомобиль в деле у одного из дилеров. После сборки автомобиля можно совершить так называемую JoyRide прямо онлайн. Во время этой поездки металлический «колобок» по имени Fast будет всячески раззадоривать участника ехать как можно быстрее. Сама поездка организована очень качественно. Идея заключается в том, что клиент сам становится участником интерактивного фильма. Т.е. он собирает автомобиль, который и будет показан в предстоящем видео. В свое время эта рекламная кампания наделала много шума, привлекая посетителей возможностью осуществить JoyRide. Пусть и виртуально.

2) Компания IKEA. Сайт компании IKEA DREAM KITCHENS FOR EVERYONE показал культурные различия между людьми и соответствующие каждому из них кухни. Посетитель открывает сайт, на котором может посмотреть всю кухню в объеме. Во время просмотра изображение периодически преграждают какие-то предметы интерьера, и после выхода из-за предмета показывают уже других людей и другую кухню. При этом под каждую кухню грамотно подобрано и музыкальное оформление, что еще больше способствует контрасту [25].

3) Одна из успешных российских металлургических компаний – «Верх-несалдинское металлургическое производственное объединение» (ВСМПО), производитель полуфабрикатов из титана. Когда компания была в кризисной ситуации в связи с сокращением емкости внутреннего рынка в десятки раз, то оставался выбор – умереть российским монополистом или выйти на иностранные рынки. Оказалось, что выйти на иностранные рынки достаточно сложно. Со стороны потенциальных покупателей было недоверие к качеству продукции предприятия и его надежности, как поставщика.

Тем не менее, начав систематическую работу по формированию бренда, проводя презентации компании перед авиастроителями, и ведя переговоры о пробных поставках сначала с поставщиками авиастроительных компаний, затем уже с самими компаниями, ВСМПО получило необходимый уровень доверия и начало поставки заготовок из титана ведущим мировым авиастроителям. Сформировав бренд надежного поставщика качественных заготовок, компания имеет возможность выйти на принципиально новый уровень – уровень разработчика сплавов для зарубежных авиастроителей [24].

Проанализируем данные методы и выявим положительные и отрицательные стороны каждого.

Полученные результаты представим в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1 – Достоинства и недостатки методов продвижения товара

Название методов и элементов практики	Достоинства	Недостатки
1	2	3
1. Интернет – маркетинг (интерактивный маркетинг)	<ul style="list-style-type: none"> - позволяет расширить деятельность компании с локального рынка на национальный и международный рынок; - предоставление более полной информации о компании и продукте; - возможность его применения как крупными, так и малыми компаниями; - почти неограниченное электронное рекламное пространство; - быстрый доступ к информации; - низкие затраты; - быстрое приспособление к рыночным условиям. 	<ul style="list-style-type: none"> - не дает возможность потребителю опробовать товар до того, как сделать покупку; - ограниченность платёжных методов; - ограниченность доступа покупателей и, следовательно, объем покупок; - односторонность демографической и психографической информации о покупателях; - хаотичность и информационная перегруженность в глобальных сетях; - недостаточная безопасность и секретность данных.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
2. Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - увеличивает эффективность предприятия; - способствует массовому потреблению товаров; - большой охват аудитории; - наиболее эффективная демонстрация товара; - реклама может использоваться для создания имиджа и обращений к потребителю 	<ul style="list-style-type: none"> - увеличивает издержки предприятия; - способствует монополизации рынка; - отсутствие прямой обратной связи для большинства рекламных сообщений; - недостаток доверия к рекламе и простота игнорирования рекламы.
3. Брендинг	<ul style="list-style-type: none"> - позволяют компании улучшать свои финансовые результаты в будущем; - высокая стабильность; - бренд позволяет распознавать товар, отличать его от подобных товаров; - бренд выступает гарантом качества. 	<ul style="list-style-type: none"> - дорогостоящий процесс; - требует много времени и ресурсов; - необходим тщательный и точный анализ, как предприятия, так и отрасли.
4. Связь с общественностью	<ul style="list-style-type: none"> - доверие публики; - информационная ценность для СМИ и целевой аудитории; - низкая цена средств ПР. 	<ul style="list-style-type: none"> - недостаток контроля компании над сообщением; - известность, создаваемая СМИ может быть разрушительной для организации.
5. Стимулирование сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - рост продаж - основная краткосрочная выгода; - определенная целевая аудитория; - четкая роль; - не прямые роли - возможность использования для достижения других целей. 	<ul style="list-style-type: none"> - кратковременность воздействия; - скрытые издержки; - возможность конфликтов с рекламными представлениями; - отсечка цен - возможность покупателям ожидать более низких цен в будущем.
6. Прямой маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> - более эффективный выход на целевых потребителей; - создания более прочных и долгосрочных отношений с клиентами; - непосредственный контакт с клиентом; - широкий географический охват; - эффективность; - результаты поддаются более точному измерению; - все элементы маркетингового комплекса могут быть проверены и являются чрезвычайно гибкими. 	<ul style="list-style-type: none"> - в России нецелесообразно использовать при продвижении ряда товарных групп; - он не столь результативен, если используется в качестве краткосрочной стратегии; - плохо проведенный прямой маркетинг порождает недоверие к фирме; - слабая координация прямого маркетинга с деятельностью компании, распределением товаров или корпоративной стратегией может привести к потере покупательской лояльности; - сообщения в системе прямого маркетинга могут вступать в противоречие с др. сообщениями

Окончание таблицы 1

1	2	3
7. Персональные (личные) продажи	<ul style="list-style-type: none"> - наличие контакта между покупателем и продавцом; - личная коммуникация позволяет продавцу адаптировать сообщение к специфическим нуждам ситуации потребителя; - непосредственная ориентация на целевые рынки и типы потребителей; - эффект презентации может быть оценен продавцом немедленно в силу наличия обратной связи. 	<ul style="list-style-type: none"> - высокая стоимость контакта; - ограниченность охвата аудитории; - разные люди могут не донести сообщение одинаково и в точности.
Опыт компании Volkswagen в применении интерактивного маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> - возможность предложить клиенту что-то новое дает существенное преимущество среди конкурентов; - при минимальных затратах компания получила максимум прибыли; - используя один ресурс, компания предоставила полную информацию о своей деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> - недоверия со стороны клиентов в достоверности информации; - является лишь виртуальной версией; - полная информация о компании и предлагаемом товаре может попасть к руки к конкурентам.
Опыт компании «Верхнесалдинское металлургическое производственное объединение» в применении брендинга	<ul style="list-style-type: none"> - позволило создать свое имя на зарубежном рынке; - повлекло за собой создание обширной клиентской базы; - стабилизировало финансовое положение компании. 	<ul style="list-style-type: none"> - потребовало существенных капиталовложений со стороны компании; - компания затратила много времени и ресурсов для создания своего бренда.

Вывод

Таким образом, после изучения теорий продвижения товара, для последующего анализа возможностей применения на ООО «УралазТехноЦентр» выбирается метод – реклама и элемент опыта – Интернет-маркетинг или интерактивный маркетинг, так как данные методы уже достаточно изучены и широко применяются как в России, так и за рубежом, что в последствии облегчит задачу перед исследуемым предприятием. К тому же основной ресурс, используемый при Интернет-маркетинге – это Интернет, который на сегодняшний день является доступным практически для каждого и пользуется огромной популярностью. Для метода рекламы так же может быть применим как Интернет, так и другие ресурсы, такие как информационные журналы, транспорт, телевидение, радио и т.д. Применимо к данной организации в качестве объекта размещения рекламы

наиболее выгодным будет реклама в глобальной сети, прямая почтовая рассылка, а также реклама в печатных изданиях.

1.2 Анализ возможностей применения теории, методов, международного и отечественного опыта управления проектом совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр»

1.2.1 Описание предприятия

Данное предприятие образовалось в 2005 году как предприятие по реализации запасных частей для грузовых автомобилей марки «Урал» на рынке Красноярского края. В 2006 году был подписан дилерский договор с ОАО «Автомобильный завод «Урал»» (ОАО «АЗ «Урал»») по продажам автомобилей и спецтехники марки «Урал» на территории Красноярского края. С 2007 года ООО «УралазТехноЦентр» начало расширять географию поставок. На сегодняшний день предприятие является официальным дилером ОАО «АЗ «Урал» в ряде регионов Сибирского и Дальневосточного федеральных округов: Красноярский край, Алтайский край, Республика Алтай, Хакасия, Тыва; Кемеровская, Томская и Магаданская области.

Компания занимается реализацией автомобилей «Урал», запасных частей для автомобилей «Урал», а также сервисным обслуживанием.

Основными клиентами компании являются предприятия нефтегазового, золотопромышленного комплекса, лесного хозяйства и энергетики, осуществляющие свою деятельность, в труднодоступных районах с низко развитой дорожной инфраструктурой.

1.2.2 SWOT – анализ возможностей применения комбинаций методов рекламы и элемента опыта интернет-маркетинга на ООО «УралазТехноЦентр»

Ознакомившись с методами продвижения товара, опытом в их применении, их достоинствами и недостатками, а так же выбрав наиболее подходящие для предприятия, на данном этапе работы необходимо проанализировать их слабые

и сильные стороны, а так же возможности и угрозы для предприятия в случае их использования. В качестве основного метода анализа будем использовать SWOT – анализ. Анализ метода интернет продаж представим в виде таблицы (таблица 2).

Таблица 2 – SWOT – анализ возможностей применения метода интернет-маркетинга для ООО «УралазТехноЦентр»

<p>S:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оперативность; - доступность; - увеличение клиентской базы; - низкие затраты; - простота в применении; 	<p>W:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сбой в сети; - недоверие клиентов в качестве товара; - отсутствие личного контакта.
<p>O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение возможностей продаж; - больший охват аудитории; - подача большего объема информации о товаре. 	<p>T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - небезопасность данных о предприятии и товаре.

Анализ метода рекламы в информационных журналах также представим в виде таблицы (таблица 3).

Таблица 3 – SWOT – анализ возможностей применения метода реклама в информационных журналах для ООО «УралазТехноЦентр»

<p>S:</p> <ul style="list-style-type: none"> - относительно небольшая стоимость; - охват большей аудитории; - доступность; - не требует больших временных затрат; - применима для любого вида бизнеса; - престижность. 	<p>W:</p> <ul style="list-style-type: none"> - необходимы постоянные денежные вложения; - отсутствие обратной связи; - многие потребители часто игнорируют рекламу.
<p>O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вызывает больше доверия, тем самым является приоритетным у клиентов; - позволяет поддерживать бренд товара - дает возможность выбирать целевую аудиторию. 	<p>T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использование неправильных видов рекламы может привести к отрицательному результату для компании (убыток, потеря клиента, потеря репутации); - высокая конкуренция рекламных объявлений.

Метод прямой почтовой рассылки считается наиболее эффективным в донесении до потребителя желаемой информации. Анализ данного метода представлен в таблице (таблица 4).

Таблица 4 – SWOT – анализ возможностей применения метода прямой почтовой рассылки для ООО «УралазТехноЦентр»

<p>S:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доступность; - конкретность; - не требует больших временных затрат; - является личной и конфиденциальной; - возможность передачи большого объема информации; 	<p>W:</p> <ul style="list-style-type: none"> - требует аккуратного составления списка клиентов; - затратность; - нельзя использовать для всех видов товаров; - требует комплексности в использовании.
<p>O:</p> <ul style="list-style-type: none"> - сообщения могут быть персональными, что делает их привлекательными для клиента; - дает возможность обращаться к конкретным сегментам рынка; - является более секретной для конкурентов. 	<p>T:</p> <ul style="list-style-type: none"> - в случае неправильного выбора сегмента, компания будет нести убытки.

Вывод

После предварительного отбора методов продвижения товара были проведен SWOT – анализы каждого из них, из которого можно сделать вывод, что применение на ООО «УралазТехноЦентр» методов рекламы в информационных журналах, прямой почтовой рассылки, а также элемента опыта интернет-маркетинга целесообразно. Они в наибольшей степени удовлетворяют поставленной цели, а также позволят достичь ее с минимальными рисками и без дополнительных временных и материальных затрат. Использование данных методов позволит предоставить информацию о себе именно тому сегменту потребителей, которых действительно это заинтересует, кому данная информация будет полезна.

Вывод по главе 1

Данная глава посвящена изучению теории и практики применяемых методов продвижения товара/услуги. Для рассмотрения были взяты семь наиболее распространенных методов: интернет-маркетинг, реклама (в транспорте, на телевидении, на радио, в печатных изданиях и т.д.), брендинг, связь с общественностью, стимулирование сбыта, прямой маркетинг, персональные (личные) продажи. После предварительного анализа, а именно определения преимуществ и недостатков каждого из перечисленных методов, были выбраны три

метода: интернет-продажи, реклама в информационных журналах и прямую почтовую рассылку. Данные методы были подробно разобраны с помощью SWOT-анализа, что помогло выявить слабые и сильные стороны методов, а также возможности и угрозы, связанные с их применением. Главной особенностью применения данных методов является сравнительно низкая стоимость, доступность и небольшие временные затраты, что особенно важно для получения быстрого результата.

В результате для усовершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр» будут реализованы методы интернет-маркетинга, прямая почтовая рассылка и реклама в информационных журналах.

ГЛАВА 2 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И РЕСУРСОВ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ «УРАЛ» НА ПРЕДПРИЯТИИ ООО «УРАЛАЗТЕХНОЦЕНТР»

2.1 Модели и методы стратегического менеджмента и управления проектами на этапе постановки общих целей

Стратегический менеджмент, как сфера управления, распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Правильно организованное стратегическое управление с помощью четкого и отлаженного инструментария являются ядром жизнедеятельности любой компании и признаком качественного руководства. Таким образом, любые действия по формированию стратегии компании должны начинаться с правильного выбора инструментария стратегического менеджмента.

Разработка выбранного проекта ООО «УралазТехноЦентр» будет придерживаться базовой модели стратегического менеджмента (рисунок 1) [1].



Рисунок 1 – Содержательная модель методологии стратегического менеджмента

На начальном этапе необходимо сформулировать видение, миссию и цели предприятия.

Для получения наилучших результатов от организации требуются ответы на три вопроса: «Где мы находимся сейчас?», «Куда мы хотим попасть?» и «Как мы туда доберемся?». Ответы на поставленные вопросы без определения смысла существования, предназначения компании, без определения основных принципов вряд ли кажутся весьма удачными.

Миссия компании определяет главную, наиболее общую цель компании на рынке, ее роль и основную коммерческую задачу. Путем определения миссии задается основное направление развития компании в долгосрочном периоде, дается ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании и чем она намерена заниматься.

Ф. Котлер считает, что при определении миссии организации следует учитывать пять факторов:

- историю организации, в процессе которой выработывалась ее философия, формировались профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;
- стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние внешней среды;
- ресурсы, которые организация может использовать для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация [9].

Удачная формулировка миссии индивидуальна и должна подходить только той компании, для которой она разработана.

Миссия ООО «УралазТехноЦентр»: «Максимальное удовлетворение потребностей потребителей в нашей продукции, путем предоставления качественных и надежных товаров, быстрого и качественного сервисного обслуживания и индивидуального подхода к каждому клиенту». Из формулировки миссии видно, что данная миссия представляет собой смысл существования компании, ее философию, которой она пытается придерживаться. Если классифицировать миссию, то

она будет относиться к миссии-ориентации, так как дается развернутое описание системы ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, а именно:

- качество и надежность продукции, которое обеспечивается многолетним опытом выпускаемой продукции заводом изготовителем;
- быстрое и качественное сервисного обслуживания;
- индивидуальный подход к каждому клиенту.

Видение. Видение – это идеальная картина желанного будущего компании, перспективный взгляд на направления развития деятельности компании, базовая концепция того, что компания пытается сделать и чего достичь. Если миссия нацелена на клиента, на удовлетворение его потребностей, то видение должно быть обращено на собственников и сотрудников предприятия.

Видение должно отражать ценностные установки и философию бизнеса высшего менеджмента компании. Оно должно давать ответ на вопрос: «Какой должна стать компания, чтобы быть в состоянии наилучшим образом удовлетворять потребности клиентов?»[4]. Видение ООО «УралазТехноЦентр»: «К 2018 году расширить долю рынка в Магаданской, Томской, Кемеровской областях, Красноярском крае и Алтайском крае, республиках Алтай, Хакасия и Тыва. Закрепиться на рынке Якутии».

Ценности, которые существуют в ООО «УралазТехноЦентр» тесно связаны с миссией и состоят в следующем:

- Гарантия качества

Товары, предоставляемые компанией, должны соответствовать требованиям стандартов, предъявляемых к данному роду продукции. Потребители могут быть уверены в качестве продукции, которое подтверждается соответствующими документами и сертификатами.

- Ориентированность на клиента

При работе с клиентами компания предоставляет точные сведения о продукции и условиях сотрудничества, дает гарантию исполнения своих обязательств и обещаний.

- Компетентность

Компания постоянно находится в курсе событий, происходящих на рынке, а также стремится к постоянному обновлению знаний своего персонала, путем проведения обучающих семинаров и тренингов.

- Взаимное уважение в коллективе компании

Основные ресурсы компании – ее персонал, таким образом, компания делает все для поддержания благоприятной атмосферы внутри коллектива. Компания ценит вклад каждого сотрудника.

- Уважение к партнерам

Партнеры данной компании являются неотъемлемым звеном деятельности. При ведении бизнеса компания придерживается принципа командной работы, ведь только благодаря совместным усилиям можно достичь процветания.

- Профессионализм сотрудников

В данной компании работают настоящие профессионалы своего дела. Они ответственно подходят к своей работе и выполняют ее на высшем уровне.

Цели ООО «УралазТехноЦентр»:

1) Финансовая перспектива:

- увеличить объем продаж автомобилей марки «Урал» к середине 2017 года на 10%

2) Клиентская составляющая:

- увеличить средний показатель доли рынка по регионам до 32 %;
- повысить лояльность клиентов.

3) Внутренние бизнес-процессы:

- увеличить количество аттестованных автосервисов и мобильных сервисных бригад в регионах;

- развить систему планирования.

4) Обучение и развитие персонала:

- обеспечить развитие компетенции персонала;
- улучшить корпоративную культуру;
- повысить информированность персонала о внутренних процессах в организации.

Для того чтобы выбрать направление, в котором будет разработан проект, необходимо проанализировать ниже приведенную матрицу (рисунок 2).

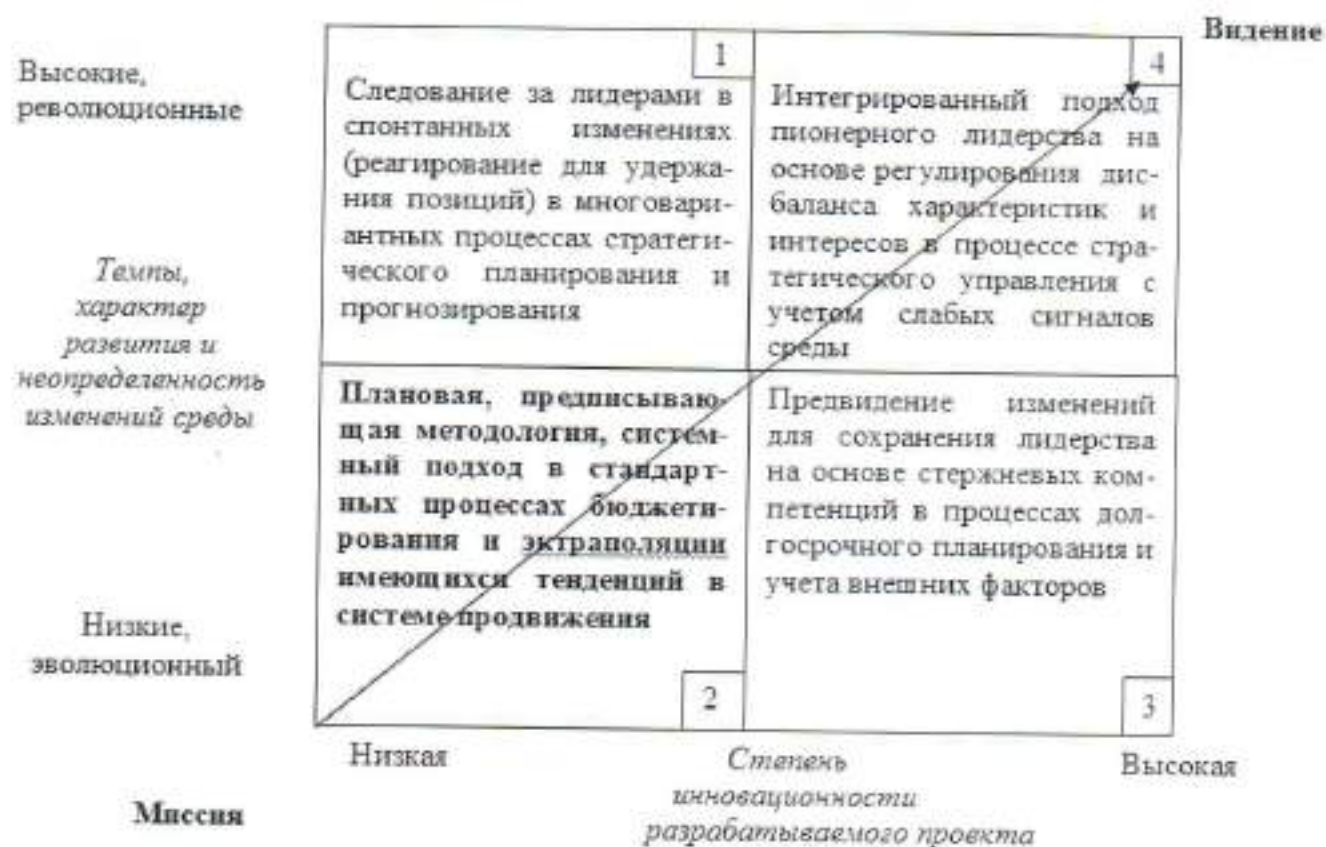


Рисунок 2 – Выбор методологии управления по матричной модели

Среда, в которой функционирует ООО «УралазТехноЦентр» отличается низкими темпами развития и неопределенностью изменений, поскольку данная область не получает должного развития и приходит в упадок.

Разрабатываемый проект отличается низкой степенью инновационности, так как реализуемые в нем методы (реклама, стимулирование сбыта, интерактивный маркетинг, личные продажи, прямой маркетинг, брендинг и т.д.) достаточно разработаны и изучены. Они могут применяться в любой отрасли, любыми компаниями для достижения поставленных целей. Исходя из этого, можно определить, что при разработке проекта необходимо придерживаться позиции плановой методологии и системного подхода, что соответствует квадрату два. Суть методологии заключается в том, что плановая, или предписывающая стратегия рассматривает стратегиче-

ский менеджмент как логический, рациональный и системный подход. Этот подход критикуют на том основании, что часто существует большая дистанция между тем, что запланировали, и тем, что достигнуто. Так же считают, что увеличивающиеся турбулентность и хаотичность бизнес-окружения делают четкое планирование достаточно бессмысленным. Плановость мешает бизнесу быть подвижным, а без этого невозможно выжить в условиях постоянных изменений. Чрезмерное плановое регулирование мешает проявлению творчества, что часто подрывает успех стратегий. В тоже время следует отметить, что системное планирование позволяет организовать сложную деятельность и информацию, объединить бизнес-цели, ставить задачи по достижению определенного результата и значительно увеличить степень контроля над деятельностью компании [11].

2.2 Анализ внешних факторов ООО «УралазТехноЦентр» в проекте совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал»

Перед тем как начать анализировать внешние факторы, оказывающие влияние на предприятие, необходимо определить подход, а именно конкурентный или ресурсный.

Для этого необходимо провести анализ данных подходов, а именно выделить их преимущества и недостатки.

Результаты будут сведены в таблицу (таблица 5).

Таблица 5 – Преимущества и недостатки подходов к анализу факторов внешней среды

Подход	Теория	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Ресурсный	Ресурсный подход базируется на утверждении, что рыночное положение предприятия основывается на уникальном сочетании материальных и нематериальных ресурсов фирмы и управлении ими, поэтому в качестве источника конкурентных преимуществ выступает уникальная комбинация его оригинальных и труднокопируемых специфических видов ресурсов.	Ресурсный подход помогает объяснить, почему одни ресурсы более других способствуют созданию конкурентных преимуществ. Ресурсный подход закладывает прочные основы для качественного анализа сильных и слабых сторон организации, позволяя выделить те ресурсы, которые имеют ключевое значения для формирования конкурентного преимущества фирмы.	Ресурсный подход ограничен тем, что воспринимает фирму вне зависимости от ее производственного контекста. Отличительные ее ресурсы и компетенции принимаются во внимание, но без учета факторов отраслевой конкуренции, которые влияют на стратегию фирмы.

Продолжение таблицы 5

1	2	3	4
	Именно ресурсный подход дает фирме свободу принятия решения относительно стратегии, в соотношении со специфическими ресурсами и компетенциями, которые были приобретены и разработаны самой фирмой в течение срока ее деятельности.	Ресурсная теория организации позволяет управленцам и более эффективно управлять ресурсами, создающими препятствия от их имитации конкурентами, что позволяет не только достичь конкурентного преимущества, но и сохранять его на протяжении длительного времени.	Ресурсный подход не способен определить случайные механизмы, которые зачастую являются основой для создания длительного конкурентного преимущества.
Конкурентный	Конкурентный подход представлен оценкой степени конкуренции, оценкой конкурентных позиций компании в отрасли, прогнозом возможных действий соперничающих компаний, определением ключевых факторов успеха.	Важнейшее звено деятельности компании, так как оно является условием, гарантией успеха жизнедеятельности компании. Позволяет выявить основных конкурентов предприятия и их влияние, как отрицательное, так и положительное. Выявление недостатков в деятельности конкурентов можно использовать для разработки собственной стратегии, выявление сильных сторон используется для их изучения и внедрения в собственной фирме имеющегося положительного опыта работы.	Очень важно знать точные сведения о своих конкурентах. В неустойчивых рыночных условиях необходимо постоянное обновление информации о других компаниях, то есть полученная информация может быстро устаревать [7].

Таким образом, после проведения сравнительного анализа двух подходов, можно сделать вывод о необходимости использования смешанного подхода, что включает в себя как ресурсный, так и конкурентный. То есть нам необходимо проанализировать внешнюю среду, в которой находится компания, а так же внутренние возможности, которые помогут компании противостоять влиянию из вне. В результате, для диагностики ООО «УралазТехноЦентр» будут использоваться следующие анализы. Для анализа внешней среды: STEEP-анализ, EFAS-анализ, построение карты стратегических групп, «7S» Мак-Кинси, «5 сил» М. Портера. Для анализа внутренней среды: анализ компетенций предприятия, цепочка ценностей М. Портера, анализ человеческих ресурсов и организационной культуры. И для обобщения будет проведен SWOT и SNW анализы.

Анализ внешней среды – это первый шаг к анализу состояния предприятия, который помогает понять, насколько привлекательны сегменты рынка, на которых действует данная компания (в текущий момент или в будущем). Анализ представляет собой процесс, посредством которого руководство контролирует внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Стандартный подход к анализу внешней среды может выглядеть следующим образом (рисунок 3):



Рисунок 3 – Подход к анализу внешней среды

STEEP-анализ для ООО «УралазТехноЦентр»

Любая организация – открытая система. Рассмотрение ее деятельности невозможно без учета влияния окружающей среды на данную организацию. Необходимо выявить факторы, оказывающие на фирму влияние, но она не может их существенно изменить (дальнее окружение), а также факторы взаимного влияния (конкурентное окружение).

STEP – это анализ влияния следующих факторов внешнего окружения: социально-демографический (миграция населения, уровень доходов, традиции, обычаи); технологический (уровень развития технологий); экономический (инфляция, фаза экономического цикла); политический (общий политический курс, экономическая

политика, уровень налогов). Это факторы, на которые не может повлиять фирма. Ее влияние может проявиться лишь косвенно и с небольшой силой [6].

Проведем STEEP – анализ для ООО «УралазТехноЦентр» (таблица 6).

Таблица 6 – STEEP-анализ для ООО «УралазТехноЦентр»

Наименование внешних факторов макро- и микро- среды предприятия и проекта	Значимость по 10-балльной шкале			Краткое обоснование оценки значимости факторов внешней среды по отношению к предприятию
	0-3 (низкая)	4-7 (средняя)	8-10 (высокая)	
1	2	3	4	5
1. Социальные				
1.1 Снижение уровня жизни населения	- 3			1) Существенного влияния на предприятие не оказывает, но при отсутствии стимулирования сотрудников, возможны конфликты и снижение трудовой дисциплины внутри коллектива.
1.2 Увеличение численности квалифицированных сотрудников на рынке труда		+ 7		2) Позволит компании выполнять свою работу эффективнее за счет притока нового квалифицированного персонала.
1.3 Ухудшение системы образования, предоставляющей квалифицированный персонал		- 4		3) Снизится приток «молодой» рабочей силы, что приостановит обновление персонала предприятия.
1.4 Рост населения в регионах присутствия предприятия		+ 7		4) Данный фактор свидетельствует о привлекательности регионов присутствия предприятия, а соответственно и привлекательности регионов для государства и бизнеса, что приведет к увеличению потребности в продукции предприятия.
1.5 Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей		- 6		5) Затрудняет продвижение товара по стандартным каналам коммуникаций
1.6 Наличие различных средств массовой информации, в том числе в сети Интернет			+ 8	6) Позволит компании достигнуть доверия к себе и к продукции со стороны конечных потребителей.
Итого	+ 1,5			
2. Технологические				
2.1 Узкий сегмент рынка				1) Основной продукт предприятия – полноприводный грузовой автомобиль (вездеход)
2.2 Строительство новых и ремонт существующих автомобильных дорог				2) Снижается доля рынка

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5
2.3 Разработка новых технологий, позволяющих усовершенствовать процесс		+6		3) Позволит предприятию усовершенствовать свое оборудование и обновить производственный процесс
2.4 Схожий продукт по техническим параметрам с основным конкурентом – ПАО «КАМАЗ»			-8	4) Увеличивает затраты компании по продвижению своего продукта.
2.5 Вывод на рынок современного, технологического продукта			+8	5) Позволит предприятию составить достойную конкуренцию на рынке, как российским предприятиям, так и иностранным.
Итого	-1.2			
3. Экономические				
3.1 Рост цен и инфляция			-8	1) Приведет к увеличению цен на товар, что может негативно сказаться на поведении потребителей.
3.2 Увеличение уровня безработицы		+5		2) Повышение притока квалифицированного персонала с меньшими издержками.
3.3 Повышение цен на сырье		-5		3) Приведет к повышению цен на продукцию, при этом качество останется неизменным.
3.4 Увеличение налогообложения		-6		4) Т.к. автотранспорт представляет собой достаточно дорогой товар, то и налог с него будет достаточно большим.
3.5 Спад промышленного производства		-7		5) Снижение деловой активности и спроса
3.6 Отсутствие доступных кредитов для малого и среднего бизнеса			-10	6) Приведет к снижению спроса на внутреннем рынке РФ
Итого	-5.2			
4. Экологические				
4.1 Загрязнение окружающей среды	-1			Государство может ужесточить меры экологической безопасности и потребовать от предприятий введения дополнительных систем очистки, которые весьма дорогостоящие.

Окончание таблицы 6

1	2	3	4	5
Итого	-1			
5. Политические				
5.1 Стабильная политическая ситуация		+5		1) Позволяет предприятию работать в спокойной обстановке
5.2 Нестабильная налоговая политика		-4		2) Требует от компании постоянного контроля над происходящей ситуацией, чтобы не нарушать налоговое законодательство.
Итого	+0,5			

Качественная оценка:

1 – влияние данного фактора на систему очень слабое;

3 – влияние просто слабое;

5 – влияние существенное;

7 – влияние значительное;

9 – влияние очень сильное.

Вывод: как видно из проведенного анализа, ключевое влияние на предприятие оказывают экономические факторы. Эти факторы определяют перспективы роста и развития компании. В совокупности данные факторы отрицательно влияют на компанию. Наиболее важными негативными факторами являются отсутствие доступных кредитов для малого и среднего бизнеса, а также рост цен и инфляция. Однако есть и позитивный экономический фактор, который может благоприятно сказаться на развитии компании: увеличение уровня безработицы. ООО «УралазТехноЦентр» может использовать данную ситуацию в качестве дополнительной возможности для развития. Также можно выделить социальный и технологический фактор, пренебрежение которым может негативно сказаться на будущей работе компании. Любые действия со стороны государства могут пагубно отразиться на предприятии. Необходимо тщательно отслеживать различные изменения для предотвращения проблем.

Матрица EFAS – анализ профиля среды реализации проекта на ООО «УралазТехноЦентр»

Для анализа влияния стратегических факторов внешней среды на предприятие используется специальная форма, называемая резюме анализа стратегических факторов внешней среды (таблица 7).

Таблица 7 – EFAS – анализ ООО «УралазТехноЦентр»

Наименование внешних факторов проекта	Удельный вес фактора, в долях единицы	Оценка с учетом направленности влияния	Степень значимости
1	2	3	4
1. Возможности			
1.1 Увеличение численности квалифицированных сотрудников на рынке труда.	0,08	+7	+0,53
1.2 Наличие различных СМИ, в том числе Интернет	0,09	+8	+0,70
1.3 Разработка новых технологий, позволяющих усовершенствовать производственный процесс.	0,07	+6	+0,39
1.4 Вывод на рынок современного, технологического продукта	0,09	+8	+0,70
1.5 Увеличение уровня безработицы.	0,05	+5	+0,27
1.6 Рост населения в регионах присутствия предприятия.	0,08	+7	+0,53
1.7 Стабильная политическая ситуация.	0,05	+5	+0,27
			+3,39
2. Угрозы			
2.1 Недоверие к рекламе со стороны конечных потребителей.	0,06	-6	-0,35
2.2 Узкий сегмент рынка.	0,07	-7	-0,35

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4
2.3 Схожий продукт по техническим параметрам с основным конкурентом – ПАО «КАМАЗ»	0,08	-8	-0,62
2.4 Рост цен и инфляция.	0,08	-8	-0,62
2.5 Увеличение налогообложения.	0,06	-6	-0,62
2.6 Отсутствие доступных кредитов для малого и среднего бизнеса.	0,10	-10	-0,96
2.7 Спад промышленного производства.	0,07	-7	-0,47
Итого:	1		-3,83

Вывод: в результате проведения EFAS – анализа выяснилось, что среда, в которой функционирует ООО «УралазТехноЦентр» имеет отрицательный профиль, то есть в ней преобладают факторы, отрицательно влияющие на компанию. В первую очередь к ним относятся отсутствие доступных кредитов для малого и среднего бизнеса, а также рост цен и инфляция. Все эти факторы относятся к экономической составляющей, поэтому организации при реализации проекта по продвижению оборудования следует искать пути сглаживания данных факторов. Еще один из факторов негативно влияющий на развитие предприятия, и на который необходимо обратить внимание – «Схожий продукт по техническим параметрам с основным конкурентом – ПАО «КАМАЗ». Данный фактор относится к технологической составляющей. Однако расхождение между положительными и отрицательными факторами довольно небольшое, следовательно, можно предположить, что профиль среды может измениться.

Анализ факторов конкуренции в отрасли по М. Портеру

Для разработки стратегии развития предприятия необходим детальный анализ экономической ситуации в отрасли, состояния и перспектив конкурентной борьбы в ней. Состояние и характер конкуренции в отрасли исследуется по методу Портера путем изучения пяти сил конкуренции: потенциал появления новых конкурентов; угроза от товаров-заменителей; власть поставщиков; власть потребителей; внутри-

отраслевое соперничество. Суммарное воздействие пяти сил определяет характер конкурентной борьбы на рынке и обуславливает выбор конкурентной стратегии.

- Уровень конкуренции в отрасли.

В настоящее время в регионах присутствия ООО «УралазТехноЦентр» уровень конкуренции высокий. Основным продуктом, предлагаемым предприятием, является полноприводный грузовик марки «Урал». Конкурентов условно можно разделить на четыре группы:

- 1) продавцы автомобилей иностранного производства бывших в употреблении;
- 2) продавцы новых автомобилей иностранного производства;
- 3) продавцы автомобилей марки «КамАЗ»;
- 4) продавцы автомобилей марки «Урал».

Первая группа – «Продавцы автомобилей иностранного производства бывших в употреблении» включает в себя предприятия малого бизнеса, индивидуальных предпринимателей, а так же частных лиц. Представители этой группы предлагают продукт иностранного (в основном европейского) производства со схожими потребительскими качествами по ценам сопоставимым на продукт ООО «УралазТехноЦентр». Однако предлагаемый этой группой товар уже проходил эксплуатацию и не имеет гарантии производителя. Влияние конкурентов этой группы – слабое.

Вторая группа – «Продавцы новых автомобилей иностранного производства» представляет собой предприятия малого и среднего бизнеса, торгующих новыми автомобилями иностранного производства: «Mercedes-Benz», «MAN», «Iveco». Данная группа конкурентов предлагает продукт, с гораздо лучшими потребительскими качествами, как самого продукта, так и сервисного обслуживания. В силу высокого курса иностранных валют, а также после введения заградительных таможенных пошлин и введения утилизационного сбора, стоимость данного продукта гораздо выше, чем у продукта ООО «УралазТехноЦентр». Влияние второй группы конкурентов на данный момент оценивается как слабое. Но в случае снижения курса иностранных валют, а также отмены или снижения налоговых и иных сборов, влияние может стать значительным.

Третья группа – «Продавцы автомобилей марки «КамАЗ», состоит из предприятий малого и среднего бизнеса, являющихся официальными дилерами или представителями ПАО «КАМАЗ». Только официальных дилеров на территории присутствия ООО «УралТехноЦентр» на сегодняшний день насчитывается 12 предприятий. Данная группа конкурентов предлагает товар со схожими потребительскими качествами и сопоставимой ценой. Официальные дилеры ПАО «КАМАЗ» пользуются большими преференциями, нежели дилеры ОАО «АЗ «Урал», которым является «УралТехноЦентр». Соответственно могут предлагать более выгодные условия по сравнению с ООО «УралТехноЦентр». Помимо этого со стороны автозавода ПАО «КАМАЗ» в последние годы были предприняты значительные усилия по расширению точек продаж запасных частей «КамАЗ», что облегчает обслуживание автомобилей «КамАЗ» по сравнению с автомобилями «Урал». Влияние конкурентов этой группы – сильное.

Четвертая группа – «Продавцы автомобилей марки «Урал» представлена предприятиями малого и среднего бизнеса, являющимися официальными дилерами или представителями ОАО «АЗ «Урал». На территории присутствия ООО «УралТехноЦентр» насчитывается 6 предприятий. Данные предприятия предлагают идентичный продукт. В виду высокой конкуренции многие из этих предприятий конкурируют лишь за счет снижения стоимости товара. Два предприятия из шести также являются официальными дилерами ПАО «КАМАЗ» и соответственно полностью закрывают потребность в сегменте полноприводных грузовых автомобилей. Влияние конкуренции – сильное.

Из выше перечисленного видно, что уровень конкуренции на рынке достаточно высокий. В последние годы уровень конкуренции значительно увеличился в силу негативных экономических процессов в РФ, в результате которых снизилась потребность рынка.

Общая оценка уровня конкуренции в отрасли, как фактора – сильная.

- Угроза со стороны товаров-заменителей.

Автомобиль «Урал» является полноприводным грузовым автомобилем с колесной формулой 4x4, 6x6 и 8x8, предназначенным для перевозки различных

грузов, людей, буксирования прицепов по всем видам дорог и местности, в широких температурных условиях.

Таким образом, из выше перечисленного видно, что данный товар в основном предназначен для доставки людей и грузов в труднодоступные районы. Товары-заменители: гусеничные и колесные снегоболотоходы, вертолеты. Данные товары-заменители используются в экстренных, исключительных случаях, в виду чрезмерных расходов на горюче смазочные материалы, а также на обслуживание и содержание. Следовательно, влияние слабое.

- Власть потребителя

В силу возможности у потребителя выбора, как поставщика, так и продукта влияние данного фактора представляется как сильное. Но в случае переключения потребителем на продукт другой марки, от него могут потребоваться значительные затраты на переквалификацию персонала и замену ассортимента запасных частей на складе.

Влияние данного фактора – сильное.

- Власть поставщиков

Поскольку ООО «УралазТехноЦентр» является официальным дилером ОАО «АЗ «Урал», то влияние от единственного поставщика оценивается как сильное. Однако ООО «УралазТехноЦентр» работает на рынке более 10 лет, имеет огромный опыт в реализации автотехники, обширную базу клиентов, высококвалифицированный персонал, развитую сеть, а соответственно может переориентироваться на поставку другого продукта. Но при таком сценарии развития событий в краткосрочном периоде потребуются дополнительные затраты.

Следовательно, влияние со стороны поставщиков среднее.

- Угроза появления новых конкурентов

Если говорить о возможности появления новых серьезных конкурентов, то вероятность достаточно мала, так как для того, чтобы начать продавать грузовой автомобиль, необходима мощная производственная база, которая требует серьезных капиталовложений. Тем более российский рынок уже достаточно насыщен предприятиями такого рода, и они составят сильную конкуренцию новичкам. Все это

говорит о том, что входные барьеры достаточно велики, тем более в условиях нынешней экономики. Влияние данного фактора слабое.

Таким образом, все вышеперечисленное можно представить в виде рисунка (рисунок 4).



Рисунок 4 –Пятифакторная модель М. Портера для ООО «УралазТехноЦентр»

Вывод по модели пяти сил М. Портера

Любая фирма в данной отрасли стремится к снижению действия рассмотренных сил для того, чтобы иметь конкурентное преимущество и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. После проведенного анализа было выявлено, что компания наименее подвержена угрозам со стороны появления новых конкурентов и появления товаров-заменителей. Один из факторов: власть поставщиков – оказывает некоторое негативное воздействие, но нивелируется преимуществами предприятия, которые оно получило за счет своей «долгой жизни». Однако остальные две силы – уровень конкуренции в отрасли и власть покупателей – представляют серьезную угрозу для функционирования компании. Следовательно, необходимо обеспечение сильной и надежной позиции ООО «УралазТехноЦентр», защищенной от разруши-

тельного воздействия этих двух сил, которое возможно достичь, сформировав одно или несколько явных конкурентных преимуществ. В их основе должна лежать идея совершенствования системы продвижения товара.

Модель жизненного цикла отрасли

В развитии отрасли можно выделить четыре довольно продолжительные стадии: зарождение, рост, зрелость и старение. Эти фазы отображают «жизненный цикл» отрасли. С целью определения стадии, на которой находится отрасль, рассмотрим критерии, перечисленные в левой колонке таблицы (таблица 8).

Таблица 8 – Определение стадии, на которой находится отрасль

Критерии	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
1	2	3	4	5
Темпы роста	Высокие	Высокие	Стабильные	Низкие
Доля рынка	Небольшая	Большая	Большая	Небольшая
Ассортимент продукции	Узкий	Расширяющийся	Постоянный	Сужающийся
Финансы	Нехватка наличных средств	Средние прибыли средняя задолженность	Много наличных средств и мало долгов	Мало наличности, низкие доходы
Количество конкурентов	Небольшое	Быстро увеличивается	Стабильное, идет вытеснение мелких конкурентов	Уменьшается
Стабильность доли рынка	Изменчивая	Устойчивая	Установившаяся	Концентрированная
Приверженность покупателей	Слабая	Средняя	Сильная	Сильная
Технология	Важный прорыв	Принципиальное значение эксплуатационных характеристик	Отработка эффективности	Номинальная роль

Рассмотрим каждый критерий применительно к отрасли, в которой функционирует ООО «УралазТехноЦентр» (таблица 9).

Таблица 9 – Определение стадии отрасли, в которой работает ООО «УралазТехноЦентр»

Критерии	Описание	Обоснование
1	2	3
Темпы роста	Низкие	Автомобилестроение в России появилось в начале XX века. Полноприводные грузовики серийного производства появились во второй половине XX века.

Продолжение таблицы 9

1	2	3
Доля рынка	Небольшая	Предлагаемый товар не является массовым, имеет свою специфику, нацелен на определенный сегмент, поэтому в отрасли представлено небольшое количество предприятий, занимающихся производством данного товара. Вместе с тем дистрибутивная сеть у производителей постоянно обновляется и расширяется.
Ассортимент продукции	Постоянный	Предприятия предлагают определенный товар, а именно полноприводные грузовые автомобили.
Финансы	Мало наличности, низкие доходы	В виду сильной конкуренции на рынке, компаниям приходится создавать различные программы лояльности: предоставлять рассрочку на товар, увеличивать количество центров по обслуживанию, увеличивать количество запасных частей на складе и пр. В связи с этим наблюдается снижение доходов и регулярные кассовые разрывы.
Количество конкурентов	Стабильное, идет вытеснение мелких конкурентов	Для того чтобы составить конкуренцию на рынке грузовиков предприятию необходимо иметь хотя бы две составляющие из следующего перечня: опыт работы, склад запасных частей, сервисную станцию. При том что входной барьер достаточно велик, маржинальность остается на низком уровне.
Стабильность доли рынка	Установившаяся	Отрасль установилась давно, не имеет тенденции к изменчивости (стабильное количество предприятий).
Приверженность покупателей	Сильная	Компании, использующие в своей работе данное оборудование, постоянно нуждаются как в его обновлении, так и в запчастях к ним.
Технология	Отработка эффективности	Производство грузовых автомобилей началось еще в XX веке. Со временем технологии обновлялись и модернизировались. Постоянно происходит отработка эффективности ранее сложившейся технологии.

Вывод: Таким образом, отрасль, в которой функционирует ООО «УралТехноЦентр» находится на этапе зрелости. Однако проявляются факторы, присущие этапу старения. Скорее всего, эти факторы носят временный характер, поскольку обусловлены экономической ситуацией в РФ. Отрасль автомобилестроения существует давно, отличается стабильным количеством конкурентов, что является положительной стороной, а так же сильной приверженностью покупателей, что говорит о востребованности предприятия и его продукции.

Определение конкурентной позиции предприятия с помощью построения карты стратегических групп.

Для выяснения конкурентной ситуации используется карта стратегических групп. Она связывает воедино отраслевой анализ и оценку положения каждой

фирмы в отдельности. Стратегическая группа представляет собой совокупность фирм-конкурентов на рынке с одинаковым стилем конкуренции или со схожими позициями на рынке. Если все фирмы на рынке выступают с одинаковой стратегией, то на нем только одна стратегическая группа, если же все фирмы с разными стратегиями, то групп столько же, сколько самих конкурентов. Группировка конкурентов по стратегическому признаку помогает значительно лучше понять конкурентное окружение компании. Другими словами она помогает выявить тех конкурентов, которые наиболее схожи с анализируемой компанией и требуют более пристального внимания, а также определить те компании, которые занимают другие позиции на рынке и следуют другому курсу развития [6].

Для построения карты стратегических групп необходимо начертить график и выделить две характеристики, по которым можно охарактеризовать компании на рынке. В данном случае этими характеристиками будут цена и сроки поставки продукции. Данные характеристики будут использованы как наименование оси абсцисс и оси ординат. ООО «УралазТехноЦентр» осуществляет свою деятельность в нескольких регионах РФ. Среднегодовой объем рынка в регионах присутствия ООО «УралазТехноЦентр» оценивается в 3480 единиц техники (по данным за последние три года). Наибольший объем рынка (3300 ед.) складывается в следующих регионах:

- Красноярский край – 2015 ед.
- Кемеровская область – 565 ед.
- Алтайский край – 320 ед.
- Магаданская область – 320 ед.

Поэтому анализ будет строиться на основе данных регионов.

Количество конкурентов на территориях разное. Поэтому для определения конкурентной позиции необходимо составить карту стратегических групп отдельно по каждому региону.

- Красноярский край.

Для анализа ООО «УралазТехноЦентр» (УТЦ) на данной территории возьмем несколько компаний занимающихся продажей аналогичной продукцией, а именно

полноприводной грузовой техники. К числу этих компаний относятся ООО «Краевой УралАвтоЦентр» (КрУАЦ), ООО «Орион Моторс»-КАМАЗ (ОМК), ООО «Орион Моторс»-Урал (ОМУ) ООО «ТЕХАВТОЦЕНТР» (ТАЦ), ООО «Красноярский автоцентр КАМАЗ» (КрАК). Все выше перечисленные компании расположены на территории Красноярского края. На рынке присутствует еще одна компания, которая занимается поставкой аналогичной продукции, но она расположена в г. Миассе Челябинской области, т.е. не на территории Красноярского края – ООО «Урал СТ» (УСТ). Соответственно в случае покупки продукции у данной компании необходимо понести дополнительные затраты на доставку до Красноярского края. Если проанализировать данные компании по предложенным выше характеристикам, то мы увидим, что наиболее короткие сроки поставки могут предложить дилеры ПАО «КАМАЗ» -ООО «Орион Моторс» и ООО «ТЕХАВТОЦЕНТР», в то время как наиболее приемлемая цена у ООО «Урал СТ», ООО «Краевой УралАвтоЦентр» и ООО «Орион Моторс»-Урал. В тоже время ООО «Урал СТ» явно выделяется из общего перечня конкурентов более выгодной ценой, но надо понимать, что от потребителя потребуются дополнительные финансовые затраты на доставку техники до Красноярского края. Плюс ко всему увеличиваются сроки поставки. Представим все на рисунке (рисунок 5).



Рисунок 5 – Карта стратегических групп для ООО «УралТехноЦентр» в Красноярском крае

Вывод: из рисунка видно, что явными конкурентами по двум характеристикам – цена и сроки поставки, являются ООО «Краевой УралАвтоЦентр» и ООО «Орион Моторс»-Урал. Наименьшая цена наблюдается у ООО «Урал СТ», но в силу удаленности от региона, потребуются дополнительные финансовые и временные затраты на доставку техники. Вместе с тем, надо понимать, что разница в цене не столь существенная – 5%. Поэтому не стоит недооценивать конкуренцию со стороны дилеров ПАО «КАМАЗ»- ООО «ТЕХАВТОЦЕНТР» и ООО «Орион Моторс»-Камаз. Основная номенклатура техники у данных компаний практически всегда есть на складе.

Таким образом, можно сделать вывод, что неопасных конкурентов для ООО «УралазТехноЦентр» на рынке Красноярского края нет. Для эффективной работы компании необходим постоянный контроль над деятельностью этих предприятий, в противном случае могут быть серьезные последствия от действий конкурентов, к примеру, потеря рынка или клиентов.

- Кемеровская область

В этом регионе конкуренцию на рынке полноприводных грузовых автомобилей ООО «УралазТехноЦентр» составляют ООО «Кемеровский автоцентр КАМАЗ» (КемАК) и знакомое нам уже по предыдущему региону ООО «Урал СТ» (УСТ). Проанализировав данные компании по предложенным выше характеристикам, мы увидим ситуацию отличную от предыдущего региона. ООО «Урал СТ», как отмечалось ранее, базируется в г. Миасс Челябинской области и предлагает технику по меньшим ценам.

Второй конкурент – ООО «Кемеровский автоцентр КАМАЗ» в последние годы испытывает определенные финансовые сложности и не может позволить себе наличие на складе автотехники, что увеличивает сроки поставки. Вместе с этим и цена на технику у данной компании выше. Представим все на рисунке (рисунок 6).

Вывод: на карте видно, что наименьшую цену может предложить ООО «Урал СТ», но в связи с удаленностью данной компании потребуются дополнительные временные и финансовые затраты на доставку техники. ООО «Кемеровский авто-

центр КАМАЗ» предлагает технику по ценам выше среднего, но по срокам сопоставимыми с ООО «УралазТехноЦентр».

Таким образом, можно сделать вывод, что ООО «УралазТехноЦентр» на рынке Кемеровской области занимает более твердые позиции. Однако, ситуация может измениться и для более эффективной работы необходим постоянный мониторинг как данных конкурентов, так и общей конкурентной ситуации в регионе.



Рисунок 6 – Карта стратегических групп для ООО «УралазТехноЦентр» в Кемеровской области

- Алтайский край

Для анализа ООО «УралазТехноЦентр» на данной территории возьмем следующие компании: ООО «Урал СТ» и ООО «Барнаулский автоцентр КАМАЗ» (БАК). Поскольку ООО «Урал СТ» по указанным двум характеристикам мы оценивали ранее, отметим лишь то, что конкурентные позиции у данной компании те же, что и на других территориях. ООО «Барнаулский автоцентр КАМАЗ» предлагает полноприводные грузовые автомобили по ценам выше среднего, но сроки поставки у данной компании ниже, чем у конкурентов. Отообразим это на рисунке (рисунок 7).

Вывод: на карте видно, что наименьшую цену может предложить ООО «Урал СТ», но в связи с удаленностью данной компании потребуются дополнительные временные и финансовые затраты на доставку техники. ООО «Барнаулский автоцентр КАМАЗ» предлагает технику по ценам выше среднего, но поставка техники

займет меньшие временные рамки. Проанализировав более подробно разницу в стоимости и разницу в сроках поставки между конкурентами, мы можем обнаружить, что разница по всем аспектам незначительна.



Рисунок 7 – Карта стратегических групп для
ООО «УралазТехноЦентр» в Алтайском крае

В связи с этим, можно сделать вывод, что на этой территории основополагающим фактором может стать цена и поэтому необходимо регулярно контролировать работу данных предприятий. Особое внимание стоит уделить ценовой политике.

- Магаданская область

На территории Магаданской области конкуренцию ООО «УралазТехноЦентр» составляют следующие предприятия: АО «ТЕХСЕРВИС» (ТС), ООО «Магаданский автоцентр КАМАЗ» (МАК), АО «Уральская марка» (УМ) и ООО «Урал СТ» (УСТ). В силу удаленности территории от заводов производителей полноприводных грузовых автомобилей, все конкуренты находятся на равных позициях в характеристике Сроки. Наименьшую цену предлагает ООО «УралазТехноЦентр» и АО «ТЕХСЕРВИС». Самая большая стоимость на технику у ООО «Магаданский автоцентр КАМАЗ». Представим все на рисунке (рисунок 8).

Вывод: на карте видно, что явным конкурентом является ООО «ТЕХСЕРВИС». Однако, достаточно серьезную конкуренцию могут составить и остальные компании.

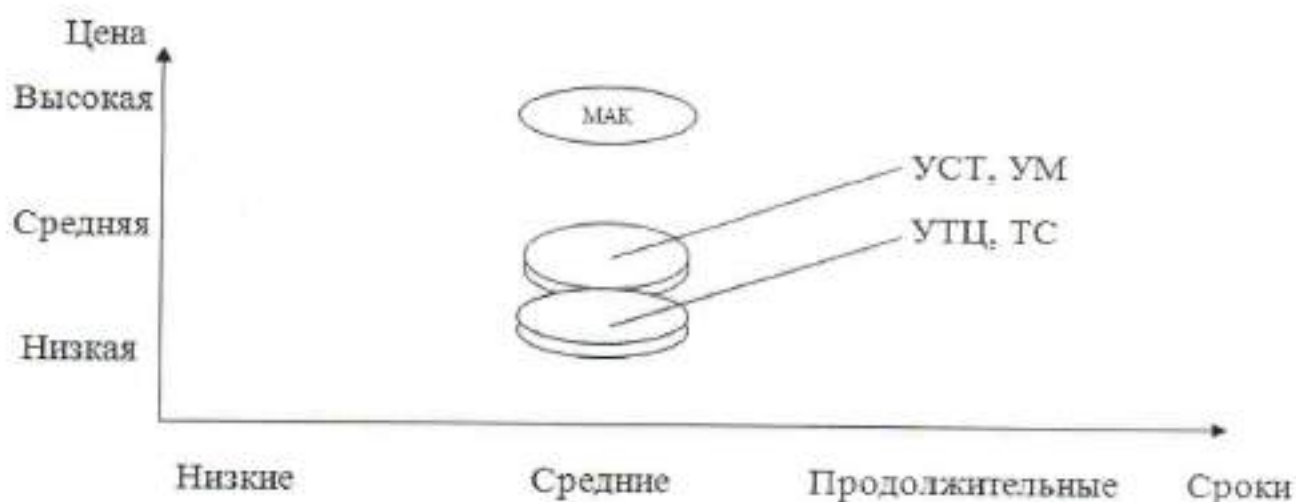


Рисунок 8 – Карта стратегических групп для
 ООО «УралазТехноЦентр» в Магаданской области

Таким образом, можно сделать выводы, что конкуренция на территории носит напряженный характер. Для эффективной работы ООО «УралазТехноЦентр» необходимо осуществлять контроль над деятельностью этих предприятий, в противном случае могут быть серьезные последствия от действий конкурентов.

Общие выводы: рассмотрев ситуацию в отдельности по каждому из регионов, можно сделать выводы, что конкурентов, не представляющих угроз для ООО «УралазТехноЦентр», нет. Необходим регулярный контроль над деятельностью всех предприятий конкурентов, принимая во внимание особенности территорий. В противном случае могут быть серьезные последствия от действий конкурентов, к примеру, потеря рынка или клиентов.

2.3 Анализ ресурсов и внутренних возможностей ООО «УралазТехноЦентр» в проекте совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр»

Внутренний анализ направлен на то, чтобы помочь менеджеру детально разобраться в вопросах деятельности компании, понять оправдывают ли себя применяемые организацией стратегии, и выяснить, насколько эффективно используются

ресурсы компании для поддержания этих стратегий. Внутренний анализ позволяет компании выявить потенциал конкурентного преимущества, а также определить те области, которые требуют экстренного вмешательства для обеспечения ее выживаемости на рынке. Он включает в себя рассмотрение большого количества взаимосвязанных элементов, которые могут быть объединены в несколько групп, где важнейшими будут следующие: ресурсы и организация предприятия; рынки и сбыт; финансирование; производство; операции и технические аспекты; персонал [27]. Анализ ресурсов компании включает в себя их идентификацию, классификацию и оценку сильных и слабых сторон по сравнению с конкурентами. Также должны быть определены возможности лучшего использования ресурсов. Предприятие должно точно знать свои сильные и слабые стороны, которые, прежде всего, заключаются в его ресурсах.

Центральная идея ресурсного подхода заключается в том, что каждая организация обладает уникальным набором ресурсов и способностей, и именно обладание этим набором и методы использования этих активов отличают данную фирму от других фирм в той же отрасли. В процессе применения ресурсного подхода необходимо определить ресурсы, общие и стержневые компетенции компании с целью их дальнейшего развития и применения; оценить, насколько эффективно организован процесс по развитию ценностной цепочки; установить сильные и слабые стороны деятельности организации и учесть их при реализации будущих стратегий (рисунок 9).

Материальные ресурсы

1) Финансовые

- Нераспределенные средства

Компания старается совершенствоваться, поэтому нераспределенная прибыль постоянно вкладывается в разработку новых идей, технологий, обучение персонала.

- Заемные средства

Компания пользуется услугами коммерческих банков для получения кредитов. Однако существует проблема в высоких процентных ставках кредита. Компания активно ищет новые способы получения заемных средств.

2) Физические

- Наличие всего необходимого современного оборудования и программного обеспечения.
- Наличие складских помещений для хранения продукции, удобно расположенные с точки зрения логистики.



Рисунок 9 – Ресурсы, способности и конкурентное преимущество

Человеческие ресурсы

1) Специализированные навыки и знания

- Все сотрудники ООО «УралазТехноЦентр» имеют высшее специальное образования, обладают необходимыми знаниями. На вакантные должности подбираются кадры, имеющие опыт работы.

- Проведение обучающих тренингов и семинаров.

- Прохождение работниками курсов по повышению квалификации.

2) Способности к взаимодействию

- Благоприятный психологический климат в коллективе.

- Взаимодействие руководителей со своими подчиненными всех уровней.
- Развитая система обратной связи.

3) Мотивация

Персонал на данном предприятии является самым ценным ресурсом, поэтому система мотивации занимает одно из первых мест.

Основные виды мотивации, применяемые на предприятии:

- Заработная плата: сотрудники ежемесячно получают фиксированную заработную плату, а так же процент от реализации.
- Нематериальные льготы: гибкий рабочий график, возможность принятия участия в управленческих решениях, предоставление беспроцентного потребительского кредита на срок до года.

Нематериальные ресурсы

1) Репутация

Репутация фирмы – надежный партнер бизнеса. ООО «УралазТехноЦентр» имеет достаточно прочную репутацию среди предприятий, реализующих аналогичный товар. За время своей работы предприятие зарекомендовало себя как выполняющая свои обязательства и ответственная компания. Практически все существующие клиенты являются постоянными. Новые клиенты в основном появляются по рекомендациям постоянных.

2) Корпоративная культура

Рассмотрим корпоративную культуру ООО «УралазТехноЦентр» в соответствии с классификацией типов культур Майлза и Сноу. В соответствии с данной классификацией выделяются четыре типа культур (рисунок 10).

ООО «УралазТехноЦентр» по типу культуры является «защитником», так как компания функционирует на достаточно стабильном и зрелом рынке и защищает свое положение на нем, улучшая его обслуживание или снижая затраты. Компания работает уже достаточно давно с данным видом товара и за время своего существования сформировала необходимую производственную базу, которая на данный момент позволяет снижать затраты путем уменьшения производ-

ственных затрат. Таким образом, компания получает некоторое преимущество на рынке. Культура на предприятии сформировалась достаточно давно и на данный момент является стабильной, мало подвержена внезапным изменениям. Так же для компании характерна тенденция к централизации власти, так как в процессе принятия решений главенствующую роль занимает директор, и все заместители подчинены только ему. Обязанности строго распределены между всеми участниками процесса, каждый находится на своем месте. Все это еще раз подтверждает то, что ООО «УралазТехноЦентр» присущ такой тип организационной культуры как «защитнику».



Рисунок 10 – Классификации типов культур Майлза и Сноу

Идентификация организационных способностей

Текущий этап работы предполагает идентификацию организационных способностей, которыми обладает компания. Данный анализ предполагает ответ на вопрос: «Что компания может сделать лучше или, по крайней мере,

не хуже других?». Для этого применяется ценностная цепочка М. Портера (рисунок 11) [2].

Вспомогательные виды деятельности	Инфраструктура фирмы: планирование, финансы, информация				
	Технологическое развитие, исследования, разработки				
	Управление и развитие человеческих ресурсов				
	Снабжение				
Основные виды деятельности	Входная логистика	Операции	Выходная логистика	Маркетинг и продажи	Обслуживание

Рисунок 11 – Ценностная цепочка по М. Портеру

Проанализируем ООО «УралазТехноЦентр» по каждой составляющей цепочки Портера. Конкурентные преимущества ООО «УралазТехноЦентр» сведены в таблицу (таблица 10).

Таблица 10 – Конкурентные преимущества ООО «УралазТехноЦентр»

Виды деятельности	Элемент	Способности
1	2	3
Основные виды деятельности	Внутренняя логистика	Ассортимент продукции предприятия обширный. Для идеальной работы предприятия продукция должна быть на складе. Предприятие имеет точки продаж в нескольких регионах. В случае наполнения всех складов, требуются колоссальные финансовые затраты. Это не совсем разумно, в силу низкой маржи в данном бизнесе. На предприятии было принято и реализовано решение об открытии дополнительного логистического офиса и склада в г. Миасс Челябинской области. Это позволяет предприятию управлять потоками продукции между регионами, держать в регионах наименьшие запасы товара на складах, а в случае необходимости оперативно перераспределять их.
	Операции	ООО «УралазТехноЦентр» не является производителем и реализует готовый продукт. В связи с этим на предприятии не существует операций, связанных с производством продукции.
	Внешняя логистика	Существует два варианта поставки продукции. 1. Покупатель приходит и забирает товар на складе в своем регионе. 2. Продукция доставляется до покупателя со склада в г. Миасс Челябинской области.
	Продажи и маркетинг	ООО «УралазТехноЦентр» имеет узкие каналы продвижения, т.к. целевая аудитория ограничена. Предприятие имеет свой сайт в интернете, на котором представлена подробная информация о продукции и компании. 2 раза в год размещается реклама в региональных специализированных журналах. Также предприятие ведет работу с этими журналами на безвозмездной основе по наполняемости новостных сюжетов, касающихся продукта. Ранее, до 2011 года, предприятие участвовало в региональных специализированных выставках, но в силу их неэффективности вынуждено было отказаться от участия в них.

Продолжение таблицы 10

1	2	3
	Обслуживание	Предприятие установило гарантийный срок на реализуемую продукцию. Для осуществления гарантийных обязательств предприятию необходимы сервисные центры. В силу широкой географии поставок наличие собственных сервисных центров привело бы к неоправданным финансовым затратам на приобретение и обслуживание сервисного оборудования, фонд оплаты труда и прочие сопутствующие расходы. Поэтому руководством компании было принято решение на поиск предприятий смежников, осуществляющих соответствующий вид работ. Данные предприятия прошли обучение и аттестацию на заводе производителе ОАО «АЗ «Урал».
Вспомогательные виды деятельности	Снабжение	Закупка техники осуществляется у единственного поставщика по заявкам покупателей. Закупка запасных частей производится в соответствии с анализом движения товара на складах. С поставщиками очень хорошие отношения.
	Разработка технологий	ООО «УралазТехноЦентр» не является производителем и реализует готовый продукт. Поэтому разработка технологий на предприятии не ведется.
	Инфраструктура	Использование такого программного обеспечения как 1С: Бухгалтерия, Консультант. Подписка на специализированные издания. Использование сети Internet. В данный момент ведется внедрение CRM системы.
	Управление персоналом	На предприятии налажена система отбора персонала, которая проходит в несколько этапов. Обучение в основном проходит в форме наставничества. Так же на предприятии налажена система мотивации. Каждый работник гарантированно получает свою заработную плату в срок, а так же премию или бонусы.

Анализ компетенций организации

Компетенция является свойством или рядом свойств, присущих всем или большинству компаний отрасли. Лишь обладая данными свойствами, компания может стать участником отрасли или выжить в ней. Компетенция порождается ресурсами и воплощает в себе навыки, технологию или ноу-хау.

Стержневой компетенцией, или отличительной способностью, является свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной организации, которые позволяют ей осуществлять свою деятельность на уровне выше среднего, принятого в данной отрасли. Стержневая компетенция появляется в том случае, если организация использует свои компетенции и ресурсы более эффективно, чем ее конкуренты. Благодаря своей отличительной способности компания имеет возможность производить такую продукцию, которую покупатели ценят выше, чем продукцию конкурентов. Достигается это за счет лучших знаний, владения информацией,

наличия навыков, превосходящих навыки конкурентов, использования новейших технологий, наличия соответствующих взаимоотношений между структурными подразделениями, созданных компанией сетей и завоеванной репутации.

Если говорить о ООО «УралазТехноЦентр», то данная компания обладает как общими, так и стержневыми компетенциями.

К общим компетенциям можно отнести:

- 1) Реализуемый товар, соответствующего всем нормам и стандартам.
- 2) Квалифицированный персонал

К стержневым компетенциям можно отнести:

- 1) Хорошая репутация
- 2) Стабильные отношения с поставщиками
- 3) Известность на рынке
- 4) Выполнение договоров точно в срок

Таким образом, можно сделать вывод, что данная компания обладает всеми необходимыми стержневыми компетенциями для того, что бы наилучшим образом удовлетворять запросы своих клиентов и сохранять свое преимущество. Однако некоторые черты легко перенимаемы. Все это впоследствии может создать проблемы для компании при поисках новых преимуществ.

SWOT-анализ ООО «УралазТехноЦентр»

Обобщить анализ внешних и внутренних факторов влияния на организацию и разработку проекта позволяет SWOT-анализ. Он является универсальным аналитическим инструментом, позволяющим оценить как влияние внешней среды организации (возможности и угрозы для развития компании), так и те сильные и слабые стороны внутренней среды, которые могут способствовать, либо противодействовать развитию компании.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения.

- **Сильные стороны (Strengths)** — преимущества организации;
- **Слабые стороны (Weaknesses)** — недостатки организации;

- **Возможности** (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- **Угрозы** (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Факторы, включенные в анализ, выбирались и оценивались на основе изложенного выше материала. Все данные представлены в виде таблицы (Приложение А).

Вывод: главным направлением изменений будет использование возможностей среды с привлечением сильных сторон организации, для устранения слабостей и предотвращения угроз, то есть обновление качества предоставляемых услуг, как одно из направлений деятельности организации.

Анализ информации о внешней среде, сильных и слабых сторонах фирмы помогает трезво оценить свое положение на рынке и выработать соответствующую стратегическую линию поведения. Возможности наряду с сильными сторонами предприятия лишь укрепляют его преимущества. Возможности наряду со слабыми сторонами устраняют его недостатки. Угрозы наряду с сильными сторонами готовят предприятие к отражению неблагоприятных ситуаций. Угрозы же наряду со слабыми сторонами могут привести к кризису. Предприниматель, учитывая различные сочетания внешних и внутренних факторов, формирует основные стратегические направления деятельности предприятия.

Методика SNW – анализа ресурсов и внутренних возможностей ООО «УралазТехноЦентр»

SNW – анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – АНАЛИЗ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем

кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S»[12].

Для того чтобы проанализировать сильные и слабые стороны, необходимо сравнить ООО «УралазТехноЦентр» с его конкурентами. Для анализа выбрана компания ООО «Краевой УралАвтоЦентр», как наиболее вероятный конкурент (таблица 11).

Таблица 11 – Обоснование оценок для ООО «УралазТехноЦентр» («УТЦ») и ООО «Краевой УралАвтоЦентр» («КрУАЦ»)

Подсистема организации	Оценка «УТЦ», бал	Оценка «КрУАЦ» бал	Обоснования оценок	
			ООО УралазТехно	ООО «Краевой УралАвтоЦентр»
1	2	3	4	5
Ресурсы				
Достаточность внешних ресурсов	-3	5	1) Организация испытывает затруднение в материальных (финансовых) ресурсах.	1) Такие внешние ресурсы, как трудовые, материальные и т.д. в необходимом объеме поступают в организацию.
Наличие внутренних ресурсов	7	7	2) Предприятие обладает всеми необходимыми внутренними ресурсами.	2) Предприятие обладает всеми необходимыми внутренними ресурсами.
Нематериальные активы	5	5	3) Наличие полного спектра нематериальных активов, таких как репутация, управленческие и организационные ресурсы, торговая марка и право на пользование.	3) Наличие полного спектра нематериальных активов, таких как репутация, управленческие и организационные ресурсы, торговая марка и право на пользование.
Компетенция				
Степень уникальности	1	1	1) Свойственны многим другим предприятиям.	1) Свойственны многим другим предприятиям.
Степень неповторимости	0	0	2) В зависимости от предприятий.	2) В зависимости от предприятий.
Долгосрочность	6	1	3) Сформированы в результате кропотливой работы, свойственна долгосрочность использования.	3) Сформированы в результате кропотливой работы, свойственна долгосрочность использования.
Человеческие ресурсы и культура				
Обучаемость персонала	5	7	1) Коллектив в основном состоит из людей среднего возраста, что в некотором роде влияет на процесс обучения.	1) Постоянное разбавление молодыми специалистами

Продолжение таблицы 11

1	2	3	4	5
Клиентоориентированность	6	3	2) Главная задача всего персонала – удовлетворение потребностей клиента.	2) В первую очередь ориентированность на прибыль.
Восприимчивость нового	7	5	3) Компания следит за всеми тенденциями в данном бизнесе и постоянно совершенствуется.	3) Старается придерживаться уже сложившимся правилам и технологиям.
Маркетинг и сбыт				
Эффективность продаж	1	3	1) Медленный рост продаж.	1) Стараются охватить всех, тем самым уменьшают эффективность продаж.
Предоставление информации о товаре	7	7	2) На предприятии существуют все необходимые для этого бизнеса инструменты, направленные на предоставление информации о товаре.	2) На предприятии существуют все необходимые для этого бизнеса инструменты, направленные на предоставление информации о товаре.
Широта номенклатуры	4	7	3) Предприятие предлагает только автомобили «Урал» и сопутствующие товары и услуги.	3) Номенклатура более широкая. Помимо автомобилей «Урал» и сопутствующих товаров и услуг, предприятие занимается реализацией другой автомобильной и тракторной техники.
Менеджмент				
Способность к прогнозированию.	3	3	1) Слабо развита система прогнозирования.	1) Слабо развита система прогнозирования.
Способность менеджеров к делегированию полномочий.	7	7	2) Хорошо развита система распределения обязанностей.	2) Хорошо развита система распределения обязанностей.
Гибкость реагирования.	8	2	3) Достаточно высокая скорость реагирования на изменения и способность быстро приспособиться к ним.	3) Подходящее только для стандартных ситуаций.
Цель добавленных ценностей организации				
Надежность поставщиков	9	9	1) Поставщики не менялись уже долгое время, работа с одними и теми же.	1) Поставщики не менялись уже долгое время, работа с одними и теми же.
Эффективность процессов	2	2	2) Все процессы требуют доработки.	2) Все процессы требуют доработки.
Стиль управления				
Степень инновационности	3	3	1) Традиционная схема управления	1) Традиционная схема управления

Окончание таблицы 11

1	2	3	4	5
Степень участия	7	4	2) Ведется постоянный мониторинг происходящих процессов в организации, привлечение персонала к процессу.	2) Приказы поступают от руководства и требуется безоговорочное выполнение.
Соответствие ситуации	2	7	3) Требуется преобразований.	3) Происходят изменения в соответствии с ситуацией.
Специальные факторы успеха				
Характеристика имиджа	7	5	1) ООО «УралазТехноЦентр» завоевало имидж надежного и ответственного партнера.	1) Зарекомендовало себя как стабильное развивающееся предприятие.
Отношение к персоналу	8	4	2) Высокая оценка вклада каждого работника, соответствующее вознаграждение.	2) Строгая иерархия.
Патентная защита	0	0	3) Не имеет никаких патентов.	3) Не имеет никаких патентов.

Изобразим полученные данные на рисунке (Приложение Б).

Вывод: Из данных таблицы видно, что областями отклонения являются: подсистема ресурсы, а именно достаточность внешних ресурсов; подсистема маркетинга и сбыта, а именно эффективность продаж и широта номенклатуры.

Все это говорит о необходимости поиска доступных финансово-кредитных инструментов, а также о необходимости преобразования в сфере маркетинга, а именно введение новшества в систему продаж.

Таким образом, мы провели ресурсный анализ ООО «УралазТехноЦентр», в результате которого выяснили, что данная компания обладает достаточными компетенциями и ресурсами для функционирования. Однако необходимо найти доступный источник финансирования, использовать привлечение доступных кредитных инструментов, а также необходимы преобразования в системе маркетинга. Данные меры позволят компании улучшить свои показатели, то есть увеличит приток клиентов, увеличить объем продаж, повысить прибыль.

На следующем этапе нам необходимо точно обозначить существующие проблемы в организации, определить на каком они уровне – организационном, на уровне отдела или индивидуальном.

Модель «7S» МакКинси

Эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести.

Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на S, эта концепция получила название 7S, а в русском варианте 7С.

Ключевыми составляющими являются следующие:

- стратегия - планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;
- структура - внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;
- системы - процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;
- штат - важные группы кадров, существующие в организации, охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;
- стиль - способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;
- навыки - отличительные возможности ключевых людей в организации;
- ценности - смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов (Приложение В) [2].

Вывод: в соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи компонент. Исходя из предыдущих анализов (SNW – анализ, STEEP – анализ, SWOT – анализ) основными проблемными подсистемами являются: подсистема ресурсного обеспечения, а именно организация процесса по поиску кредитных и инвестиционных средств, а также подсистема менеджмента, а именно организация процесса по продвижению реализуемого товара.

Таким образом, мы проанализировали внешнюю среду с точки зрения конкурентного подхода. По итогам можно сделать вывод, что компания благодаря многолетнему опыту завоевала достаточно прочное положение на рынке, имеет большое количество серьезных конкурентов и испытывает трудности с отсутствием финансирования.

2.4 Классификация и ранжирование проблем в проекте продвижения оборудования

Проведенный анализ проблем и диагностика свидетельствуют о существовании в организации нескольких проблем. В данном параграфе будут определены наиболее важные из существующих проблем для дальнейшей разработки проекта их разрешения. В параграфе будут использованы матрица Глайстера, которая позволяет определить место возникновения выявленных проблем (на организационном уровне, на уровне подразделения, индивидуума и операционной системы).

Одним из ключевых инструментов анализа является матрица Глайстера. При помощи матрицы можно проследить существующие проблемы, на каждом уровне выделить их специфику и разработать на соответствующем уровне их решения. Матрица облегчает решение поставленных в ней задач, путём их непосредственного разделения по уровням и благодаря их конкретизации (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица Глайстера для ООО «УралТехноЦентр»

Уровень управления	Суть проблемы	Признаки проявления проблемы	Рекомендации по методам решения	О ж и д а е м ы е результаты.
1	2	3	4	5
Организация в целом	Несовершенная система продвижения товара	План не соответствует фактическому результату.	Переориентирование методов компании по достижению намеченных целей. Разработка системы по внедрению методов продвижения продукции.	Увеличение объема продаж, увеличение доли потенциальных клиентов, повышение известности на российском рынке

Продолжение таблицы 12

1	2	3	4	5
Подразделение организации. Отдел маркетинга	Отсутствие стратегии по продвижению продукции.	При появлении новых методов или возможности использования старых требуется время для их осмысления и претворения в жизнь. Все рабочее время специалистов занято решением текущих задач.	П о с т а н о в к а целей и определение функций подразделения с мотивационной составляющей.	Разработка и реализация готовых решений, выраженных в создании новых способов продвижения товара.
Индивидуальный уровень	Неэффективная работа менеджера по маркетингу.	Низкая эффективность применяемых методов продвижения продукции.	Ф о р м и р о в а н и е группы из специалистов по созданию индивидуальной программы продвижения товара.	Разработка алгоритма по продвижению товара.

Так как наша задача усовершенствовать систему продвижения товара для увеличения объема продаж и привлечения новых клиентов, то мы должны определить уровень, на котором мы сможем решить данную проблемы наиболее эффективно и результативно. Для этого необходимо сформулировать факторы выбора уровня. К ним можно отнести:

1. Ресурсы, как внешние, так и внутренние, необходимые для решения проблемы;
2. Компетенции персонала;
3. Охват проблемы;
4. Уровень знаний для решения проблемы в целом;

Таким образом, наилучший уровень для решения проблемы является уровень отдела, так как именно на нем наблюдается отсутствие стратегии по совершенствованию системы продвижения. Таким образом, наша задача – разработать стратегию продвижения товара для ООО «УралазТехноЦентр». Решение данной проблемы на уровне отдела поможет прийти к решению проблемы на организационном уровне в целом.

Матрица выбора приоритетов в проблемном поле

Матрица выбора приоритетов в проблемном поле необходима для того, чтобы определить наиболее проблемное поле предприятия. Определив наиболее проблемное поле и поле с высокой степенью благоприятности ситуации управления и степенью управляемости факторами изменения, мы сможем приступить к решению основных проблем фирмы (рисунок 12).



Рисунок 12 – Матрица выбора приоритетов в проблемном поле для ООО «УралазТехноЦентр»

При решении проблемы наблюдается высокая степень срочности. Связано это с тем, что в период экономического кризиса, компании необходимо искать новые способы улучшения или стабилизации своей деятельности. К таковым можно отнести изменения в различных подсистемах компании: финансы, менеджмент, маркетинг и т.д. ООО «УралазТехноЦентр» ищет пути улучшения деятельности, путем проведения изменений в системе продвижения товара. Можно выделить высокую степень управляемости, так

как проблема не новая для рынка, многие компании уже имели опыт в решении данных проблем. Наше предприятие при решении проблемы может на него опираться. Таким образом, проблемное поле для организации является в квадрате №1, поскольку почти все проблемы находятся в данном квадрате. Данные проблемы требуют срочного решения. Так же мы имеем еще одну второстепенную проблему: низкую степень срочности и низкую управляемость – это неэффективная работа менеджера по маркетингу. Данная проблема не является срочной и будет решаться в организации отдельно.

Для определения причин и следствий данной проблемы применим причинно-следственную диаграмму и выявим историю возникновения проблемы, для дальнейшего ее предотвращения, необходимо обеспечить ликвидацию проблемы. Причинно-следственная диаграмма изображает зависимость между данным следствием и его потенциальными причинами (причинно-следственный анализ). Причинно-следственные диаграммы строятся для того, чтобы рассортировать и определить взаимодействие между факторами, влияющими на процесс (рисунок 13).



Рисунок 13 – Причинно-следственная диаграмма для ООО «УралазТехноЦентр»

Выводы по главе 2

Данная глава посвящена анализу деятельности ООО «УралазТехноЦентр». С помощью специальных схем, матриц и текстовых таблиц, составляющих инструментарий, была проведена диагностика факторов внешней и внутренней среды, определены сильные и слабые стороны компании. На основе данного анализа можно сделать выводы о существующих проблемах на предприятии:

- высокий уровень конкуренции;
- высокое влияние экономических факторов, таких как рост цен и инфляция, а также отсутствие доступных финансовых инструментов;
- высокое влияние покупателей;
- неэффективная система маркетинга;

Дальнейшая работа направлена на разработку комплекса мер по продвижению товара на основе имеющейся информации. Данная возможность может быть реализована путем налаживания системы работы отдела маркетинга, внедрения дополнительных ресурсов для решения данной задачи.

Главная проблема – отсутствие стратегии продвижения товара. Очевидна необходимость обновления теоретической базы, обучения персонала, внедрение инновационных разработок в данной области.

ГЛАВА 3 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРОЕКТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА

Данная глава посвящена проектированию механизма развития системы продвижения товара на ООО «УралазТехноЦентр». В результате анализов было выявлено, что продукт, предоставляемый данной компанией, отвечает всем нормам и стандартам, а так же обладает достаточно высоким качеством при относительно невысокой цене. Однако у компании, как и у любой другой, существуют конкуренты, чьи товары мало чем отличаются (а в некоторых случаях совсем не отличаются) по выше приведенным параметрам. Соответственно, ООО «УралазТехноЦентр» необходимо выделиться среди всех остальных. Тем более компания работает на крупном рынке, что затрудняет процесс. Для преодоления разрыва необходимо разработать эффективную систему продвижения товара, которая позволит донести до потребителей конкурентные преимущества ООО «УралазТехноЦентр», а самой организации предоставит возможности для дальнейшего развития и достижения стратегических целей. Таким образом, дальнейшим нашим шагом будет построение пирамиды целеполагания, дерева целей, а так же выбор стратегии на основе матриц И. Ансоффа и М. Портера.

3.1 Планирование системы целей предприятия и проекта

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того чтобы помочь организации достичь своих целей. Стратегическое планирование является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача – обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени.

К задачам стратегического планирования относятся:

1. Обеспечить рациональное распределение и использование ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт.

2. Обеспечить эффективное внедрение нововведений и изменений в организации процесса продвижения товара; осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях.

3. Обеспечить быструю адаптацию к внешней среде в соответствии с требованиями рынка. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям.

4. Обеспечить внутреннюю координацию, которая включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций [7].

Ключевым этапом при планировании любых изменений является разработка системы целей организации. При разработке проекта изменений необходимо знать ключевые цели и предназначение организации, чтобы действовать и планировать деятельность в рамках этих целей. Иначе организация перестанет осуществлять деятельность эффективно. Для этого в главе будут использованы такие методы как пирамида целеполагания и дерево целей.

При формулировке целей используется принцип SMART, цели должны быть:

Specific – специфичными,

Measurable – измеримыми,

Achievable – достижимыми,

Relevant – совместимыми с внутренними условиями,

Timed – определенными во времени [9].

Рассмотрим пирамиду целеполагания (рисунок 14).

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. Заданная цель включает в себя ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организованные действия.

Планируемые цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение финансовых результатов, вторые –

заставляют задуматься над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение предприятия и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе. Как правило, когда предстоит выбор между достижением долгосрочных или краткосрочных целей, преимущество должны иметь долгосрочные цели.



Рисунок 14 - Пирамида целеполагания для ООО «УралТехноЦентр»

Планирование целей проекта совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на ООО «УралТехноЦентр»

Цели формулируются на основе результатов проведенного анализа. Формулировка целей служит установлению конкретных направлений развития компании,

позволяющих создать, развить и реализовать конкурентные преимущества. Цели должны отвечать следующим критериям:

- иерархичность (основная цель компании включает в качестве составляющих ряд целей первого уровня, наиболее общих, которые включают цели следующих уровней и т. д., до уровня достижения необходимой конкретизации);
- конкретность (желательно количественное выражение целей);
- реальность (цели определяются исходя из возможностей компании, а не пожеланий, которые невозможно реализовать в должной мере);
- последовательность и непротиворечивость (цели не должны содержать требования, реализация которых невозможна одновременно, т.е. должны быть безальтернативными).

Дерево целей – это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Дерево целей позволяет выявить, какие возможные комбинации обеспечат наилучшую отдачу. Термин «дерево» предполагает использование иерархической структуры (от старшей к младшей), полученной путем деления общей цели на подцели.

Метод дерева целей ориентирован на получение относительно устойчивой структуры целей, проблем, направлений. Для достижения этого при построении первоначального варианта структуры следует учитывать закономерности целеобразования и использовать принципы формирования иерархических структур [25].

Построим дерево целей проекта продвижения автомобилей «Урал» на ООО «УралазТехноЦентр» (Приложение Г).

Вывод: таким образом, с помощью таких инструментов как пирамида целеполагания и дерево целей проекта, мы смогли точно отобразить цель, которую мы преследуем в данном проекте, стратегию, с помощью которой мы будем добиваться реализации данной цели, а так же разграничить периоды, в течение которых будут совершаться необходимые для этого действия.

3.2 Планирования стратегий развития ООО «УралазТехноЦентр» в проекте совершенствования системы продвижения товара

Разработка стратегии – это сложный процесс, протекающих на нескольких уровнях организации. У каждого из уровней определенная стратегия: корпоративный уровень, бизнес-стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Из матрицы Глайстера (см. таблицу 12) мы сделали вывод, что решаемая нами проблема находится на уровне отдела, следовательно, наиболее важной стратегией для нас является функциональная стратегия. Данную проблему можно решить в рамках функциональной единицы. Для ООО «УралазТехноЦентр» данной единицей является маркетинг. Маркетинговая стратегия – это план управления маркетинговой деятельности в сфере продвижения товара для нашего предприятия.

Разрабатывая стратегию, необходимо найти и воплотить способ выгодно и долговременно конкурировать в своей отрасли. Универсальной стратегии не существует. Только согласованная с условиями промышленной отрасли, навыками и капиталом, которыми обладает ООО «УралазТехноЦентр», стратегия может принести успех. Для определения и выбора необходимой в данных условиях стратегии воспользуемся матрицей И. Ансоффа.

Матрица И.Ансоффа – это стратегическая модель на основе: внутренней оценки фирмы; оценке внешних возможностей; формулировки целей и задач, выбора портфельной и конкурентной стратегий; создания альтернативных проектов, их отбора и реализации. Эти стратегии характеризуют выход организации на новые рынки сбыта старой продукции, так и разработку принципиально нового продукта, разработку механизма продвижения данного товара [9]. Матрица И.Ансоффа предусматривает использование четырех стратегий для сохранения или увеличения доли рынка. К ним относятся:

- проникновение на рынок;
- развитие рынка;
- разработка товара;
- диверсификация.

Выбор стратегии развития зависит от степени насыщенности рынка и возможностей предприятия постоянно обновлять производство (рисунок 15).

Характеристика рынков	Характеристика товаров	
	Старые	Новые
Старый	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия разработки товара
Новые	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 15 – Матрица И. Ансоффа

Выбор стратегии зависит от ряда факторов:

- степень насыщенности рынка;
- возможность предприятия постоянно обновлять свое производство;
- масштаб деятельности;
- индивидуальности продукции;
- запросов потребителей;
- факторов, влияющих на организацию, таких как экономические, технологические и т.д.

Исходя из вышеперечисленных факторов, можно определить подходящую стратегию для ООО «УралазТехноЦентр».

Стратегия проникновения на рынок предполагает направленность предприятия на существующие продукты и рынки. Эту стратегию называют также методом «экономии издержек», или «улучшай то, что уже делаешь». Предприятие стремится расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, поступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт, привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данного предприятия, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей. Данная стратегия не подходит для ООО «УралазТехноЦентр», так как рынок, на котором работает предприятие и так перенасыщен, наблюдается большое количество конкурентов.

Стратегия развития рынка показывает направленность на развитие рынка, т.е. на создание новых рынков для продукции, выпускаемой уже достаточно длительное время. Эта стратегия эффективна в том случае, если:

- предприятие стремится расширить свой местный внутренний рынок;
- в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке;
- для уже хорошо известной продукции предприятия выявляются новые сферы применения.

Для ООО «УралазТехноЦентр» данная стратегия является оптимальной, так как предприятие стремится увеличить сбыт существующих товаров на более расширенном рынке. Оно может проникнуть на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен, так же по-новому предлагать существующие товары, используя новые методы их распространения и сбыта, делать более эффективные усилия по их продвижению. Применительно к своему товару, а именно к грузовым автомобилям «Урал», ООО «УралазТехноЦентр» может применить данную стратегию следующим образом:

- Применить метод обширных интернет – продаж, то есть предлагать свой товар через интернет (размещение информации о товаре на своем сайте, осуществлять рассылку информации на адреса различных компаний, размещение рекламы в интернет на различных информационных сайтах и т.д.). Все это позволит расширить рынок и увеличить степень известности.
- Применить метод рекламы на телевидении и информационных изданиях, что позволит повысить узнаваемость в деловых кругах и повысить репутацию компании.
- Предложить потребителям новые услуги по обслуживанию своего товара. Это позволит повысить имидж компании на рынке и увеличить его долю.

Стратегия разработки товара предполагает направленность на разработку новых продуктов для сложившихся и давно освоенных рынков. Эта стратегия применяется тогда, когда предприятие или его СХП имеет ряд успешных моделей изделий, завоевавших большую популярность у потребителей. В этом случае пред-

приятие разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков, делая упор на новые модели и улучшение качества модернизированных товаров. При этом осуществляются и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами и реализацией их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данному производителю и его торговым маркам. Данная стратегия не подходит для ООО «УралазТехноЦентр», так как она предполагает разработку новых или модифицированных товаров, а ООО «УралазТехноЦентр» не является производителем.

Стратегия диверсификации. Эта стратегия применяется в том случае, если необходимо избежать чрезмерной зависимости предприятия от одного СХП или одного ассортиментного набора продукции, а также в том случае, если фирма желает покинуть свертывающиеся рынки или рынки, находящиеся в состоянии застою. Данная стратегия не подходит для ООО «УралазТехноЦентр», так как она предполагает разработку новых продуктов и новых рынков и является наиболее рискованной, так как никогда нет полной уверенности в том, что новые рынки готовы принять новую продукцию, и она будет пользоваться спросом покупателей. Полученные данные изобразим на рисунке (рисунок 16).

Вывод по матрице И. Ансоффа: Таким образом, компания выбирает **стратегию развития рынка**, то есть предприятие планирует внедрять свою продукцию на новые сегменты рынка. Для этого можно использовать различные методы продвижения товара, его распространения и сбыта.

Матрица М. Портера

Основная суть стратегий Майкла Портера заключается в том, что для успешного функционирования компании ей нужно каким-то образом выделяться на фоне конкурентов, чтобы не оказаться в глазах потребителей всем для всех, что, как известно, означает ничем и ни для кого. Чтобы справиться с этой задачей, компания должна выбрать правильную стратегию, которой и будет впоследствии придерживаться. Профессор М. Портер выделяет три типа стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование.

Характеристика рынков	Характеристика товаров	
	Старые	Новые
Старый	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия разработки товара
Новые	<p>Стратегия развития рынка:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применить метод обширных интернет – продаж, то есть предлагать автомобили «Урал» через интернет (размещение информации о товаре на своем сайте, осуществлять рассылку информации на адреса различных компаний, размещение рекламы в интернет на различных информационных сайтах и т.д.) - применить метод рекламы на телевидении и информационных изданиях, что позволит повысить узнаваемость в деловых кругах и повысить репутацию компании. - предложить потребителям новые услуги по обслуживанию своего товара, увеличить срок гарантии на товар и т.д. Все это позволит повысить имидж компании на российском рынке и увеличить его долю. 	Стратегия диверсификации

Рисунок 16 – Матрица И. Ансоффа для ООО «УралазТехноЦентр»

При этом последняя делится еще на две: фокусирование на дифференциации и фокусирование на издержках.

Представим данные стратегии в виде рисунка (рисунок 17).

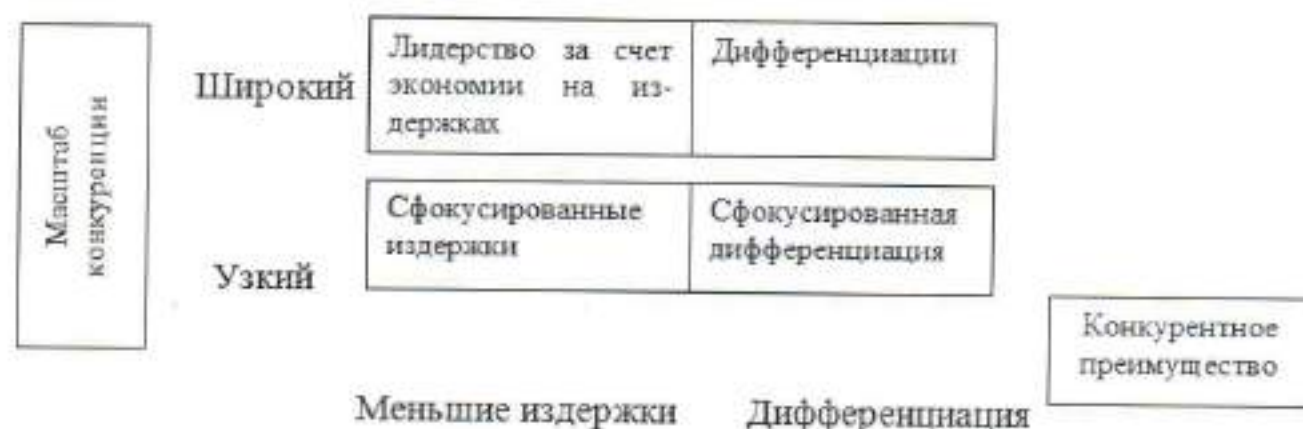


Рисунок 17 – Базовые стратегии М.Портера

Рассмотрим возможность применения каждой из стратегий на ООО «УралазТехноЦентр».

Лидерство по затратам

Если говорить о стратегии лидерства по издержкам, то существует много способов снижения себестоимости с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества. Один из них является экономия на масштабах производства. В соответствии с этой теорией особое значение придается увеличению доли компании на рынке, поскольку это позволяет наращивать объемы производства и двигаться в направлении снижения производственных затрат. Именно так можно добиться более высокого уровня доходов и нормы прибыли и, следовательно, большей конкурентоспособности предприятия на рынке. Данная стратегия применима для компании ООО «УралазТехноЦентр» лишь в случае снижения затрат на аренду помещений.

Стратегия дифференциации

Если говорить о стратегии дифференциации, то она означает, что необходимо чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации является уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, и если издержки контролируются фирмой, то надбавка к цене приведет к большой прибыльности.

Центральным моментом в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Фирме необходимо знать, что ценится покупателями, предоставлять именно требуемый набор качеств и, соответственно, назначать цену. Если фирма добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары, предлагаемые другими компаниями в качестве заменителя ее продукции. Фирма создает, таким образом, группу постоянных покупателей, почти что минимонополию. Данную стратегию можно использовать для ООО «УралазТехноЦентр», так как предприятие предлагает товар хорошо известной торговой марки, товар выпущен по уникальной технологии, а так же ООО «УралазТехноЦентр» обладает хорошим имиджем и репутацией на рынке.

Применительно к ООО «УралазТехноЦентр» данная стратегия может быть применима следующим образом:

- Так как компания реализует товар известной торговой марки, то потребители уже точно выделяют данный товар среди других, при этом уже подсознательно понимают все его характеристики и свойства, а так же осознают его необходимость и применимость для себя и своей деятельности. Таким образом, торговая марка создает имидж и узнаваемость товара на торгуемом рынке.
- Хорошая репутация компании, благодаря многолетней работе на рынке, позволяет сфокусироваться на качестве товара, а не на способах его предоставления «в лучшем виде» перед потребителями. Имидж компании создает известность на рынке.

Стратегия фокусирования

Стратегия фокусирования подразумевает выбор узкого сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначать высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту (обслуживая несколько сегментов) или сосредотачиваться на узком направлении (целенаправленное действие). Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми и остальными сегментами отрасли. Именно эти различия можно назвать причиной образования сегмента, который плохо обслуживается конкурентами, осуществляющими широкомасштабную деятельность и не имеющими возможности приспособиться к специфическим потребностям данного сегмента. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы, ориентирующиеся на широкий круг потребителей, за счет своей возможности устранить «излишества», которые не ценятся в данном сегменте.

Основными клиентами компании ООО «УралазТехноЦентр» являются предприятия нефтегазового, золотопромышленного комплекса, лесного хозяйства и энергетики, осуществляющие свою деятельность, как правило, в труднодоступных

районах с низкоразвитой дорожной инфраструктурой. Данный сегмент считается узким, но вместе с тем, предприятия, находящиеся в этом сегменте расположены на территории всей России. Таким образом сфокусироваться только на сегменте, не принимая во внимание географические и отраслевые особенности, т.е. на удовлетворении потребностей индивидуального уровня, крайне сложно.

Применение данной стратегии на ООО «УралазТехноЦентр» представлено на рисунке (рисунок 18).

Масштаб конкуренции	Широкий	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциации
	Узкий		
		Сфокусированные издержки	Сфокусированная дифференциация
	Меньшие издержки	Дифференциация	Конкурентное преимущество

Рисунок 18 – Матрица М. Портера для ООО «УралазТехноЦентр»

Вывод по матрице М.Портера: Итак, по анализу текущей ситуации с применением такого инструмента, как матрица родовых стратегий Портера можно сделать следующий вывод, что для ООО «УралазТехноЦентр» подходит **стратегия дифференциации**, так как компания обладает всеми характеристиками и ресурсами, благоприятными для данной стратегии.

Портфельная матрица БКГ

Проведем анализ ООО «УралазТехноЦентр» с помощью матрицы управления продуктовым портфелем (BCG). Матрица БКГ содержит четыре квадранта в координатах скорость роста отрасли – относительная доля рынка, контролируемая фирмой. Жизненный цикл можно представить в виде матрицы 2x2, где две ячейки связаны с «плоскими» фазами цикла (стадии инновации и зрелости), а две другие – со стадиями «изменения» (стадии внедрения на рынок и упадка). Эта матрица была впервые составлена в Бостонской консультационной группе в виде двух векторов:

- доля рынка, которую занимает определенная фирма (обычно выражается в относительных единицах);
- темпы развития рынка.

Товар «problem product» («проблемный товар») представляет собой новую интересную идею, с которой фирма впервые выходит на рынок. «Проблемный товар» представляет собой товар с высокими темпами роста и низкой относительной долей рынка. Большинство товаров начинает свою жизнь как «проблемные товары».

Товар с высокими темпами роста объемов продаж (стадия роста) называют «Star» («восходящая звезда»). Так как для производства звезд нужно вкладывать много денег, чтобы поддерживать темпы роста на рынке и отражать атаку конкурентов, то они, скорее всего, приносят убытки, чем прибыль. Однако в то же время они могут достичь прибыльной фазы и стать «дойными коровами».

Стадия рыночной зрелости характеризуется товаром типа «Milker cow» («дойная корова»), который приносит стабильные и, возможно, долгосрочные прибыли с относительно постоянной долей рынка. При успехе компании это должна быть стадия, где образуется ее основной доход от коммерческой деятельности, поскольку

объем продаж достигает своего пика, несмотря на то, что высокий рыночный спрос на стадии зрелости может существенно влиять на снижение цен.

И, наконец, товар входит в стадию упадка и получает название «Dog» («Собаки»). Это товар, который потерял свои потенциальные возможности приносить прибавку наличности. Обычно они приносят не только низкую прибыль, но и небольшие убытки. «Собаки», которые отнимают много времени у менеджеров, должны быть выведены с рынка или переведены на другую стадию цикла для поиска новых рынков [9].

Для того, чтобы определить в какой стадии находится продукция компании необходимо ее проанализировать.

Во-первых, такой товар как полноприводный грузовой автомобиль производится уже достаточно давно. Автомобильный завод «Урал» выпускает данный продукт с 1961 года. За это время продукт прошел стадию «проблемного товара» – начало производства, затем плавно перешел в стадию «звезд». На сегодняшний момент данная компания смогла захватить приличную долю рынка, однако, как уже известно – рынок перенасыщен, что соответственно сказывается на темпах роста. Таким образом, продукт переходит в стадию «дойных коров». При этом наблюдается стабильный доход.

Во-вторых, существует потребность в запасных частях для автомобилей «Урал», которые так же входят в портфель товаров ООО «УралазТехноЦентр». Для данного товара характерны высокие темпы роста и высокая доля рынка. Это обуславливается тем, что в процессе эксплуатации запасные части выходят из строя и подлежащие замене. Таким образом, данный товар пользуется большим спросом среди владельцев земляных снарядов. Для запасных частей характерна стадия «звезды».

В-третьих, ООО «УралазТехноЦентр» осуществляет гарантийное и послегарантийное обслуживание автомобилей «Урал». Оказывая данную услугу, компания обязуется выполнять работы по ремонту автомобилей, сервисному обслуживанию, как в гарантийный, так и в послегарантийный период. Данная услуга становится все более востребованной, но объемы остаются недостаточными. Пока она находится в стадии «проблемные товары».

Матрица «темпы роста - рыночная доля» представлена на рисунке (рисунок 19).

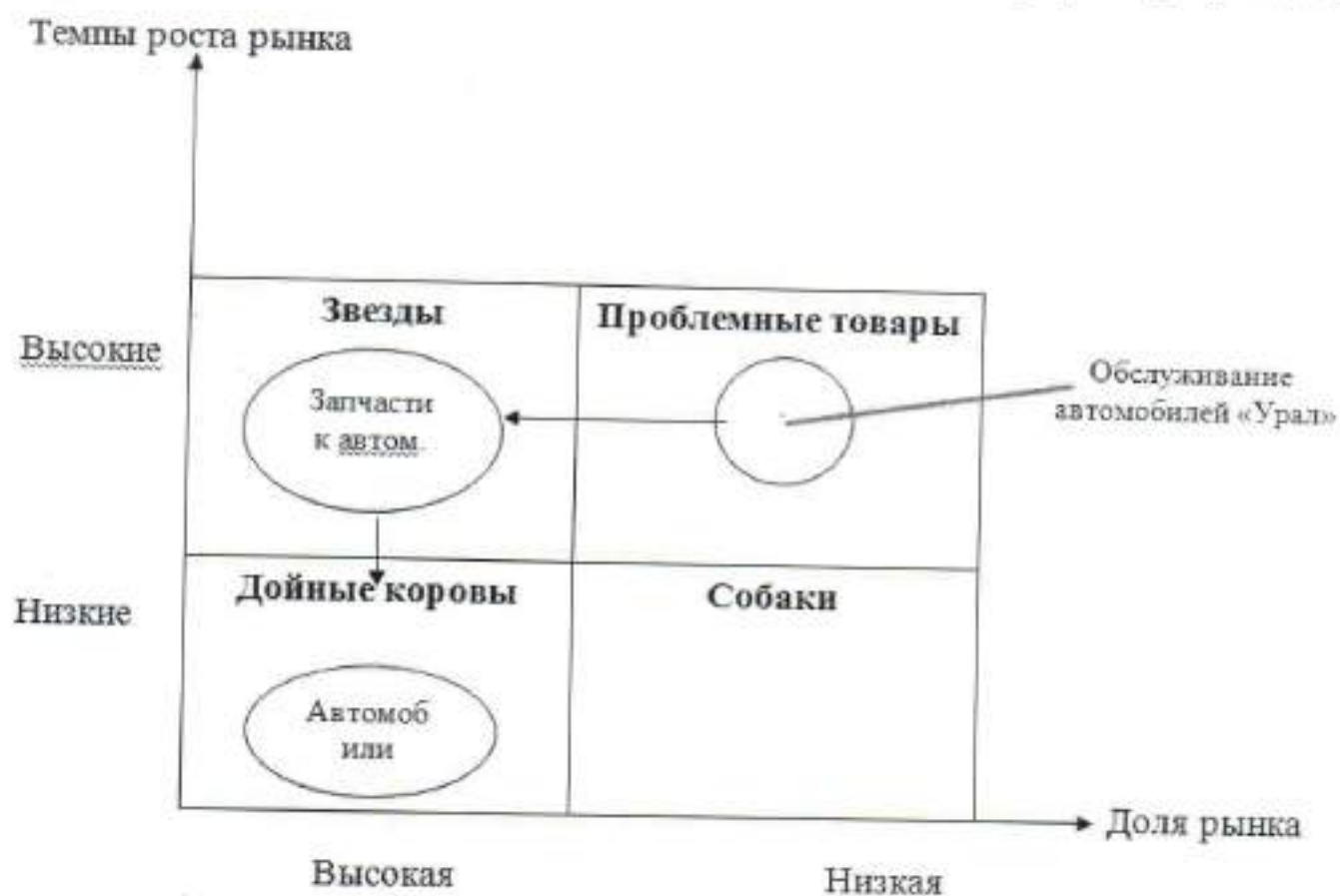


Рисунок 19 – Портфельная матрица БКГ для ООО «УралазТехноЦентр»

Доля рынка:

- автомобили «Урал» – 27%
- обслуживание – 14%
- сменные детали – 36%

Вывод по матрице БКГ

Преимущественно основной товар ООО «УралазТехноЦентр» находится в квадранте «дойные коровы». Как было сказано ранее, данный товар производится уже давно, поэтому компании необходимы какие-либо дополнительные новшества для того, чтобы продукт не перешел в квадрант «собак» и начал приносить убытки. Все это может привести к потере дохода и доли рынка. Однако на предприятии существуют более проблемный товар, а точнее услуга – обслуживание полноприводных автомобилей «Урал». Данные товары требуют пристального мониторинга

и кардинальных действий, таких как модернизация/усовершенствование или отказ от осуществления услуги.

Методика разработки стратегий международной интеграции и глобализации

В связи с растущей интернационализацией хозяйства деятельность все большего количества предприятий невольно начинает приобретать международную направленность. Интернационализации может быть подвергнута любая часть хозяйственной активности фирмы.

Особое значение в этом плане имеет область сбыта, так как именно она является, как правило, узким местом в системе стратегического планирования [25].

Модель Ипа поможет определить необходимость и возможность перехода организации на глобальный стратегический уровень, благодаря оценке условий, в которых находится организация. Ип выделяет 4 фактора, которые определяют природу и степень глобализации отрасли:

- маркетинговые (рыночные) факторы;
- затратные факторы;
- государственные факторы;
- конкурентные факторы.

Анализ данных факторов позволит определить необходимость и возможность выхода ООО «УралазТехноЦентр» на международный рынок. Проанализируем каждый фактор (таблица 13).

Полученные выводы можно отобразить на рисунке.

Исходя из вышеизложенного анализа, можно сделать вывод о том, что наибольшее негативное влияние оказывают государственные факторы. Рыночные и затратные факторы так же влияют на возможность интернационализации и глобализации, но уже в меньшей степени. Что касается конкурентных факторов, то в связи с изменением курса российской валюты, товар ООО «УралазТехноЦентр» стал конкурентным на иностранных рынках Азии и Африки. Таким образом, целесообразным может стать выход на иностранные рынки Азии, Африки и Ближнего Востока.

Таблица 13 – Факторы, ведущие к глобализации

<p>1. Рыночный фактор.</p> <ul style="list-style-type: none"> - потребительские запросы на данный товар на некоторых иностранных рынках совпадают с потребительскими запросами на российском рынке; - товар ООО «УралазТехноЦентр» представлен на зарубежном рынке; - на российском рынке товар данной торговой марки достаточно сильный, однако он формировался достаточно долгое время. Возможно, при выходе на международный уровень понадобится так же много времени, чтобы добиться узнаваемости и приверженности; - ООО «УралазТехноЦентр» не обладает координированной системой из глобальных источников, через которую глобальные потребители покупают товары; - ООО «УралазТехноЦентр» не известны каналы глобальной дистрибуции. <p>Таким образом, возможность глобализации с точки зрения рыночного фактора может оказаться выгодной, но компании придется повысить компетенции для работы на международном уровне.</p>	<p>2. Затратный фактор</p> <ul style="list-style-type: none"> - увеличатся транспортные, командировочные расходы; - увеличатся расходы на персонал; - существует риск не окупаемости такой внешней политики. <p>Таким образом, факторы являются препятствующими для выхода на внешний рынок, но в случае высокой потребности на товар данные факторы инвельрируются.</p>
<p>3. Государственные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - благоприятная торговая политика, стимулирование глобализации через создание специализированных организаций: ГАТТ, Европейский союз, Евразийский экономический союз и т.д.; - большая вероятность наличия национальных производителей, что может оказаться барьером при входе на рынок; - государство может, как приветствовать приход глобальных компаний в отрасль, так и препятствовать своей политикой. <p>Таким образом, государственные факторы не благоприятно влияют на глобализацию, так как некоторые государства могут отрицательно отнестись к вхождению на их внутренний рынок посторонних организаций.</p>	<p>4. Конкурентные факторы глобализации:</p> <ul style="list-style-type: none"> - конкуренция сильная, так как хорошо развиты импорто-экспортные отношения между странами; - некоторые конкуренты в данной отрасли находятся на рынках других стран; - наличие конкурентов с других континентов; - товар, реализуемый ООО «УралазТехноЦентр» имеет хорошее конкурентное преимущество за счет снижения курса рубля. <p>Таким образом, факторы конкуренции оказывают отрицательное влияние на глобализацию, но в сложившейся экономической ситуации - спад российской валюты, делает товар более конкурентным на азиатских и африканских рынках.</p>

Проиллюстрируем полученные выводы на рисунке (рисунок 20).



Рисунок 20 – Факторы, ведущие к глобализации

3.3 Обоснование структуры предприятия для реализации проекта

Структура – система взаимоотношений между должностями и людьми в организации. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними. Организационная структура обеспечивает установление отношений подчинения и согласования в деятельности органов, задачей которых является организация выпуска продукции предприятия. Ключевыми понятиями организационной структуры являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. Элементами организационной структуры могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то, или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности [23].

Рассмотрим организационную структуру ООО «УралазТехноЦентр» (Приложение Д).

Определим форму организации для ООО «УралазТехноЦентр». Работа предприятия основана на централизации, т.е. менеджеры подчинены непосредственно своим начальникам. Так же для данной организации характерна специализация, основанная на знаниях. Из организационной структуры видно, что деление идет по функциям, существует четкая регламентация обязанностей. Каждая работа четко определена, это позволяет тщательно продумать, как труд каждого работника отразится на результате всей компании. Иерархия является горизонтальной, т.к. в структуре 3 уровня управления. У каждого работника есть только один начальник и это характеризует единоначалие в структуре организации. Коммуникации в организации вертикальные, общение между сотрудниками и отделами происходит через управляющего директора. Таким образом, данная организационная структура относится к линейно-функциональному типу управления, характеризующемуся тем, что руководитель предприятия осуществляет влияние на

процессы, через группу подчинённых ему людей: главного бухгалтера, юриста, заместителя директора по маркетингу, заместителя директора по снабжению и заместителя директора по продажам. Каждый из них получает полномочия отдавать распоряжение в рамках наделения его определёнными функциями, характеризующими круг его деятельности в интересах решения задач предприятия. При реализации проекта организационная структура ООО «УралазТехноЦентр» следует изменить. В качестве обоснования необходимо проанализировать континуум форм организационных структур (таблица 14) [1].

Таблица 14 – Континуум форм организационных структур

Ключевые критерии выбора формы	Континуум форм организационных структур и характеристик факторов							
	линейная	функциональная	матричная		проектная	сетевая		
			слабо	сильно		внутренняя	стабильная	динамичная
1	2	3	4	5	6	7	8	
Неопределённость ситуации окружения	Высокая простая	низкая	средняя		Высокая, сложная	по-разному	при распределении капитал, риска	резко меняющаяся
Применяемая технология	простая	стандартная	сложная		новая	специальная	производства	Узко-специальная
Сложность разработки	очень низкая	низкая	средняя		высокая	по-разному	высокая	очень высокая
Координация цикла бизнеса вне организации	нулевая	небольшая	средняя		большая	по-разному	очень высокая	очень высокая
Размер объекта	малый	малый	средний		большой	по-разному	ряд объектов	ряд объектов
Специализация в сети	-	-	-		-	отраслевая	в цикле бизнеса	в цикле бизнеса
Гибкость цикла бизнеса	-	-	малая		средняя	по-разному	высокая	очень высокая
Взаимозависимость подразделений организации	очень низкая	низкая	средняя		высокая	Рыночно-корпоративная	надёжно	гибкая
Взаимозависимость с окружением	по-разному	низкая	средняя		высокая	по-разному	всесторонне высокая	гибкая, всесторонне-высокая
Дефицитность времени	-	нет	средняя		есть	-	-	-

Продолжение таблицы 14

1	2	3	4	5	6	7	8	
Рыночные цены внутри организации	нет	нет	нет	нет	есть	в сети	в сети	
Разнообразие проектов и задач	очень низкое	низкое	высокое	среднее	по-разному	в цикле бизнеса	в цикле бизнеса	
Степень специализации персонала и автономности группы	отсутствует	Нет координатора, руководителя проекта	Координатор занят		Есть менеджер проекта, офис команды	По циклам бизнеса, группы	Автономные организации	Автономные организации и циклы бизнеса
			частично	полностью				

Проанализируем по данному континууму ООО «УралазТехноЦентр» (таблица 15).

Таблица 15 – Обоснование выбора организационной формы при реализации проекта для ООО «УралазТехноЦентр»

Ключевые критерии выбора формы	Определение	Обоснование
1	2	3
Неопределенность ситуации окружения	высокая, сложная	Достаточно сложная экономическая ситуация, что влечет за собой неопределенность с поставщиками, государством и потребителями.
Применяемая технология	новая	Методы, которые будут применяться в данном проекте ранее не использовались, что представляет трудность для организации.
Сложность разработки	средняя	В целом проект не представляет сложности в реализации, однако могут возникнуть вопросы, требующие тщательной подготовки.
Размер объекта	большой	Производство и реализация оборудования представляет собой взаимосвязанный комплекс.
Специализация в сети	-	Отсутствует
Взаимозависимость подразделений организации	высокая	Организация представляет собой единое целое. Работа одного отдела строго скоординирована с другими отделами.
Взаимозависимость с окружением	высокая	Компании необходимы определенные ресурсы из внешней среды для осуществления своей деятельности (материальные и трудовые ресурсы), что говорит о высокой зависимости от окружения.
Дефицитность времени	есть	Компания располагает временными ресурсами для осуществления проекта, реализация проекта запланирована на 1 год (см. рисунок 16).

Продолжение Таблицы 15

1	2	3
Разнообразие проектов и задач	среднее	Компания мало подвержена постоянным изменениям и новшествам, задачи сводятся к реализации основной продукции.
Степень специализации персонала и автономности группы	есть менеджер проекта, офис команды.	В организационной структуре ООО «УралазТехноЦентр» существует маркетинговый отдел, который подчиняется директору.

Таким образом, можно сделать вывод, что для реализации проекта по совершенствованию системы продвижения автомобилей «Урал» необходимо создать проектную организационную структуру, а именно выделить проектную группу. Так как один из выбранных методов продвижения оборудования является интернет-продажи, то нам необходимо добавить в проектную группы программистов, которые будут наниматься из вне.

Проектная группа будет состоять из следующих компонентов (Приложение Е).

3.4 Разработка усовершенствованной системы управления продвижением товара на ООО «УралазТехноЦентр»

В результате проделанной работы, мы проанализировали внешние и внутренние составляющие ООО «УралазТехноЦентр», вследствие чего определили, что на сегодняшний день главной проблемой является снижение объемов продаж. Так же мы определили, что наиболее эффективным методом исправления данной ситуации будет усовершенствование системы продвижения товара. Впоследствии мы должны получить, во-первых, увеличение продаж, а во-вторых, привлечение потенциальных клиентов, а так же повышения узнаваемости на российском рынке. Данный процесс можно представить в виде схемы «входа-выхода» (рисунок 21).

Для начала мы должны проанализировать предлагаемый товар, а так же определить сегмент, которому будет предлагаться товар ООО «УралазТехноЦентр». Для этого будет использоваться метод трехуровневого анализа и сегментирование.

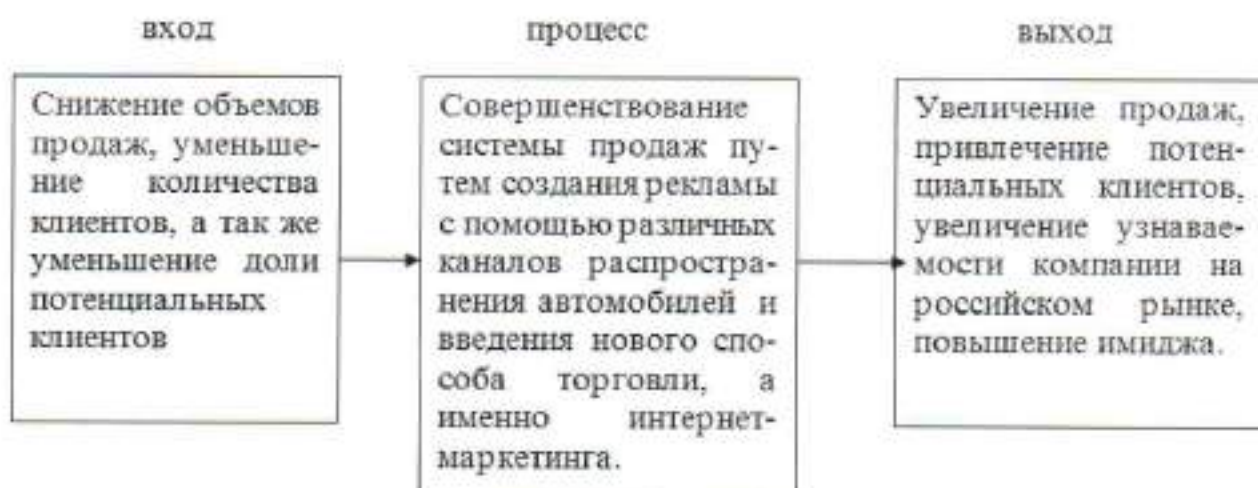


Рисунок 21 – Схема типа «вход-выход» для ООО «УралТехноЦентр»

Трехуровневый анализ товара

Данный вид анализа нам необходим для того, чтобы подробно рассмотреть предлагаемый товар по трем составляющим – сущность, фактический товар и добавленные свойства товара. Сущность товара отражает то, что удовлетворяет запросы, потребности покупателя. Фактический товар характеризуется его свойствами (функции и характеристики), качеством, сроками и местом размещения. Добавленный же товар включает в себя все, что организация предлагает покупателю помимо основного товара: оплата услуги в рассрочку, гарантии, консультации дизайнера по рекламе и др. дополнительные предложения, которыми организация повышает ценность предлагаемой услуги.

Полученные данные в ходе анализа необходимы как потребителю, так и самому продавцу, т.к. ему необходимо быть полностью подготовленным и осведомленным для того, чтобы по максимуму предоставить необходимый товар.

Анализируемый товар: полноприводный грузовик «Урал»

1) *Сущность услуги:* это полноприводный грузовой автомобиль, оснащенный специальным оборудованием, для доставки соответствующего груза на необходимое расстояние в труднодоступную местность.

2) *Фактический товар:*

- качество – при производстве автомобиля «Урал» используется отработанные со временем технологии, отвечающие всем государственным стандартам;

- название марки («Урал») – зарекомендовало себя на российском рынке, как надежный и качественный грузовик;
- сроки поставки – от 5 дней до 2 месяцев в зависимости от условий договора и сложности специального оборудования;
- предоставление любых запасных частей к автомобилю «Урал».

3) Добавленные свойства:

- бесплатные консультации по эксплуатации;
- для постоянных клиентов существует особая система оплаты товаров и услуг – в рассрочку;
- сопровождение техники весь гарантийный срок;
- возможность установки дополнительного оборудования.

Сегментирование

Сегментация — разделение рынка на группы покупателей, обладающих схожими характеристиками, с целью изучения их реакции на тот или иной товар или услугу. Сегмент — группа покупателей, обладающая похожими потребностями, желаниями и возможностями. Разделение рынка на различные сегменты и их последующее изучение позволяет компаниям сконцентрировать свое внимание на наиболее перспективных, с точки зрения прибыльности, сегментах (целевых). Процесс сегментации имеет для фирмы стратегическое значение, поскольку приводит к определению области ее деятельности и к идентификации факторов, ключевых для достижения цели.

Сегментация может быть произведена как на потребительском, так и на промышленном рынке. При разделении рынка на отдельные сегменты необходимо соблюдать ряд условий:

- четкость очертаний сегмента – ключевые характеристики сегмента должны четко отличаться от характеристик смежных сегментов;
- доступность – выделенный сегмент должен быть доступен для сбора необходимой рыночной информации;
- величина – сегмент должен быть достаточно большим, чтобы обеспечивать доходность фирмы;

- прозрачность – сегмент должен быть доступен для использования в нем эффективных методов сбора.

В соответствии с рекомендациями Т. Бонома и Б. Шапиро сегментирование рынка организаций чаще всего проводится по следующим признакам: демографическому, операционному, ситуационному [9].

Сегментирование по демографическому признаку:

1) Отрасли промышленности:

- строительная отрасль;
- энергетическая отрасль;
- добывающая промышленность.

2) Размеры компании: средние и крупные предприятия.

3) Географические регионы:

- Дальний Восток;
- Восточная Сибирь.

Сегментирование в соответствии с операционным признаком:

1) Статус пользователя – средняя степень потребления.

2) Объем требуемых товаров – малые партии товаров. В основном предприятия приобретают грузовые полноприводные автомобили под конкретные задачи. Поскольку товар дорогостоящий, то его эксплуатируют до полного выхода из строя. В период эксплуатации, у потребителей возникает потребность в запасных частях и сервисном обслуживании.

Сегментирование по ситуационному признаку:

1) Срочность – компания старается обслужить всех заказчиков в необходимые временные промежутки, все зависит от потребностей клиента. Если у предприятия есть необходимые товар на собственном складе, либо на складе завода производителя, то запрос удовлетворяется в кратчайшие сроки.

2) Область применения – товар применяется строго для определенных целей.

3) Размер заказа – характерная черта товара – это закупка малыми партиями. Однако применительно к запасным частям – большие.

Вывод

Таким образом, ООО «УралазТехноЦентр» предлагает в качестве основного товара – грузовой полноприводный автомобиль «Урал», которое отвечает всем стандартам качества и обладает рядом достоинств, которые выделяют его среди конкурентов (рассрочка в оплате, дополнительное оборудование и т.д.). Основным потребителем являются средние и крупные предприятия, занятые в строительстве, добывающей и энергетической промышленности. ООО «УралазТехноЦентр» стремится удовлетворить потребности клиентов в требуемых объемах партий товаров и срочности поставки.

После того как мы определили товар и потребителя, можно приступить к реализации проекта по продвижению данного товара. В качестве наиболее эффективных методов продвижения полноприводных грузовых автомобилей «Урал» были выбраны три метода: реклама в информационных журналах, прямая почтовая рассылка и интернет-маркетинг (рисунок 22).



Рисунок 22 – Методы продвижения товара на ООО «УралазТехноЦентр»

Рассмотрим подробнее реализуемые методы.

1) Реклама в информационных журналах

Цель: доведение информации до потребителей, поддержание необходимого объема спроса и его расширение, внушение доверия к компании; четко формули-

ровать рыночную позицию товара, сообщить потребителю существенные выгоды при приобретении товара, стимулировать продажи, создание и закрепление положительного образа рекламируемого объекта.

Описание: Заключается договор с руководством информационного издания о размещении в нем сведений о товаре ООО «УралазТехноЦентр». Во внимание принимаются только те издания, которые непосредственно нацелены на средние и крупные компании, интересующиеся оборудованием, например «Спецтехника Восточной Сибири» и «Нефть и Газ». Так же важным критерием в выборе издания является область распространения, так как основные клиенты ООО «УралазТехноЦентр» расположены в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. Информация обязательно размещается в разделе «Специальное оборудование». Текст рекламы должен содержать информацию о компании, товаре и контакты. По желанию данную информацию можно выделить либо жирным шрифтом, либо оформить в рамке. Объявление должно выходить на протяжении от 1 до 2 месяцев. При отсутствии реакции потребителей, публикации следует прекратить. В случае положительной реакции – стимулировать дополнительными объявлениями.

Результат: доступность информации о компании в деловых кругах, повышение имиджа компании, создание образа стабильной и надежной компании, привлечение большего количества клиентов.

2) Прямая почтовая рассылка

Цель: охват большей территории, сегмента; донесение более подробной информации о товаре; постоянное поддержание направленных коммуникаций с отдельными потребителями или фирмами, имеющими очевидные намерения покупать данный товар.

Описание: Сотрудниками отдела маркетинга разрабатывается база данных, включающая в себя потенциальных клиентов ООО «УралазТехноЦентр». Затем создается шаблон письма, в котором дается информация о компании, товарах и сопутствующих услугах. Для наглядности информация может сопровождаться рисунками и таблицами, при этом может использоваться различный шрифт и цвет.

Определяется точное количество необходимых рекламных писем. Заключается договор с типографией о выводе в печать данных информационных писем. Заключается договор с курьерской службой о распространении писем по отдельным регионам России.

Результат: ознакомление всех компаний с товаром ООО «УралазТехноЦентр», расширение сегмента рынка, увеличение базы данных компании, повышение узнаваемости на российском рынке.

3) Интернет-маркетинг

Цель интернет – продаж: повышение доступности информации о товаре и компании, экономия средств компании, расширение деятельности компании (переход на новые рынки).

Описание: С помощью привлеченных программистов, в Интернете разрабатывается сайт компании, содержащий сведения о:

- компании, то есть миссию, цели, ценности, контактную информацию;
- товаре, а именно фотографии, описание, прайс – лист, дополнительные выгоды для потребителей.

На сайте дается подробная информация о товаре (описание, иллюстрации, данные). Потребитель сможет без посторонней помощи изучить модификации товара, ознакомиться с перечнем сопутствующих товаров. В полном объеме предоставляется список сопутствующих услуг и специальных предложений компании. Также на сайте создается специальный форум, на котором потребители смогут задавать свои вопросы, оставлять свои рекомендации, а также оформить заявку на приобретение товара.

Результат: сокращение времени на работу с клиентом, повышение имиджа компании, достижение приверженности со стороны потребителей.

Выводы по главе 3

В данной главе разрабатывался механизм реализации выбранных методов, а именно методов рекламы, интернет – маркетинга и прямой почтовой рассылки. Была создана пирамида целеполагания, дерево целей, по которому определилась

иерархия выполняемых действий и достигаемых целей. Также с помощью матриц Портера и Ансоффа определили стратегии развития организации: стратегия развития рынка и стратегия дифференциации. С помощью модели Ипа определили целесообразность выхода ООО «УралазТехноЦентр» на международный рынок. В завершении было принято решение о создании проектной группы для реализации проекта продвижения товара. Разработка системы целей и стратегий, структуры проектной группы – все это будет способствовать составлению плана-графика реализации методов продвижения оборудования и его успешному выполнению.

ГЛАВА 4 ПЛАНИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЙ В ПРОЕКТЕ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАЮ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ АВТОМОБИЛЕЙ «УРАЛ» НА ООО «УралазТехноЦентр»

4.1 Разработка подсистемы управления факторами реализации проекта

Прежде чем приступить к реализации проекта, должен быть выработан четкий план действий, определены исполнители и ответственные, проанализировано внешнее окружение на вопрос влияния на процесс реализации изменения. Кроме того, необходимо определить критерии, по которым возможно контролировать достижение поставленных целей; рассчитать планируемую эффективность проекта, чтобы не оказаться в ситуации изначально проигрышной. Успех претворения в жизнь стратегического плана изменений во многом зависит от правильной оценки движущих и сдерживающих сил. Планирование производится на основе прошлого опыта. Анализ конкурентов и рынка базируется в основном на мнениях, сформированных внутри компании, дополняемых оценками группы инновационного развития. От коллектива требуется выполнение должностных инструкций, установленных стандартов производительности труда и качества работы, а также разработанных стратегий и планов действий, уровень которых существенно выше, чем это было раньше. Безусловно, некоторые процессы, происходящие внутри организации, носят стрессовый характер. Поэтому часть персонала скептически или с опаской относятся к изменениям. У этих людей развивается шок, депрессия, чувство собственной неэффективности, озабоченность и страх за сохранение собственных рабочих мест. Именно среди данной категории работников растет основное сопротивление изменениям, направленным на усовершенствование процессов внутри предприятия. Это сопротивление существенно затрудняет внедрение каких-либо инноваций, а во многих случаях выступает явным препятствием на пути реализации преобразований. Если в процессе преобразований не принимать специальных мер для того, чтобы уменьшить

сопротивление, преодолеть его и научиться управлять им, невозможно реализовать выбранную стратегию.

Рассмотрим алгоритм управления сопротивлением при реализации проекта по продвижению полноприводных грузовых автомобилей марки «Урал» на предприятии ООО «УралазТехноЦентр».

Интегрированная схема и модель анализа устойчивости системы управления может быть построена на основе объединения способа оценки степени влияния внешних и внутренних факторов, схемы поля сил Левина (состояния равновесия между движущими и сдерживающими силами в проекте изменений). График поля сил К. Левина, предполагает существование двух групп сил – факторов противоположного типа, сохраняющих равновесие на предприятии. Мощность силы отражается ее толщиной. На анализе суммарной мощности этих сил мы делаем вывод о возможности реализации изменения. Толщина сплошных стрелок на рисунке означает мощность сил, а пунктирных – мощность проектных воздействий. Таким образом, система находится в равновесии. Поэтому необходимо учесть угрозы со стороны сдерживающих сил и предотвратить появление возможных с ними трудностей.

Мы выделили те силы, которые влияют на нашу стратегию. К движущим силам относятся:

- высококвалифицированный персонал;
- регулярный спрос на данную продукцию;
- высокое качество продукции;
- стремление предприятия к увеличению прибыли;
- замотивированный персонал.

К сдерживающим силам относятся:

- отсутствие маркетинговой стратегии;
- усиление конкуренции;
- требования потребителей;
- финансовые ресурсы.

Определим влияния этих движущих и сдерживающих сил с помощью качественной и количественной оценки (таблица 17).

Таблица 17 – Оценка влияния движущих и сдерживающих сил

Фактор	Знак влияния	Кач. оценка	Кол. оценка	Обоснование
Движущие силы				
Высококвалифицированный персонал	+	Очень сильное	9	персонал является главным ресурсом данной компании;
Регулярный спрос на данную продукцию	+	Сущест.	5	компания имеет постоянных клиентов и пытается привлечь новых для поддержания спроса;
Высокое качество продукции	+	Значит.	7	многолетний опыт производителя в производстве автомобилей «Урал» позволяет постоянно повышать их качество;
Стремление предприятия к увеличению прибыли	+	Очень сильное	9	главной целью любого предприятия является извлечение прибыли, она является основополагающей движущей силой;
Замотивированный персонал	+	Сущест.	5	хорошо замотивированные сотрудники, позволяют предприятию строить долгосрочные планы и не тратить время на поиск персонала.
Сдерживающие силы				
Отсутствие маркетинговой стратегии	-	Очень сильное	9	на предприятии плохо продумана маркетинговая стратегия, что затрудняет процесс развития;
Усиление конкуренции	-	Слабое	3	уже существующие конкуренты на российском рынке оказывают сильное давление на ООО «Урал-ТехноЦентр»;
Требования потребителей	-	Сущест.	5	требования по поводу качества, цены, дополнительных выгод постоянно возрастают, компании требуется больше усилий для их удовлетворения;
Износ производственных мощностей	-	Слабое	3	любое оборудование имеет тенденции к изнашиванию и требует обновления, таким образом, компании необходим постоянный мониторинг состояния оборудования для планирования объемов затрат;
Финансовые ресурсы	-	Очень сильное	9	несовершенная финансово-кредитная система государства, не позволяет пользоваться заемными средствами для реализации проектов предприятия

Продemonстрируем данное влияние на рисунке (рисунок 23).

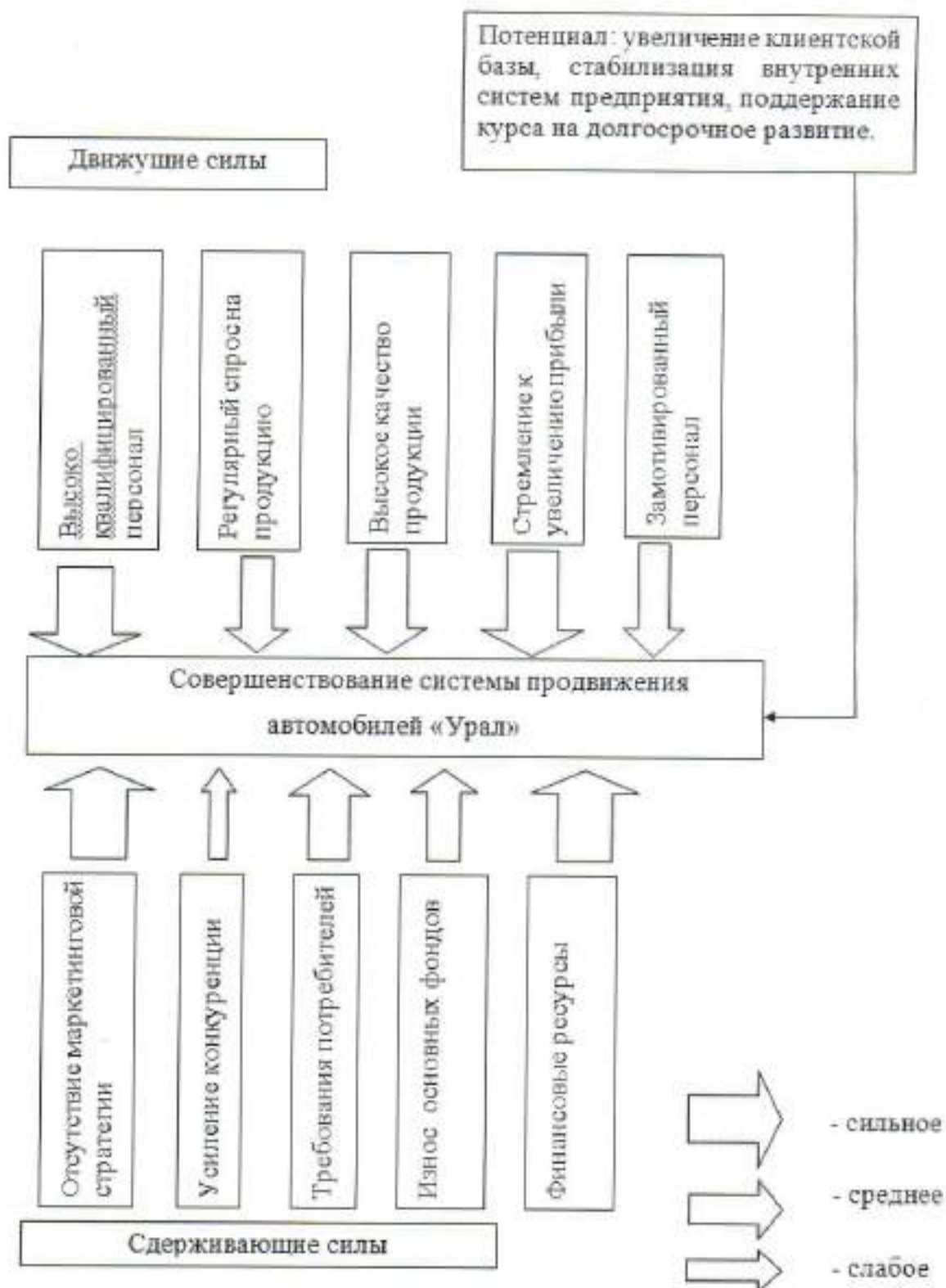


Рисунок 23 – Поле сил Курта Левина для ООО «УралазТехноЦентр»

Вывод: Таким образом, после проведения анализа выяснилось, что главными движущими силами по реализации проекта являются высококвалифицированный персонал и

стремление предприятия к прибыли. Данные силы впоследствии помогут осуществить намеченные действия по реализации стратегии. Однако существуют и сдерживающие силы, которые могут препятствовать деятельности. К ним относятся отсутствие маркетинговой стратегии, ограниченные финансовые ресурсы и требования потребителей. Поэтому необходимо учесть угрозы со стороны сдерживающих сил и предотвратить появление возможных с ними трудностей. Система находится в равновесии.

4.2 Разработка подсистемы контроля и оценка экономической эффективности реализации плана проекта по продвижению товара ООО «УралазТехноЦентр»

После принятия решения в процессе его реализации необходимо оценивать качество на соответствие запланированным характеристикам.

Контроль — это процесс обеспечения предприятием своих целей. Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются (в негативную сторону) от установленных стандартов.

4 основных этапа контроля:

- установка параметров, подлежащих контролю
- измерение параметров предприятия
- обработка проведенных изменений
- анализ результатов и внесение корректировок в работу предприятия

Характеристики эффективного контроля:

- стратегическая направленность контроля, т.е. отражение общих приоритетов и поддержание их.
 - ориентация на результаты. Конечная цель контроля состоит в том, чтобы решить задачи, стоящие перед предприятием соответствие делу.
- Контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно.

- своевременность контроля заключается во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению.
- гибкость контроля. Контроль должен быть гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям.
- простота контроля. Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Избыточная сложность ведет к беспорядку.
- экономичность контроля. Любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения целей, не улучшает контроль над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.
- к контролю необходимо привлекать весь персонал, т.к. лучший контроль это самоконтроль.

Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Но все-таки для чего нужен контроль?

- контроль важен для успешного функционирования предприятия;
- контроль объединяет деятельность групп;
- контроль используется для стимулирования успешной деятельности;
- контроль предупреждает возникновение кризисных ситуаций;
- контроль необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем;
- контроль необходим для борьбы с неопределенной ситуацией;
- контроль помогает предприятию быть успешным

Существует несколько видов контроля:

- предварительный контроль. Осуществляется до фактического начала работ. Этот вид используется в трех областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.
- текущий контроль. Осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Объектом в данном случае являются подчиненные.
- заключительный контроль. Основывается на обратной связи. Управляющие системы на предприятиях имеют разомкнутую обратную связь, т.е. руково-

дящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешаться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы [13].

В ходе контроля выполняются следующие функции:

1. мониторинг параметров проекта (систематическое или непрерывное наблюдение за процессом реализации проекта);
2. выявление отклонений от целей и планов проекта;
3. обоснование необходимости принятия корректирующих решений с выявлением причин отклонений.

В соответствие с принятой стратегией изменения составлен перечень ключевых событий и работ. План-график работ удобно представлять в виде диаграммы Ганта. Диаграммы Ганта – один из популярных методов планирования проектов. Диаграммы визуализируют план проекта и наглядно показывают, что именно должно быть сделано, сколько времени займет выполнение каждой задачи, в каком порядке они будут выполняться, кто ответственен за их выполнение и сколько все это будет стоить. Типичная диаграмма Ганта представляет собой график, на котором по горизонтали отложена шкала времени, а по вертикали расположен список задач. Задачи отображаются на графике в виде прямоугольных горизонтальных отрезков. Длина отрезка пропорциональна длительности задачи. Начало и конец отрезка соответствуют началу и концу задачи. Диаграммы позволяют визуально оценить последовательность и длительность задач, входящих в проект, сравнить планируемый и реальный ход выполнения проекта. Определить, сколько ресурсов имеется и сколько потребуется, какие работы необходимо будет выполнить, оценить длительность и стоимость каждой части проекта [27].

Построим данную диаграмму для ООО «УралазТехноЦентр» (Приложение 3).

В пункте 3.3. мы определили, что в осуществлении проекта будут участвовать сотрудники ООО «УралазТехноЦентр». Основными элементом является маркетолог. В его обязанности входит проведение анализов, оценки состояния предприятия, а также разработка и внедрение проекта. Руководителем является заместитель

директора по маркетингу, в обязанности которого входит определения стратегии и контроль над ее реализацией.

Все работы идут последовательно, поэтому критический путь будет равен 183 дня (с 1.06.16 по 1.12.16). После того, как мы определились с работами и их последовательностью, можно перейти к расчету экономической эффективности реализуемого проекта.

Оценка экономической эффективности проекта означает оценку результата, получаемого в ходе вложения инвестиций и всех ресурсов в новый продукт или технологию, и того определенного полезного эффекта, который получен от внедрения новшества.

Немаловажным фактором, который необходимо учитывать при принятии решений об инвестициях в тот или иной проект, является период, в течение которого будут возмещены расходы, а также период, необходимый для получения расчетной прибыли. Поэтому среди большого числа методов экономической оценки эффективности реализации инноваций наиболее часто применяемыми являются:

- определение чистого дисконтированного дохода;
- расчет срока окупаемости;
- оценка индекса доходности и рентабельности проекта;
- расчет внутренней нормы доходности;
- расчет точки безубыточности проекта.

На основе анализа списка работ определим необходимый состав рабочей группы – специалистов определенной квалификации и необходимое их количество для выполнения всего комплекса работ. Квалификация специалиста определяет его почасовую оплату, которая устанавливается путем поиска аналогов на рынке труда (таблица 18).

Таблица 18 – Список ресурсов для реализации проекта

Код ресурса (специалиста C_1)	Квалификация, профессия специалиста	Количество ресурса, чел.	Стоимость, руб./ч.	Затраты, руб./ч
1	2	3	4	5
C_1	Зам. директора по маркетингу	1	150	345

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4	5
C_1	Маркетолог	2	114	262,20
C_2	Программист	1	100	207
C_3	Бухгалтер	1	95	207

Для упрощения расчётов затрат на использование ресурсов определим коэффициенты пересчёта. Пусть стоимость одного часа директора по маркетингу составляет - $C_{\text{час}}^{\text{Д-М}} = 150$ руб./ч., маркетолога - $C_{\text{час}}^{\text{М}} = 114$ руб./ч., программиста - $C_{\text{час}}^{\text{Пр}} = 100$ руб./ч., бухгалтера - $C_{\text{час}}^{\text{Бух}} = 95$ руб./ч. Таким образом, если коэффициент пересчёта для директора по маркетингу $K_{\text{Д-М}} = K_{\text{с1}} = 1$, то коэффициенты таковы:

$$K_{\text{с1}} = \frac{C_{\text{час}}^{\text{М}}}{C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}} = \frac{114}{150} = 0,76 \quad (1)$$

где $K_{\text{с2}}$ – коэффициент пересчёта для маркетолога,

$C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}$ - стоимость часа работы директора по маркетингу,

$C_{\text{час}}^{\text{М}}$ - стоимость часа работы маркетолога.

$$K_{\text{с2}} = \frac{C_{\text{час}}^{\text{Пр}}}{C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}} = \frac{100}{150} = 0,6 \quad (2)$$

где $K_{\text{с3}}$ – коэффициент пересчёта для программиста,

$C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}$ - стоимость часа работы директора по маркетингу,

$C_{\text{час}}^{\text{Пр}}$ - стоимость часа работы программиста.

$$K_{\text{с3}} = \frac{C_{\text{час}}^{\text{Бух}}}{C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}} = \frac{95}{150} = 0,63 \quad (3)$$

Часовая оплата труда директора по маркетингу (C_1):

$$C_{\text{час}}^{\text{Д-М}} = 150 \text{ руб./ч.} \quad (4)$$

Сопутствующие статьи затрат составляют некоторый процент от часовой заработной платы:

- 26% – единый социальный налог;
- 10–30% – стоимость материалов, покупных изделий и полуфабрикатов;
- 30–35% – накладные расходы;
- 10–15% – командировочные расходы;
- 20–25% – услуги сторонних организаций.

Рассчитаем среднечасовые сопутствующие затраты:

$$C_{\text{проч}}^{\text{Д-М}} = (0,30 + 0,27 + 0,35 + 0,13 + 0,25) * C_{\text{час}}^{\text{Д-М}} = 195 \text{ руб./ч} , \quad (5)$$

где $C_{\text{проч}}^{\text{Д-М}}$ - среднечасовые сопутствующие затраты директора по маркетингу,

$C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}$ - стоимость часа работы директора по маркетингу.

Итак, затраты, связанные с использованием директора по маркетингу:

$$З_{\text{час}}^{\text{Д-М}} = C_{\text{час}}^{\text{Д-М}} + C_{\text{проч}}^{\text{Д-М}} = 150 + 195 = 345 \text{ руб./ч.} \quad (6)$$

где $З_{\text{час}}^{\text{Д-М}}$ - затраты, связанные с использованием директора по маркетингу,

$C_{\text{час}}^{\text{Д-М}}$ - стоимость часа работы директора по маркетингу.

$C_{\text{проч}}^{\text{Д-М}}$ - среднечасовые сопутствующие затраты директора по маркетингу.

Применяя коэффициенты пересчета, получаем:

– затраты на использование маркетолога (C_2)

$$З_{\text{час}}^{\text{М}} = C_{\text{час}}^{\text{Д-М}} * K_{C_2} = 345 * 0,6 = 207 \text{ руб./ч.} \quad (7)$$

где $З_{\text{час}}^{\text{М}}$ - затраты на использование программиста,

K_{C_3} – коэффициент пересчета для программиста.

– затраты на использование программиста (C_3)

$$Z_{\text{час}}^{\text{пр}} = C_{\text{час}}^{\text{п-М}} * K_{\text{с}} = 345 * 0,6 = 207 \text{ руб./ч.} \quad (8)$$

где $Z_{\text{час}}^{\text{пр}}$ - затрата на использование бухгалтера,
 $K_{\text{с}}$ – коэффициент пересчета для программиста.
 – затраты на использование бухгалтера (С4)

$$Z_{\text{час}}^{\text{бк}} = C_{\text{час}}^{\text{п-М}} * K_{\text{с}} = 345 * 0,6 = 207 \text{ руб./ч.} \quad (9)$$

где $Z_{\text{час}}^{\text{бк}}$ - затрата на использование бухгалтера,
 $K_{\text{с}}$ – коэффициент пересчета для бухгалтера.

Распределим ресурсы по работам, которые должны выполнять сотрудники для реализации проекта, рассчитаем трудоёмкость и стоимость каждой работы, результаты сведём в таблицу (Приложение 7).

В стоимость проекта входят работы, представленные в диаграмме Ганта. Отдельной статьёй затрат будут затраты на типографию, затраты на размещение рекламы в информационных журналах, затраты на услуги курьерской компании.

Определим примерную стоимость услуг типографии (таблица 19).

Таблица 19 – Примерная стоимость услуг типографии для ООО «УралазТехноЦентр»

Формат листовки	Тираж	Цена, шт./руб.	Общая стоимость, тыс. руб.
A4, 210x297 мм	2000 экз.	7,5 руб./экз.	15

Определим затраты на размещение рекламы в информационных журналах (таблица 20).

Таблица 20 – Примерная стоимость размещения рекламы в информационных журналах для ООО «УралазТехноЦентр»

Рекламный модуль	Формат	Стоимость, тыс. руб.
1/2 полосы	192x134	93

Определим затраты на услуги курьерской компании (таблица 21).

Таблица 21 – Примерная стоимость услуг курьерской компании для ООО «Уралаз-ТехноЦентр»

Дальность, тыс. км.	Общая стоимость, тыс. руб.
10-100	20

Сгруппируем единовременные затраты на проект (создание и реализацию). Информацию представим в виде таблицы (таблица 22).

Таблица 22 – Единовременные затраты на проект по продвижению товара ООО «УралазТехноЦентр»

Статья затрат (Зпi)	Затраты по периодам (Зnti), руб.			
	2016	2017	2018	2019
1. Затраты на разработку проекта	640 982,40	-	-	-
2. Затраты на размещение рекламы в информационных изданиях	93000	93000	93000	93000
3. Оплата услуг типографии	15000	15000	15000	15000
4. Оплата услуг курьерской компании, в том числе почтовые расходы.	20000	20000	20000	20000
Итого единовр-е затраты, руб.	768 982,40	128000	128000	128000

Сгруппируем операционные (текущие) затраты на получение результатов по проекту, которые будут реализованы. Информацию представить в виде таблицы (таблица 23).

Таблица 23 – Операционные (текущие) затраты для ООО «УралазТехноЦентр»

Статьи затрат	Затраты по периодам, тыс. руб.			
	2016	2017	2018	2019
Затраты переменные				
Материалы	30	30	30	30
Электроэнергия	10	10	10	10
Итого затраты переменные	40	40	40	40
Затраты постоянные				
Аренда	20	20	20	20
Платежи за интернет	5	5	5	5
Основная заработная плата	900	900	900	900
Итого затраты постоянные затраты	925	925	925	925
Итого операционные затраты	965	965	965	965

Сгруппировать все планируемые поступления от проекта и периодом поступления (таблица 24).

Таблица 24 – Планируемые поступления от реализации проекта по продвижению товара ООО «УралазТехноЦентр»

Виды поступлений	Поступления (Рт х)			
	2016	2017	2018	2019
Планируемый годовой объем продаж, шт.	-	10	12	12
Планируемые поступления от продажи автомобилей «Урал», тыс. руб.	-	1500	1700	1700

Рассчитаем ставку дисконтирования.

$$d = a + b + c, \% - \text{упрощенное представление ставки дисконтирования,} \quad (10)$$

где

- **a** – кредитная ставка (усредненная цена денег в %);
- **b** – величина, учитывающая среднегодовую инфляцию, %;
- **c** – составляющая, учитывающая цену рисков, % [19].

Так как ООО «УралазТехноЦентр» не берет кредита, в силу их дороговизны, то ставку дисконтирования будем рассчитывать без кредитной ставки.

$$d = 10 + 9 = 19\% \quad (11)$$

На основе исходных данных по единовременным затратам и поступлениям от реализации результатов проекта по его периодам строится диаграмма денежных потоков. В начале определим денежные потоки.

Расчеты проведем в Microsoft Excel (таблица 25).

Таблица 25 – Денежные потоки по проекту для ООО «УралазТехноЦентр»

Период	Выручка, тыс. руб.	Единовременные затраты, тыс. руб.	Сальдо по выручке, тыс. руб.	Операционные затраты, тыс. руб.	Доход	Сальдо по доходу, тыс. руб.
2016		640	-640	965	0	-640
2017	1500	128	1372	965	535	407
2018	1700	128	1572	965	735	607
2019	1700	128	1572	965	735	607

Полученные данные изобразим на рисунке (рисунок 24).

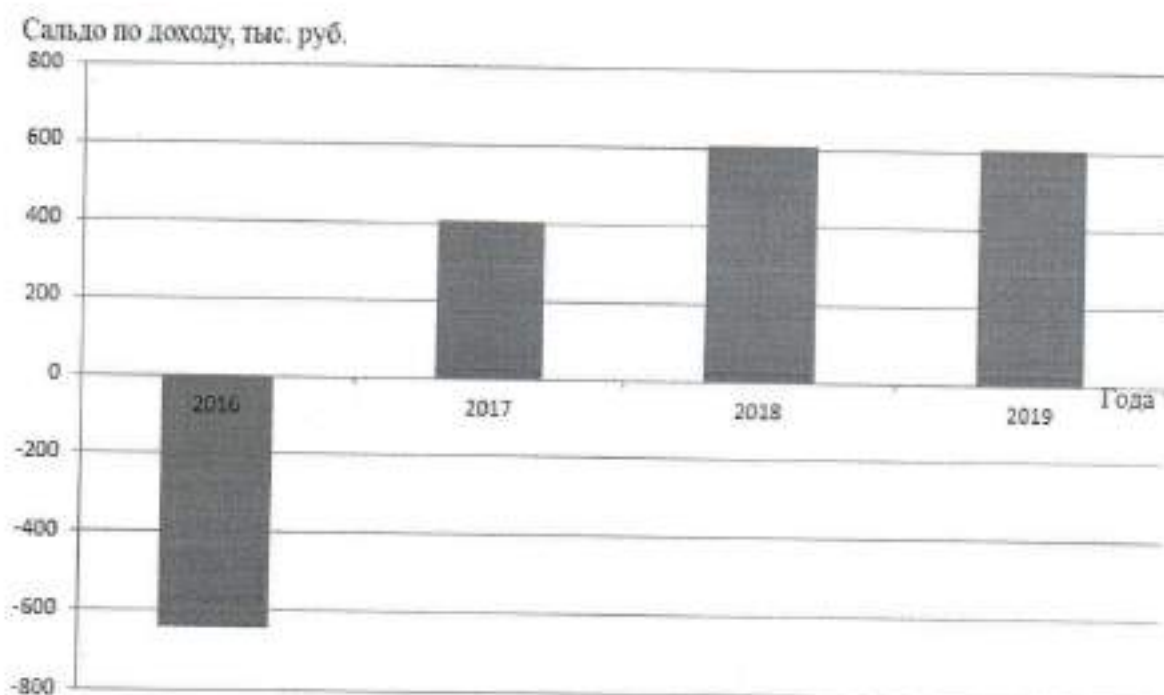


Рисунок 24 – Денежные потоки по проекту для ООО «УралазТехноЦентр»

Для определения доходности проекта воспользуемся методикой с применением табличного алгоритма.

Расчеты представлены в виде таблицы (таблица 26).

Таблица 26 – Методика расчета доходности по проекту

Период	D_t , тыс. руб.	Z_{nt} , тыс. руб.	K_a	$D_t * K_{nt}$	$Z * K_{nt}$	ЧДД, тыс. руб.	ЧТС, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
2016	0	640	0,840	0	537,600	-537,6	-537,600
2017	535	128	0,706	377,798	90,389	287,409	-250,191
2018	735	128	0,593	436,161	75,957	360,203	110,012
2019	735	128	0,419	308,001	53,638	254,363	364,375
Итого по проекту	2005	1024		1121,96	757,584	364,375	

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

$$Dt = Pt - (Z_{оп} - At) = Pt - Z_{онт} + At \quad (12)$$

где:

- P_t – поступление от реализации за период t ;

- $Zont$ – затраты операционные на получение реализованных результатов;
- At – амортизация (возврат единовременных затрат за период t).

Дисконтированный доход, за период t :

$$ЧДД_t = D_t * K_{dt} \quad (13)$$

Чистый дисконтированный доход за период t :

$$ЧДД_t = (D_t - Z_{mt}) * K_{dt} = D_t * K_{dt} - Z_{mt} * K_{dt} = DD_t - DZ_{mt}, \quad (14)$$

где Z_{mt} – затраты единовременные за период t ,

DZ_{mt} – затраты единовременные дисконтированные за период t .

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

$$ЧТС_t = ЧТС_{t-1} + ЧДД_t \quad (15)$$

Окупаемость, вложенных в проект средств (единовременных затрат), наступает в период, в котором $ЧТС_t$ становится ≥ 0 [19]:

$$T_{ок} = (t-1) + \frac{ЧТС_{t-1}}{ЧДД_t} \quad (16)$$

Чистый дисконтированный доход по проекту в целом:

$$ЧДД_T = \sum_{t=0}^T ЧДД_t = \sum_{t=0}^T (D_t - Z_{mt}) K_{dt} \quad (17)$$

Чистая текущая стоимость по проекту:

$$\underline{ЧТС}_T = \underline{ЧДД}_T = \sum_{t=0}^T ЧДД_t \quad (18)$$

Изобразим полученные данные на рисунке (рисунок 26).

Индекс доходности

$$ИД = \frac{\sum_{t=0}^T D_t K_{dt}}{\sum_{t=0}^T Z_t K_{dt}} > 1 \quad (19)$$

- Индекс доходности:

$$ИД = 1121,960 / 757,584 = 1,5 > 1. \quad (20)$$

Что показывает на эффективность проекта, на каждый вложенный в проект рубль получаем 1,5 рубля дохода.

- Рентабельность проекта:

$$R_{пр.} = (1,5 - 1) * 100 = 50 \% > 0 \quad (21)$$

• Среднегодовая рентабельность:

$$P_{ср} = \frac{ИД - 1}{Пд} * 100\% > 0 \quad (22)$$

$$R_{ср.} = (1,5 - 1) / 3 * 100 = 16 \% > 0 \quad (23)$$

• Срок окупаемости:

$$Ток. = 2 + 242,003 / 360,203 = 2 + 0,6 = 2,6 \text{ года} \quad (24)$$

Изобразим полученные данные на рисунке (рисунок 25).

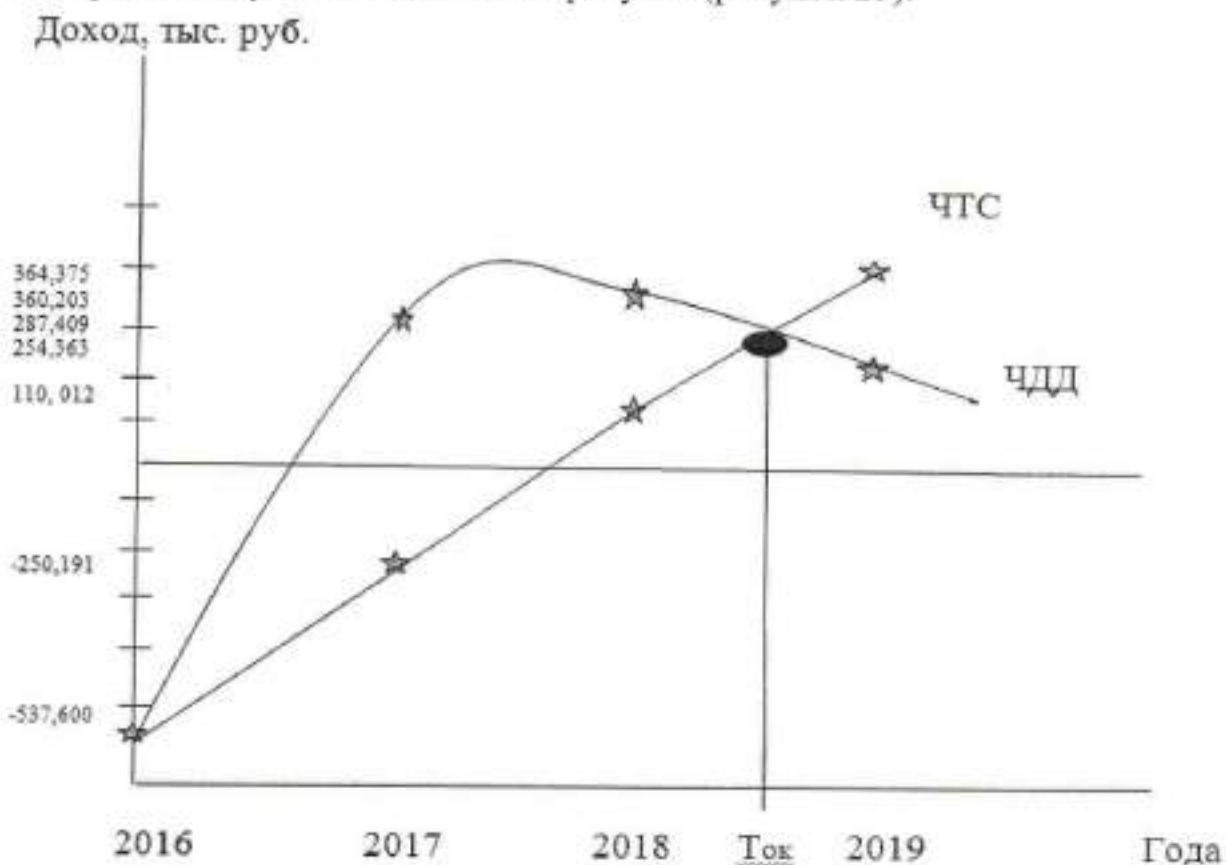


Рисунок 25 – График чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости

ВНД – внутренняя норма доходности (предельная ставка дисконтирования - dn). Определяется при условии равенства нулю доходности проекта. Задача найти $ВНД = dn = ?$ При $ЧДД = ЧТС = 0$. Задача решается методом подбора значения d - задаваемой при определении коэффициента дисконтирования, а затем значений $ЧДД_t$ [19].

Результаты расчета сводим в таблицу (таблица 27).

Таблица 27 – Результаты расчета ВНД

d	0.19	0.3	0.45	0.5	0.537
ЧДД	364.375	195.982	52.902	20.675	-0

Изобразим на рисунке полученные данные (рисунок 26).

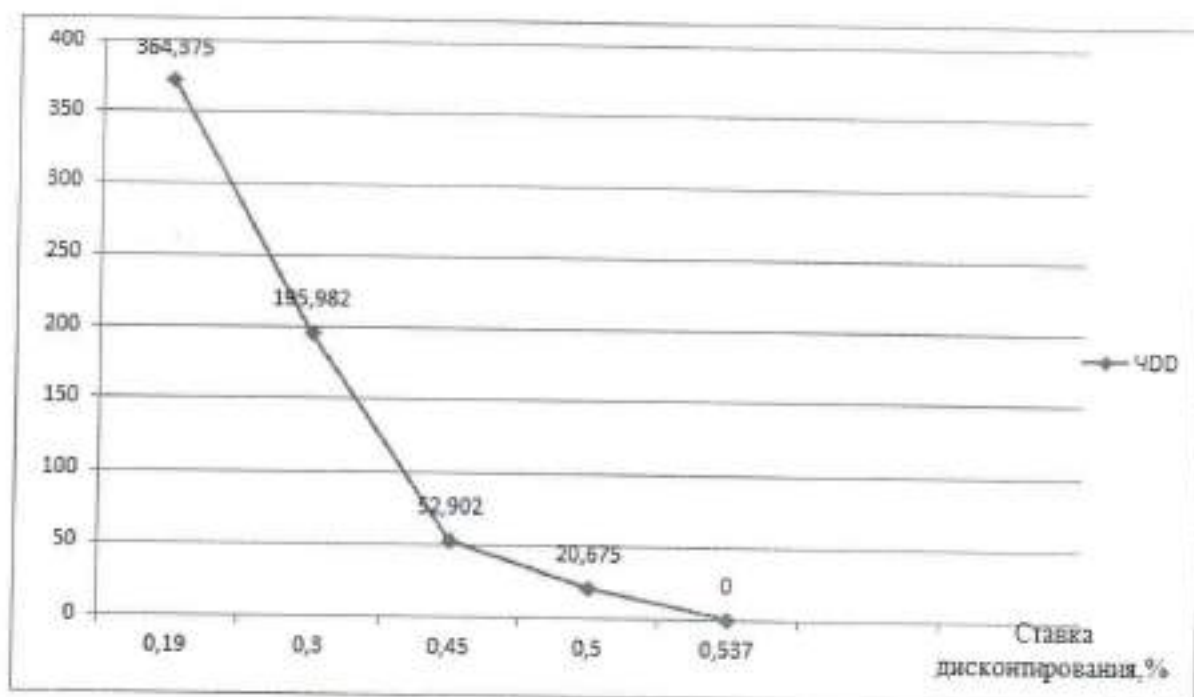


Рисунок 26 – График определения ВНД

Объем безубыточного производства – точка безубыточности или безубыточный объем, при котором прибыль от реализации результатов проекта равна нулю.

$$\underline{Бб} = \frac{З_{пос}}{Ц - З_{пер}} \quad (25)$$

$$\underline{З_{пер}} = \frac{З_{оп} - З_{пос}}{Бл} \quad (26)$$

$$2017г.: Бб = 925\ 000 / 150\ 000 - 4\ 000 = 7 \text{ шт.} \quad (27)$$

$$Ц = 1\ 500 \text{ тыс. руб.} / 10 \text{ шт.} = 150 \text{ тыс. руб.}$$

$$З_{пер} = 40 \text{ тыс. руб.} / 10 \text{ шт.} = 4 \text{ тыс. руб.}$$

$$2018г.: Бб = 925\ 000 / 142\ 000 - 3\ 300 = 6 \text{ шт.} \quad (28)$$

$$Ц = 1\ 700 \text{ тыс. руб.} / 12 \text{ шт.} = 142 \text{ тыс. руб.}$$

$$З_{пер} = 40 \text{ тыс. руб.} / 12 \text{ шт.} = 3\ 300 \text{ руб.}$$

$$2019г.: Бб = 925\ 000 / 142\ 000 - 2\ 700 = 6 \text{ шт.} \quad (29)$$

Сведем полученные показатели эффективности в таблицу (таблица 28).

Таблица 28 - Сводная таблица показателей эффективности для проекта по продвижению оборудования

Показатель	Обозначение	Расчетное значение	Значение
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	ЧДД	364,375	>0
Чистая текущая стоимость, тыс. руб.	ЧТС	364,375	>0
Индекс доходности, руб/руб	ID	1,5	>1
Рентабельность проекта, %	Rпр	50	>0
Среднегодовая рентабельность, %	Rср	16	>0
Срок окупаемости, год.	Ток.	2,6	<Тр=4
Внутренняя норма доходности, %	ВНД	53,7	>d=19
Объем безубыточности:	Бб		
2017 г.	Бб	7	<Бп=10 шт.
2018 г.	Бб	6	<Бп=12 шт.
2019 г.	Бб	6	<Бп=12 шт.

Выводы

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) показывает накопленный дисконтированный эффект за определенный период, и характеризует превышение суммарных денежных поступлений над суммарными затратами для данного проекта с учетом неравноценности эффектов, относящихся к различным моментам времени. Для признания проекта эффективным с точки зрения инвестора необходимо, чтобы ЧДД был положительным. В данном проекте он составляет 364,375, он положителен, что говорит об эффективности проекта.

Коэффициент дисконтирования проекта определяется как сумма принимаемой цены капитала, уровня риска для данного типа проектов и уровня риска работы на финансовом рынке. Исходя из наших данных он составляет 0,19.

Срок окупаемости проекта (инвестиций) показывает время, которое необходимо для возврата инвестору вложенного капитала, и определяется отношением величины капитала вложенного к величине среднегодовой суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений. Срок окупаемости рассматриваемого проекта составляет 2,6 года.

Среднегодовая рентабельность проекта определяется как отношение среднемесячного объема поступлений от реализации проекта (продукции) к общему объему вложенного капитала. В данном проекте она составляет 16 %.

Индекс доходности показывает эффективность дисконтированного вложенного капитала, и рассчитывается как отношение дисконтированного дохода к дисконтированному вложенному капиталу. В данном проекте он составляет 1,5, что говорит о том, что каждый вложенный в проект рубль принесет 1,5 рубля дохода.

Внутренняя норма доходности показывает при какой норме дисконта чистый дисконтированный доход становится равным нулю. Условия поиска инвестора благоприятны, т.к. внутренняя норма доходности равна 53,7 %, превышает принятую ставку, равную 19 %, что позволяет осуществить страхование проекта, снижает риск влияния инфляции, делает проект привлекательным для инвесторов и облегчает приглашение их к сотрудничеству.

Выводы по главе 4

Успех претворения в жизнь плана изменений во многом зависит от правильной оценки движущих и сдерживающих сил. Для успешного решения задачи осуществления проекта по совершенствованию системы продвижения товара оценили возможность оказания сопротивления и его преодоления.

Составление плана-графика реализации проекта способствует четкому представлению о работах, сроках их выполнения.

Оценка эффективности проекта по внедрению новых методов продвижения товара, а именно рекламы и интернет – продаж, показала его эффективность и целесообразность, причем срок окупаемости составит 1 год. Таким образом, проект

является эффективным и выгодным для ООО «УралазТехноЦентр». Он позволит при относительно небольших затратах увеличить эффективность распределения продукции и увеличить прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация создается для удовлетворения потребностей людей, и поэтому имеют самое различное назначение, размеры, строение и другие характеристики. Целевая функция предприятия начинается с установления миссии предприятия, выражающей статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства. Через призму внешнего окружения и поставленных задач решается вопрос об изменениях в организации. Без стратегических изменений даже самая обоснованная стратегия может оказаться неэффективной.

Данный курсовой проект разрабатывался на конкретном объекте, предприятии, занимающемся реализацией полноприводных грузовых автомобилей. В проекте дано описание практической деятельности предприятия, с выявлением положительных и отрицательных возможностей проведения в организации проектных изменений.

В первой главе было дано описание ключевых понятий стратегического менеджмента применительно к ООО «УралазТехноЦентр». С помощью специальных схем, матриц и текстовых таблиц, составляющих инструментарий, была проведена диагностика систем управления. Был выбран и представлен графически метод изменений – управление проектом изменений. В систему диагностики проблемы вошел анализ внутренней и внешней среды объекта. Был применен SWOT-анализ позволил выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также угрозы, определить основные направления развития.

В проекте было определено видение организации и предложена миссия предприятия. С помощью инструментария стратегического планирования (пирамида целеполагания, дерево целей, матрица Ансоффа, матрица Портера) определили цели проекта изменений, разработали стратегии и планы достижения целей.

В результате работы была выявлена необходимость применения системы продвижения товара для достижения главных стратегических целей предприятия

– увеличение объемов продаж, привлечение новых клиентов и сохранение положения на рынке.

Благодаря методикам стратегического управления и менеджмента была построена технология анализа внешнего и внутреннего окружения предприятия, определения проблем и стратегий их решения.

Представленные в работе таблицы и схемы позволяют сделать глубокий анализ предстоящих изменений и разработать механизмы проведения изменений.

В третьей главе проекта – разработали реализацию принятых решений. Мы использовали инструментарий и предложения по анализу и использованию факторов движущих и сдерживающих сил в организации. Определили оптимальную последовательность действий в плане-графике проекта изменений (график Ганта). В заключение, провели оценку реализуемого проекта и получили результат, свидетельствующий о его эффективности.

Библиографический список

1. Алабугин, А.А., Алабугина, Р.А. Управление проектами стратегического развития: учебное пособие по выполнению практических занятий курсового (дипломного) проекта и практических занятий. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2008. – 31с.
2. Алабугин, А.А. Теория и практика менеджмента: учебное пособие/А.А. Алабугин. – Челябинск: Издательство ЧГТУ, 1996. – 273с.
3. Байков, В.Д. Интернет: поиск информации и продвижение сайтов. – Санкт – Петербург: «БХВ – Санкт - Петербург», 2000. – 335 с.
4. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Вахинский, А.И.Наумов: учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 528с.
5. Голик, В.С. Эффективность интернет - маркетинга в бизнесе. – Дикта, 2008. – 458с.
6. Грегори, Г. Десс Стратегический менеджмент / Десс Грегори Г, Миллер Алекс// New York: McGraw-Hill, 1993 – 326с.
7. Круглова, Н. Ю. Стратегический менеджмент / Н. Ю. Круглова, М. И. Круглов. – М.: РДЛ, 2003. – 523с.
8. Ковени, М., Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2004. – 85с.
9. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб: Питер Ком, 1998. – 164с.
10. Королько, В.Г. Основы публич рилейшнз. М., «Рефл-бук», К.: «Ваклер» – 2000. – 528 с.
11. Кэмпбел, Д., Стратегический менеджмент: Учебник / Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, Б. Хьюстон, Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: Издательство Проспект, 2003. – 174с.
12. Мескон, М. Х., Основы менеджмента / Мескон М. Х., М. Альберт – М.: Издательство Высшая школа, 1988. – 213с.
13. Попов, С.А. Стратегическое управление. Модуль №4.17-ти модульная программа для менеджеров. – М.: ЗАО ИНФРА-М», 2000. – 92с.

14. Томпсон-мл., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд./ Артур, А., Стрикленд, Ш.А. Дж Пер. с англ. – М.: Издательский дом Вильямс, 2002. – 139с.
15. Бове Арене, Современная реклама – Издательский дом Довгань, 1995. – 59с.
16. Тейлор, Основы научного менеджмента – Москва, Издательство Высшая школа, 1991. – 429с.
17. Феоктистова, Е. М., Маркетинг: теория и практика / Феоктистова Е. М., Краснюк И.Н., – Москва, Издательство Высшая школа, 1993. – 311с.
18. Хоскинг, А., Курс предпринимательства / Хоскинг А., редакция Рыбалкина В. – Москва, Международные отношения, 2001. –115с.
19. Хайдуков, И.Ф. Оценка эффективности проекта на стадии планирования проекта: Методические рекомендации по выполнению контрольных курсовых и дипломных работ. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2009. – 17с.
20. Чармэссон, Г. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллионы. – СПб: 1999. – 63с.
21. Борисов, А.Б. Большой экономический словарь. — М.: Книжный мир, 2003. –267с.
22. www.promarketbrok.com
23. http://www.aup.ru/books/m99/7_9.htm
24. <http://www.marketing.spb.ru/>
25. www.marketolog.ru
26. <http://biztimes.ru/index.php?artid=173>
27. <http://www.softkey.info/reviews/review6579.php>
28. Гильдия маркетологов. — <http://www.marketologi.ru>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

SWOT-анализ ООО «УралТехноЦентр»

Таблица А.1 - SWOT-анализ ООО «УралТехноЦентр».

<p>S: 1. Известность марки продукта. 2. Положительный имидж товара, связанный с высокой проходимостью, надежностью, неприхотливостью и простотой в обслуживании. 3. Основные комплектующие российского производства. 4. Запоминающийся внешний вид, современный дизайн, удобная кабина. 5. Широкий ассортимент модификаций продукта. 6. Незакредитованность предприятия. 7. Высокая приспособляемость к различным рыночным изменениям. 8. Высокая квалификация сотрудников. 9. Низкая текучка кадров. 10. Продолжительный опыт работы всего персонала. 11. Отсутствие у предприятия собственных площадей.</p>	<p>W: 1. Затраты на производство довольно высоки. 2. Текучесть кадров низшего звена. 3. Отсутствие продуманной и систематической рекламной кампании.</p>
<p>O: 1. Надежность каналов поставки товаров. 2. Предоставление поставщиками беспроцентных товарных кредитов. 3. Наличие у поставщиков склада готовой продукции. 4. Улучшение экономической ситуации в РФ. 5. Рост покрытия сети интернет. 6. Сохранение заградительных налогов, сборов и т.п. на импорт. 7. Увеличение скидок на продукцию от поставщиков. 8. Уход с рынка крупных игроков и прочие улучшения конкурентной среды. 9. Начать реализацию схожего продукта другой марки. 10. Имидж продукта положительный с точки зрения неприхотливости и надёжности. 11. Большой выбор поставщиков и хорошие взаимоотношения с ними позволит оптимизировать систему закупки материалов; 12. Появление новых технологий на рынке позволит внедрить их в производстве и тем самым ослабить влияние конкурентов; 13. Отсутствие товаров – заменителей позволяет сосредоточиться на качестве товара и клиентах. 14. Расширение присутствия за счет освоения дальних соседних регионов. 15. Развитие промышленного рынка позволит компенсировать высокие затраты на производство; 16. Ослабление позиций конкурирующих фирм сгладит отсутствие рекламы.</p>	<p>T: 1. Рост налогов и пошлин. 2. Рост цен и инфляция. 3. Ухудшение экономической ситуации в РФ. 4. Отмена заградительных налогов, сборов и т.п. на импорт. 5. Зависимость от единственного поставщика по основному продукту. 6. Появление в местах работы полноприводных грузовиков развитой дорожной сети с твердым покрытием. 7. Приход на рынок новых крупных игроков, в особенности тех, кто раньше занимался либо реализацией другой марки грузовиков, либо реализацией другой техники. Пример: ранее предприятие занималось реализацией КамАЗа, а начало заниматься реализацией Урала; или ранее занималось реализацией тракторов, а начало заниматься реализацией Урала. 8. Уменьшение скидок на продукцию от поставщиков. 9. Ужесточение требований завода изготовителя к участникам товаро-проводящей сети. Пример: обязательное наличие собственного автосервиса в каждом регионе присутствия. 11. Хорошая репутация компания снизит вероятность ухода кадров к конкурентам; 12. Надежные каналы поставки материалов позволят сгладить постоянный рост цен. 13. Рост цен с высокими затратами на производство может привести к ситуации превышения издержек над прибылью, что очень плохо для предприятия.</p>

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
SNW-анализ подсистем ООО «УралТехноЦентр»

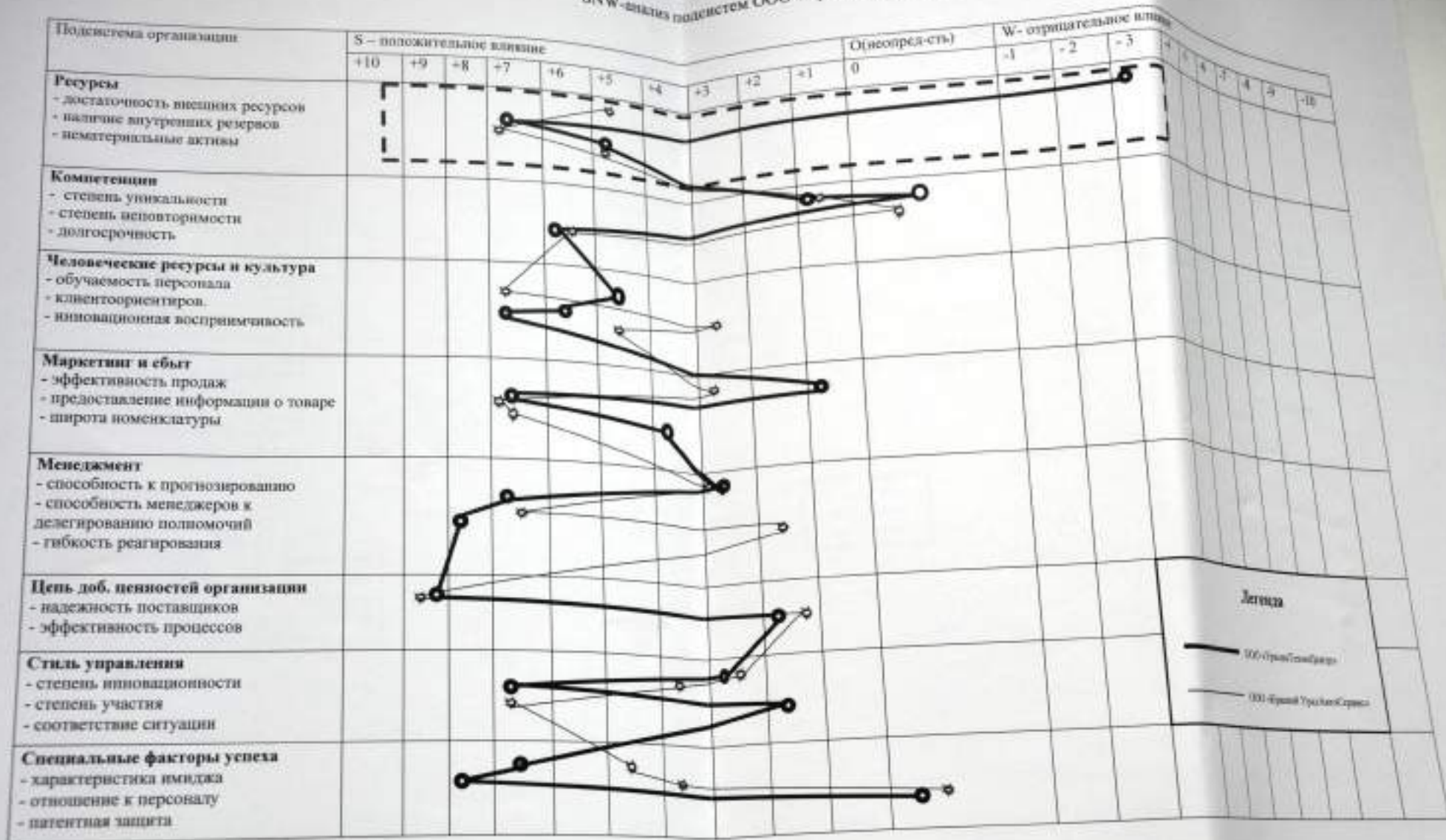


Рисунок Б.1 - SNW-анализ подсистем ООО «УралТехноЦентр»

ПРИЛОЖЕНИЕ В
 Модель «7S» Мак-Кинси для ООО «УралТехноЦентр»

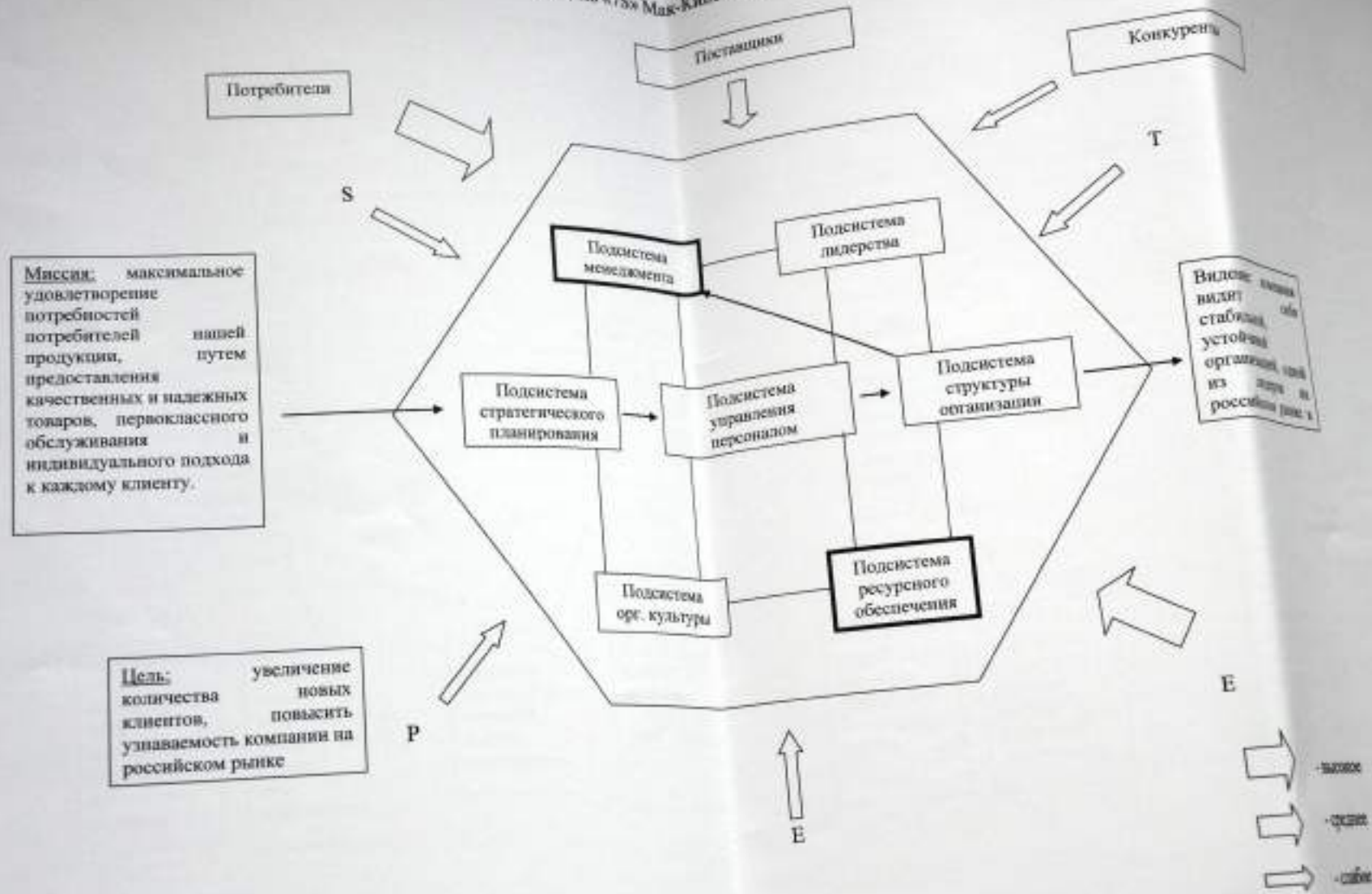


Рисунок В.1 - Модель «7S» Мак-Кинси для ООО «УралТехноЦентр»

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
 Дерево целей проекта совершенствования системы
 продвижения автомобилей «Урал» на ООО «УралТехноЦентр»

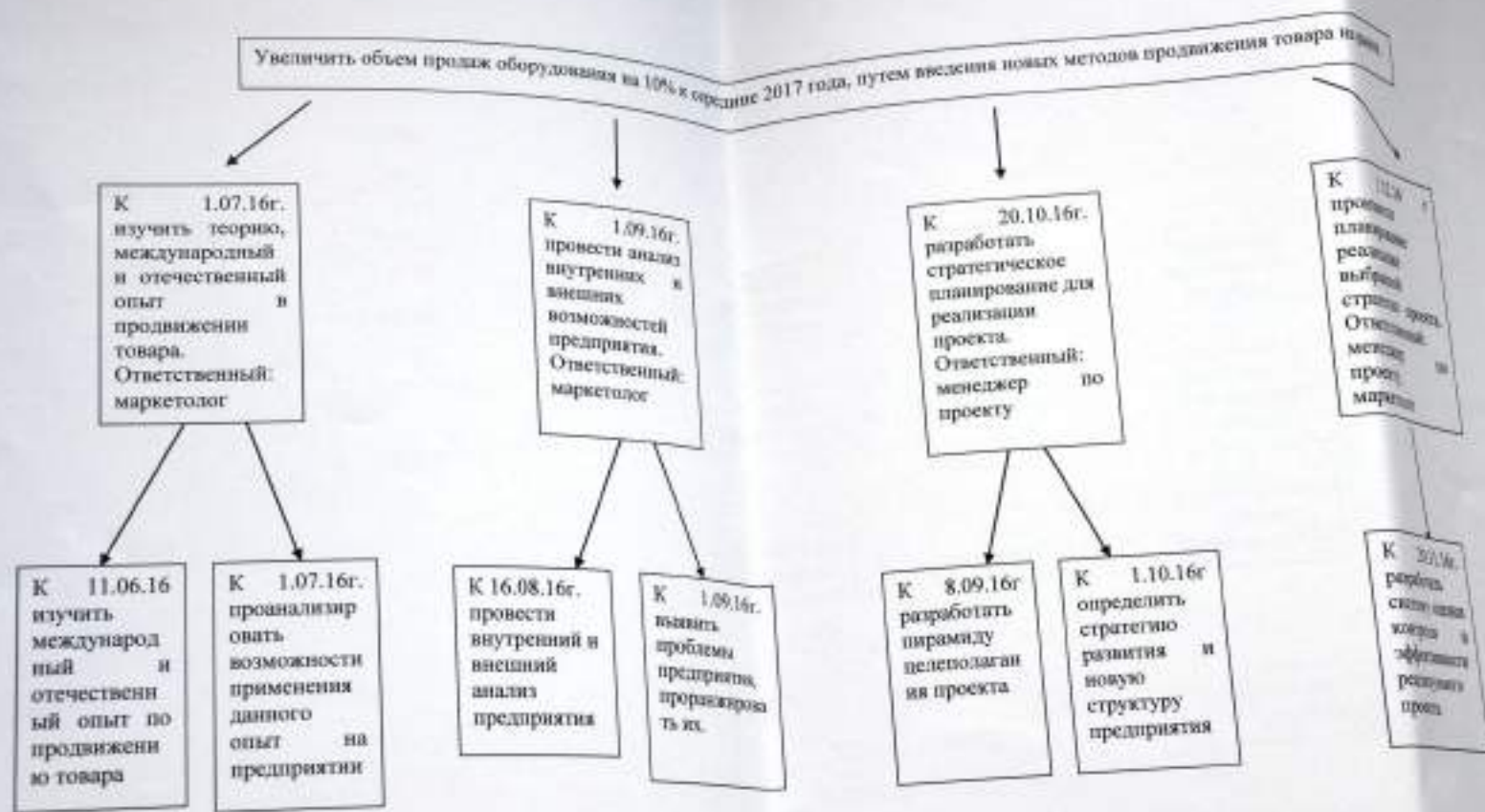


Рисунок Г.1 - Дерево целей проекта совершенствования системы продвижения автомобилей «Урал» на ООО «УралТехноЦентр»

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Организационная структура ООО «УралТехноЦентр»

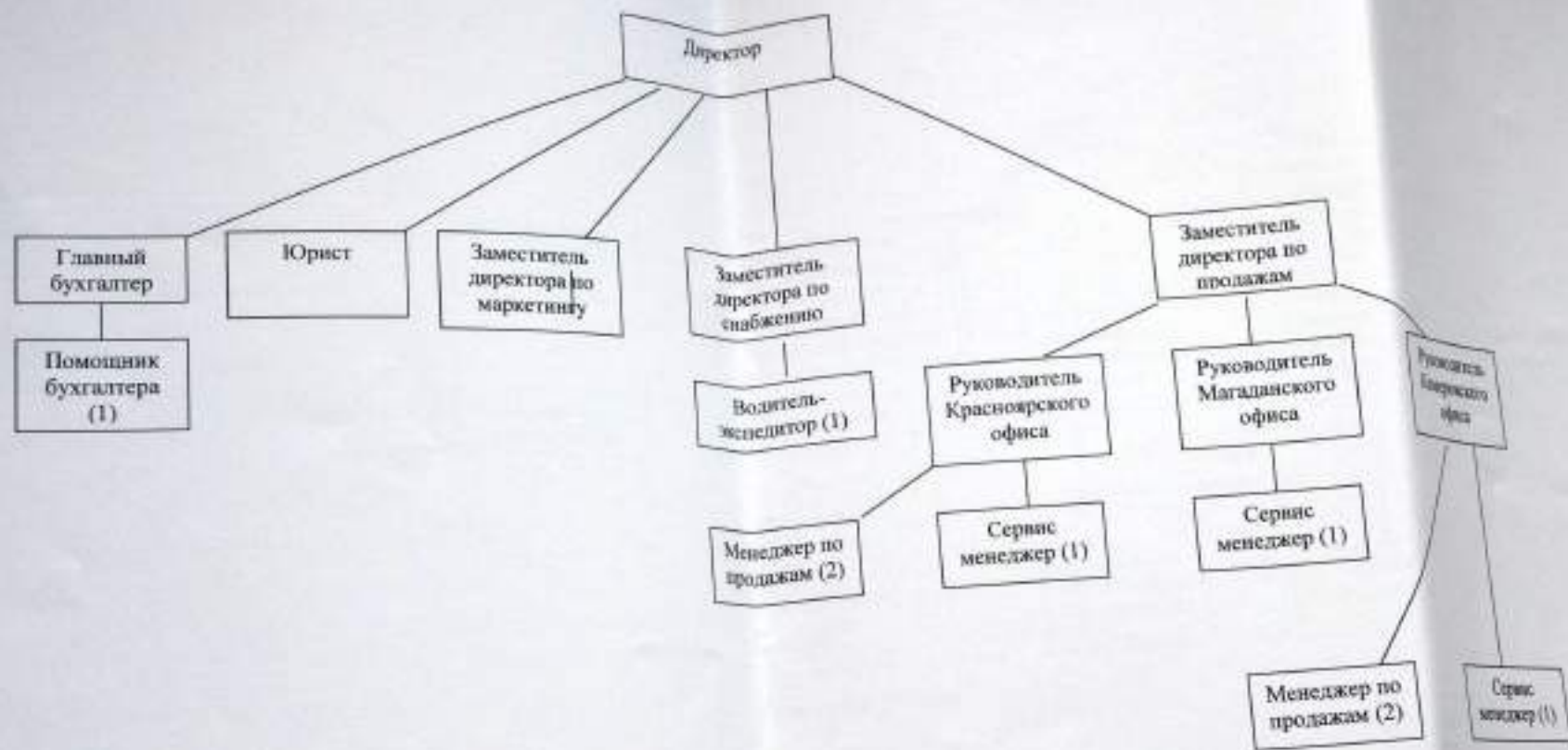


Рисунок Д.1 - Организационная структура ООО «УралТехноЦентр»

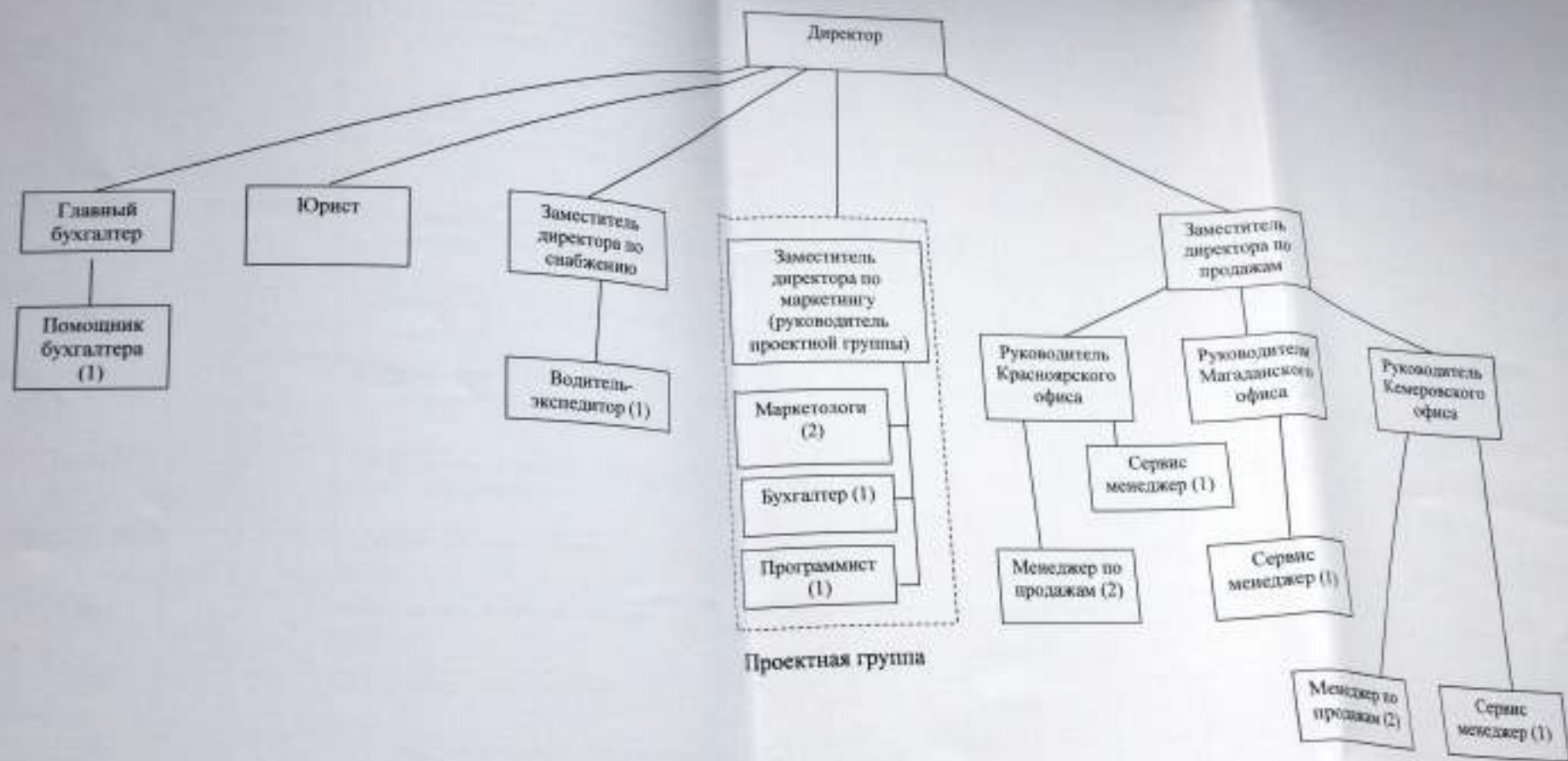
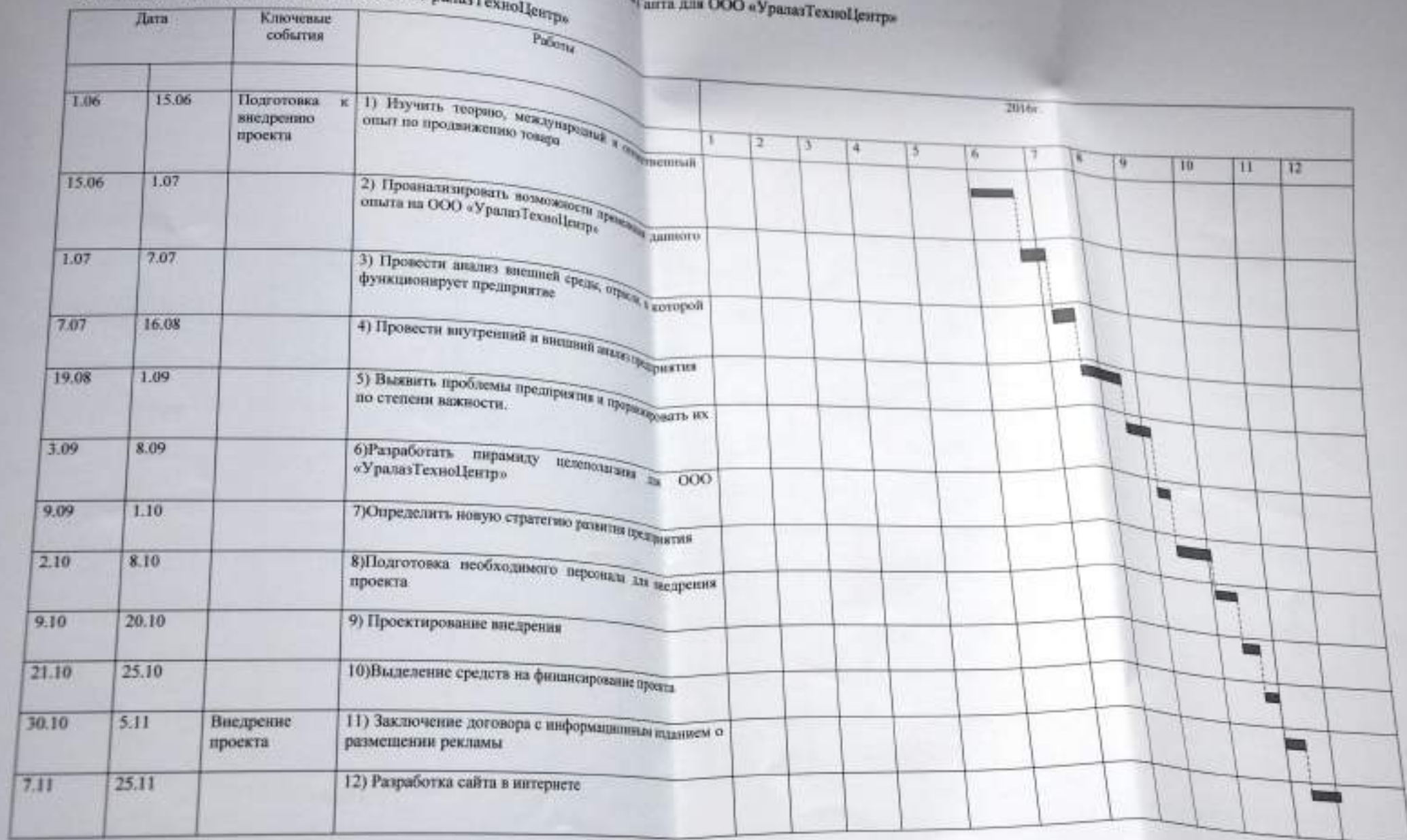


Рисунок Е.1 - Структура проектной группы ООО «УралТехноЦентр»

Таблица Ж.1 - Диаграмма Ганта для ООО «УралТехноЦентр»

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Диаграмма Ганта для ООО «УралТехноЦентр»



ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Таблица 3.1 - Распределение ресурсов по работам, расчет трудоемкости и стоимости работ

Код работы	Продолжительность работы, дн.	C ₁ =1			Кол-во чел.	Трудоем., чел/дн.	затраты, руб.	C ₂ =1			C ₃ =1			Стоимость работ
		Кол-во, чел.	Трудоем., чел/дн.	затраты, руб.				Кол-во, чел.	Трудоем., чел/дн.	затраты, руб.	Кол-во, чел.	Трудоем., чел/дн.	затраты, руб.	
1	15	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	17	0	0	0	1	0	62928	0	0	0	0	0	0	62928
3	7	0	0	0	2	0	35659,2	0	0	0	0	0	0	35659,2
4	41	0	0	0	2	0	29366,4	0	0	0	0	0	0	29366,4
5	13	1	13	35880	0	0	172003	0	0	0	0	0	0	172003
6	6	1	6	16560	1	6	0	0	0	0	0	0	0	35880
7	21	1	21	57960	1	21	12585,6	0	0	0	0	0	0	29145,6
8	7	1	7	19320	2	14	88099,2	0	0	0	0	0	0	146059
9	12	1	12	33120	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19320
10	5	0	0	0	1	5	25171,2	0	0	0	0	0	0	58291,2
11	6	0	0	0	0	0	0	1	5	8280	0	0	0	8280
12	19	0	0	0	1	19	12585,6	0	0	0	0	0	0	12585,6
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19	31464
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	19	31464

Стоимость проекта = 640982,40 руб.