

Тема: Разработка системы мер по повышению торгового оборота компании в условиях реализации стратегии развития, на примере компании ООО «ТД ОМТ»

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-053

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 Теоретические вопросы места и роли стратегического менеджмента для современной компании.....	5
1.1 Понятие и роль стратегического менеджмента в деятельности современной компании	5
1.2 Бизнес стратегии и их маркетинговый аспект.....	18
2 Методические аспекты стратегического маркетингового анализа компании в целях формирования ее стратегии	23
2.1 Краткий обзор существующего инструментария маркетинговых исследований в целях формирования стратегии компании.....	23
2.2 Методы исследования макросреды компании и анализ рынка.....	25
2.3 Методы исследования микросреды компании.....	28
2.4 Анализ потребителей и сегментирование	32
3 Анализ влияния внешней среды на конкурентоспособность компании «ТД ОМТ» и выбор привлекательных целевых сегментов рынка.....	40
3.1 Общая характеристика компании ООО «ТД ОМТ».....	40
3.2 Отраслевой анализ и конкурентное преимущество компании ООО «ТД ОМТ» ..	43
3.3 Измерение рыночных возможностей компании ООО «ТД ОМТ»	55
3.4 Выбор привлекательных целевых сегментов рынка	58
4 Анализ результатов проведенного исследования ООО «ТД ОМТ».....	62
5 Основные выводы по результатам проведенного исследования	66
6 Рекомендации по повышению объемов продаж в компании ООО "ТД ОМТ"	68
6.1 Мероприятия по повышению объемов продаж	68
6.2 Эффективность предлагаемых мероприятий	73
Заключение.....	77
Список литературы	80
Приложения	84

ВВЕДЕНИЕ

Рынок дистрибуции компьютерного оборудования и комплектующих – стремительно развивающийся рынок в России и во всем мире, это связано с увеличивающимся год от года потоком информации и спроса на автоматизацию информации и бизнес-процессов. Данные обстоятельства влекут за собой формирование высококонкурентного рынка и заставляют компании - дистрибуторов компьютерной техники и комплектующих искать новые эффективные решения стратегических задач в целях расширения объема рынка и увеличения прибыли.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что Группе Компаний "ОМТ", действующей на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих, необходимо искать новые эффективные решения для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие и быть конкурентоспособной на этом рынке.

В настоящее время ГК "ОМТ" переживает стадию роста и осуществляет эффективное оперативное управление, а также обладает технологией, позволяющей гибко реагировать на клиентские запросы и требования.

Основной задачей руководства компании на данном этапе развития является потребность в расширении рынка сбыта. Сделать это планируется с помощью функционирования дочернего общества ГК - ООО «ТД ОМТ» в качестве самостоятельного субъекта рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих.

Объектом исследования в аттестационной работе является ООО «ТД ОМТ», которое было создано для обеспечения ГК «ОМТ» компьютерной техникой и комплектующими.

Предметом исследования является стратегическое развитие компании ООО «ТД ОМТ» и разработка мероприятий по повышению торгового оборота компании в условиях реализации данной стратегии.

Основной гипотезой данного исследования является предположение о том, что ООО «ТД ОМТ» сможет стать конкурентоспособной самостоятельной бизнес-единицей на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих.

Целью исследования является разработка на основании результатов стратегического и маркетингового анализа, а также маркетинговых исследований, системы мер по повышению торгового оборота компании, которые позволят ООО «ТД ОМТ» обеспечить устойчивое развитие компании в среднесрочной перспективе и действовать на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих в качестве самостоятельного игрока.

Задачи исследования:

1. Исследовать теоретические вопросы в области принятия стратегических решений.

2. Проанализировать IT - рынок, в частности рынок дистрибуции компьютерной техники и комплектующих, провести анализ конкурентного окружения и исследование потребителей.
3. Проанализировать результаты деятельности компании за прошедший период.
4. Дать оценку развития компании на современном этапе.
5. Разработать среднесрочную стратегию развития компании ООО «ТД ОМТ».

Источниками информации при подготовке данной работы являлись действующие нормативно-правовые акты, научные исследования в области стратегического менеджмента, маркетинга и инвестиционного анализа, как зарубежных (Портер М, Котлер Ф., Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж., Фрэй Л., Рэнделл Р. и др.), так и отечественных авторов (Голубков Е. П., Мокеев А., Митанцев А. Н. др.).

Также при подготовке работы в качестве источников информации использовались публикации в периодической печати и специализированных научных изданиях, Интернет-сайты, статистические сборники, специально проведенные маркетинговые исследования в области дистрибуции компьютерной техники и комплектующих, а также результаты исследования потребителей и конкурентной разведки рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих г. Москвы.

Помимо этих источников информации использовалась внутрифирменная информация, в частности: данные бухгалтерской отчетности компании ("Бухгалтерский баланс" и "Отчет о прибылях и убытках") и отчет об объеме продаж за прошлый период.

В качестве методологической основы использовались:

- методы стратегического анализа (модель Портера, PEST - анализ, SWOT- анализ, модель ключевых факторов успеха),
- методы маркетингового анализа (конкурентная разведка и исследование потребителей)
- методы финансового анализа (вертикальный и горизонтальный анализ, анализ коэффициентов).

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ МЕСТА И РОЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ

1.1 Понятие и роль стратегического менеджмента в деятельности современной компании

Теория стратегического управления прошла ряд этапов развития и ныне стала признанной в мире самостоятельной научной дисциплиной. Можно проследить эволюцию понимания роли и места стратегии в деятельности предприятия за последние пятьдесят лет.

Общепринято датировать начало научных исследований стратегий фирм 1960г., когда увидели свет три книги основоположников этого раздела теории менеджмента: трактат А. Чандлера «Стратегия и структура» (1962г.), коллективный учебник Гарвардской школы бизнеса «Политика бизнеса» (1965г.), автором аналитического текста к которому был К. Эндрюс, и фундаментальный труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» (1965г.). В них был предложен ряд ставших классическими определений и концепций (24, стр. 72). *Начальный этап теории стратегического управления* можно определить как доаналитический.

Общим достоинством книги профессионального историка бизнеса А. Чандлера «Стратегия и структура: главы из истории промышленного предприятия» и гарвардского учебника 1965 г. по политике бизнеса являлось то, что в них впервые были специально исследованы вопросы «организационного соответствия» фирмы задачам ее стратегического развития, выработаны концепции и инструменты достижения такого соответствия. Стержневой тезис исследователя состоял в том, что решение о выборе стратегии предшествует созданию адекватной ей организационной структуры. В начале 1960-х гг. этот вывод быстро получил признание, поскольку ранее никто не только не рассматривал стратегию под таким углом зрения, но и не исследовал специально саму проблематику стратегий фирм. Стратегия, согласно А. Чандлеру, есть "установление основных долгосрочных целей и задач предприятия и выработка программы действия и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей" (65, стр. 117).

Нормативный жанр анализа стратегий, равно как и индуктивный метод, были характерны и для появившейся вскоре после «Стратегии и структуры» другой этапной книги гарвардских ученых - учебника «Политика бизнеса: Текст и кейсы» 1965 г. Автором аналитического раздела гарвардского учебника был К. Эндрюс, который спустя несколько лет в развернутой форме изложил свои идеи в монографии «Концепция корпоративной стратегии». Его подход качественно изменил трактовку проблематики общего менеджмента, поскольку в концепции корпоративной стратегии единство организации стало пониматься не просто как некая взаимо-

связь структурных и функциональных подразделений, а в терминах ее целостного восприятия вместе с окружающей средой. С точки зрения Эндрюса, оценка внутренних сильных и слабых сторон организации приводит к идентификации ее отличительных компетенций, а оценка угроз и возможностей внешней среды позволяет определить потенциальные факторы успеха.

Благодаря разработке основанного на данной логике метода SWOT (strengths - сильные стороны, weaknesses - слабые стороны, opportunities - возможности, threats - угрозы) профессиональные менеджеры впервые смогли одновременно проводить анализ факторов внутренней и внешней среды фирмы и конструировать затем стратегию для конкретной ситуации.

Эндрюс впервые предложил четкое разграничение понятий стратегий корпоративного и бизнес-уровней. Кроме того, Эндрюс (опять же развивая логику Чандлера) выделил и исследовал такие аспекты стратегии, как ее формулирование (содержание) и осуществление (процесс).

Итак, пионерные разработки вопросов стратегий в 1960-е гг. учеными Гарвардской школы бизнеса заложили фундамент для дальнейшего становления теории стратегического управления и предопределили ряд ключевых направлений ее развития.

На следующем этапе (вплоть до конца 1970-х гг.), пожалуй, не меньшую роль сыграла концепция стратегического планирования И. Ансоффа, в значительной мере ориентированная на практику, однако более формальная и аналитическая, чем приверженный раскрытию качественных аспектов стратегий подход гарвардского учебника 1965 г. (45, стр. 10).

Фундаментальная монография И. Ансоффа, признанного «отца» школы планирования, «Корпоративная стратегия: аналитический подход к политике роста и экспансии бизнеса» (1965г.) также широко использовалась как учебник в ведущих школах бизнеса США и Западной Европы. Он исходил из понимания стратегии как процесса планирования и стремился создать востребованную корпоративным сообществом более адекватную сложным вопросам подготовки стратегических решений и применимую для любой фирмы аналитическую модель, чем метод SWOT. Между тем попытки ученого воспользоваться теорией принятия решений, микроэкономикой или бихевиористской теорией фирмы (с ее авторами, Сайертом и Марчем, Ансофф некоторое время работал вместе в Университете Карнеги-Меллон) для исследования всех типов управленческих решений в фирмах не дали положительного результата. (46, стр. 28).

Кроме того, изучая вопросы масштаба и направлений роста бизнеса, он обнаружил, что финансовая теория инвестиций неадекватна задачам принятия решений о выборе компанией продуктового ассортимента и рынков. Взамен он предложил идеологию стратегического планирования: идти от анализа будущего к настоящему. Модель стратегического планирования Ансоффа состояла в последовательном процессе принятия стратегических решений. Он разделил все решения менеджмента компании на три группы: «стратегические» (о продуктах и рынках), «административные» (об организационной структуре и распределении ресурсов) и «опе-

ративные» (о бюджетировании и контроллинге). Таким образом, Ансофф дополнил модель «стратегия - структура» Чандлера системами управления. Однако, будучи порождением своей эпохи, модель Ансоффа была нацелена больше на поддержку процессов корпоративной экспансии и диверсификации, нежели стратегического планирования в целом.

В конце 1960-х - первой половине 1970-х гг. концепции стратегического и долгосрочного планирования вызвали большой энтузиазм у исследователей стратегий по обе стороны Атлантики, где во многих странах были созданы профессиональные общества, призванные содействовать повышению уровня работы плановиков-практиков.

Ограниченные возможности формализованных систем планирования при выработке стратегических решений стали очевидны уже в середине 1970-х гг., и вся последующая история теории и практики стратегического управления отмечена признанием снижения эффективности классической концепции стратегического планирования. Сильными катализаторами таких процессов был нефтяной шок 1973 г. и последовавший за ним мировой экономический кризис, поставившие под серьезное сомнение саму идеологию планирования (45, стр. 144). В наступившей эпохе «плавающих» валютных курсов, высокой инфляции и усиливающейся международной конкуренции (особенно болезненной ввиду непредвиденных успехов японских фирм) заметно упал авторитет технически сложных моделей планирования. Они оказались оторванными от понимания реальных конкурентных преимуществ. По некоторым данным, в начале 1980-х гг. менее 10% американских корпораций успешно реализовывали свои тщательно сконструированные стратегии. Явное усиление фактора неопределенности в управлении бизнесом остро поставило вопрос о базовых допущениях ранних концепций стратегий (школ проектирования и планирования), причем даже не столько о достаточной устойчивости, по крайней мере, предсказуемости окружающей среды (что уже просто не соответствовало реалиям), сколько о полной рациональности плановых решений.

В качестве альтернативы возникли теории «спонтанной (emergent) стратегии» Г. Минцберга (1978г.) и «логического инкрементализма» Дж. Квинна (1980г.). В них делалась попытка проникнуть в суть организационных процессов (цепи управленческих решений), непреднамеренным результатом которых была стратегия.

Весьма созвучной этим воззрениям стала позиция Т. Питерса и Р. Уотермена, авторов самого популярного в 1980-е гг. в мире делового бестселлера «В поисках эффективного управления» (1986г.). Изучив опыт 62 лучших (не только по финансовым показателям, но и по успехам в инновационной деятельности) американских компаний, они также высказали серьезные сомнения в полезности систем формального планирования. В связи с этим Питере и Уотермен призвали считать «мягкие» элементы менеджмента (стиль управления, состав работников, сумму навыков) и организационную культуру не менее важными факторами успеха, чем его «жест-

кие» элементы (стратегия, структура, системы управления), традиционно понимавшиеся как приоритетные для развития организации.

Вера в непревзойденность модели стратегического планирования для обеспечения процветания фирм, теоретически обоснованная Ансоффом и его последователями, в целом не получила убедительного подтверждения в эмпирических исследованиях влияния планирования на финансовые результаты.

В дальнейшем особенно показательны успешные сюжеты компаний Royal Dutch Shell и General Electric (GE). Обе действительно добились ощутимых конкурентных преимуществ благодаря отлично поставленной работе по стратегическому планированию, однако толковали они его по-своему.

Shell была пионером сценарного планирования, вызванного к жизни тем, что эта корпорация, в силу особо длинных временных горизонтов планирования (и, следовательно, более высокой степени неопределенности) нефтяного бизнеса, была заинтересована в моделях, более приемлемых здесь, чем традиционные аналитические и статистические методы прогнозирования. В Shell отвергли привычную форму сложных и негибких 10-летних планов, создаваемых командой корпоративных стратегов, весьма дистанцированных от реальных операций. Предложенное взамен понимание планирования включало разработку набора ситуационных сценариев, задачей которого было заставить генеральных менеджеров на всех уровнях корпоративной иерархии думать стратегически об окружающей среде их бизнеса. Успешный опыт GE при Дж. Уэлче стал еще одной убедительной альтернативой классической концепции стратегического планирования и подтверждением того, что способность учиться быстрее, чем конкуренты, возможно, является единственным устойчивым конкурентным преимуществом.

Черту под эпохой школы планирования подвел в 1994 г. Г. Минцберг в книге «Взлет и падение стратегического планирования». Главная идея этого труда состояла в четком разведении понятий планирования и стратегии. По Минцбергу, планирование есть формализованная система кодификации, уточнения и операционализации тех стратегий, которые компания уже имеет, а стратегия – либо «спонтанно» выработанная модель поведения фирмы, либо ее обдуманная «перспектива».

Обосновывая свою позицию, ученый подробно раскрыл три «фундаментальных заблуждения» стратегического планирования: о предопределенности будущего, об отделении планирования от выработки стратегии и о возможности всеобъемлющей формализации (1994г.) и сделал вывод, что процесс формулирования стратегии является, в отличие от планирования, креативным синтезом, а не формальным анализом.

В период 1980-1995гг. решающее влияние на изменения в теории стратегического менеджмента исходило от консультационных фирм, которые перенесли акцент своей специализа-

ции на стратегический консалтинг либо были созданы в этой тогда нарождавшейся и впоследствии самой привлекательной сфере управленческого консультирования. Мировое лидерство в популяризации первых теорий корпоративной стратегии и дальнейшей разработке терминологии и техник стратегического управления принадлежало трем консультационным компаниям США - McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) и Bain. В 1960-е гг. McKinsey опередила остальных в налаживании массового внедрения на практике идей Чандлера о достоинствах многодивизиональной структуры и его тезиса о том, что структура следует за стратегией, а в создание оригинальных аналитических инструментов и схем наибольшим был вклад BCG (67, стр. 173).

BCG была основана в 1963 г. Б. Хендерсоном и вскоре прославилась двумя разработками: «кривой опыта» и матрицей «Рост - доля рынка» (с ее знаменитой терминологией «дойных коров», «собак», «звезд» и «трудных детей»).

В 1970-1980-е гг. различные модели анализа портфеля бизнесов и продуктов, прежде всего, матрица BCG, приобрели огромную популярность среди топ-менеджеров США и Западной Европы. Впервые в мировой истории бизнеса на передний план вышли задачи управления диверсифицированными компаниями.

Примеру BCG последовали другие лидеры этого бизнеса. В начале 1970-х гг. компания McKinsey в результате своих проектов для корпорации General Electric обогатила инструментарий стратегий концепцией стратегической бизнес-единицы (СБЕ) и матрицей «Привлекательность отрасли - конкурентная позиция». Багаж инструментария стратегического анализа пополнился также разработанной компанией Arthur D. Little концепцией жизненного цикла отрасли (продукта) и результатами исследовательского проекта PIMS, подтвердившего позитивную связь между долей рынка и прибыльностью бизнеса (45, стр. 22).

Однако, к 1990-м гг. в силу ряда недостатков, а также вследствие общей тенденции к деконгломератизации и поиску конкурентных преимуществ на основе специализации портфельное планирование вышло из моды в современной теории и практике стратегического управления (24, стр. 83).

Одним из убедительных свидетельств высокой ценности концепций стратегического управления для практики является беспрецедентный для сферы профессиональных услуг рост в последние 50 лет индустрии стратегического консалтинга. Ныне стратегическое планирование скорее инструмент, но не концепция стратегий. Это особенно очевидно в отраслях с высокой скоростью технологических (и организационных) изменений, отраслей являющихся «локомотивами» экономического роста в XXI в.

В настоящее время большинство фирм, особенно крупные корпорации с многочисленными подразделениями или бизнес - единицами, подобные Гугл и Майкрософт, следуют иерар-

хии взаимозависимых стратегий. Каждая стратегия разрабатывается на разных уровнях и организации и решает разные группы проблем.

Деятельность менеджмента представляет собой последовательность решений, которые должны быть связаны между собой определенной целью.

Целью, как правило, является решение проблемы, связанной, в самом общем случае, с рассогласованием между текущим и желаемым положением фирмы во внешней среде или внутреннем состоянии.

Процессом определения желаемого состояния предприятия во внешней среде является целеполагание. Ориентиром при целеполагании могут служить несколько категорий. Рассмотрим эти ориентиры:

- 1) существование/сохранение фирмы - наиболее простой, базовый ориентир, связанный с кризисным состоянием или угрозой существования предприятия;
- 2) стабильность - позволяет сохранить результаты деятельности, закрепиться на рынке, обеспечить устойчивость фирмы;
- 3) рост - наиболее распространённый ориентир, требует повышенного расхода ресурсов;
- 4) развитие - подразумевает не только рост, но и увеличение компетенций фирмы;
- 5) креативность - чаще всего предполагает постоянные (в основном успешные) инновации во всех областях управления как средство поддержания постоянного конкурентного преимущества.

Стратегия продолжает оставаться объектом широко различающихся определений и интерпретаций. Следующее определение, тем не менее, раскрывает сущность термина:

Стратегия - это фундаментальная модель существующих и планируемых задач, распределения ресурсов и взаимосвязей организации с рынками, конкурентами и другими факторами внешней среды.

Это определение предполагает, что стратегия должна точно определять:

- 1) что (задачи, которые необходимо выполнить);
- 2) где (на каких отраслях промышленности и товарных рынках следует сфокусироваться);
- 3) как (какие ресурсы и шин деятельности необходимо распределить между товарными рынками, чтобы соответствовать возможностям и угрозам внешней среды, и получить конкурентное преимущество) (1, стр. 152).

Элементы стратегии.

Правильно разработанная стратегия содержит пять компонентов, или блоков, вопросов:

1. Масштаб организации имеет отношение к широте ее стратегической сферы деятель-

ности - количеству и типам отраслей, товарных линий и рыночных сегментов, в которых она конкурирует или в которые планирует вступить.

2. Цели и задачи. Стратегии также должны подробно описывать требуемые уровни выполнения по одному или нескольким критериям эффективности деятельности - таким, как рост объема продаж и т.д.- за указанные периоды времени для каждой из бизнес-единиц и товарных рынков и для организации в целом.

3. Распределение ресурсов. Каждая организация имеет ограниченные финансовые и человеческие ресурсы.

4. Определение устойчивого конкурентного преимущества. Одна из важнейших составляющих любой стратегии - это подробное изложение того, как организация будет конкурировать в каждом виде деятельности и на каждом товарном рынке в пределах сферы своих интересов.

5. Синергизм. Эффект синергизма имеет место, когда виды деятельности фирмы, ее товарного рынка, распределение ресурсов и деловые способности дополняют и усиливают друг друга (53, стр. 145).

Иерархия стратегий представлена на рисунке 1.2

Явным или неявным образом пять базовых характеристик являются частью всех стратегий. Эти базовые характеристики представлены в таблице 1.1.

Однако вместо единой всеобъемлющей стратегии большинство организаций имеет иерархию взаимосвязанных стратегий, которые разрабатываются на разных уровнях фирмы. Три основных уровня стратегий в самых крупных, многономенклатурных организациях представляют собой:

- 1) корпоративную стратегию,
- 2) стратегию бизнес-уровня;
- 3) функциональные стратегии, сфокусированные на конкретном товаре/рынке.

На корпоративном уровне менеджеры должны координировать деятельность малочисленных бизнес-единиц, а в случае холдингов - юридически самостоятельных предприятий. Решения о сфере деятельности организации и распределении ресурсов между ее подразделениями и или видами деятельности являются центральным вопросом корпоративной стратегии. Важнейшие вопросы на этом уровне состоят в следующем: «Какой деятельностью (видами деятельности) мы занимаемся?», «Какой деятельностью (видами деятельности) мы должны заниматься?» и «Какую сеть наших общих ресурсов мы должны выделить для каждого из этих видов деятельности, чтобы достичь всеобщих целей и задач организации?» То, как бизнес-единица конкурирует внутри своей отрасли, является ключевым аспектом стратегии бизнес-уровня.

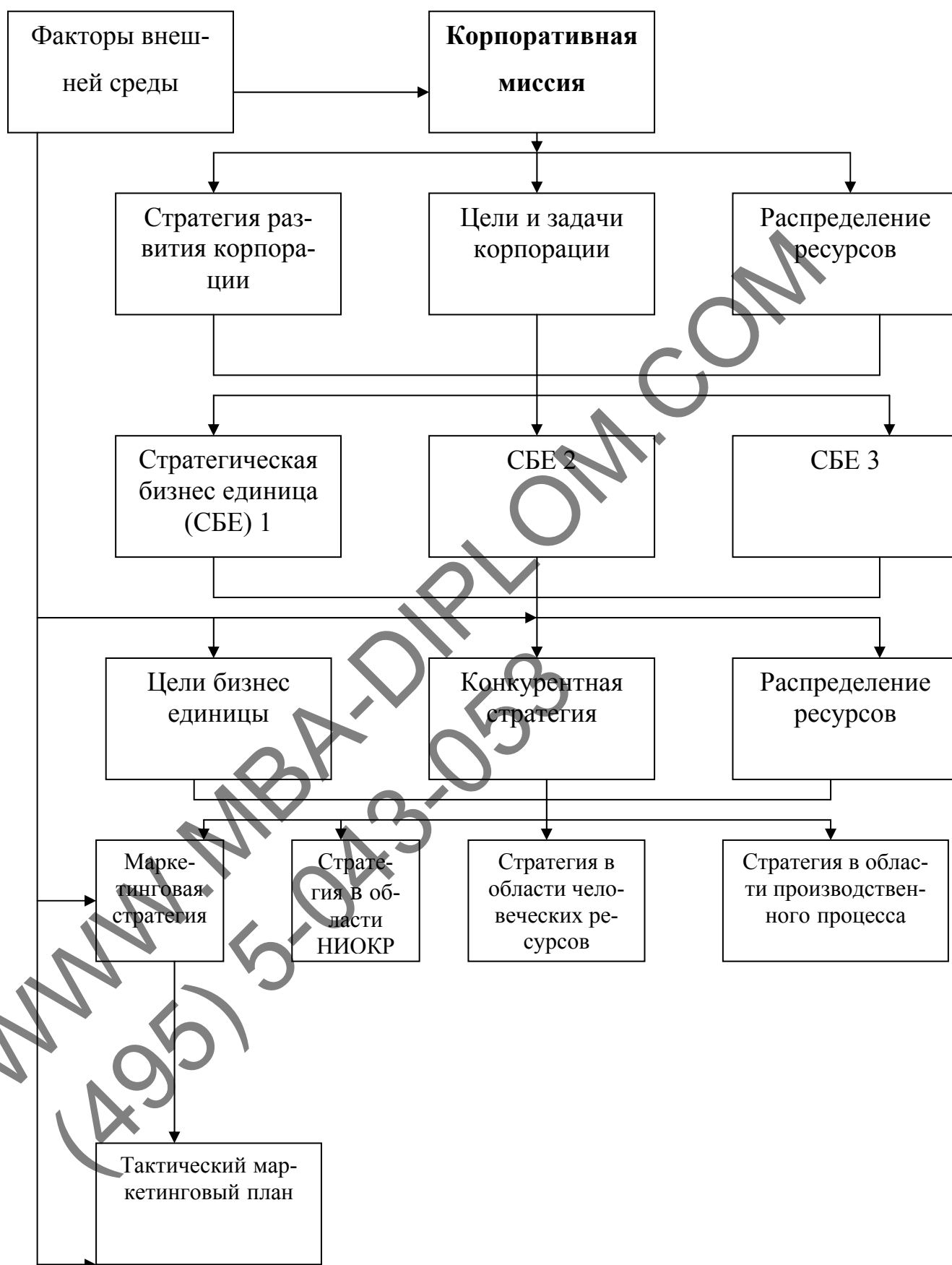


Рисунок 1.1 Иерархия стратегий

Ключевые компоненты корпоративной, бизнес- и маркетинговой стратегий

Компоненты стратегии	Корпоративная стратегия	Бизнес-стратегия	Маркетинговая стратегия
Масштаб	Область интересов корпорации - «Какими видами деятельности мы должны заниматься?» Стратегия развития корпорации: – диверсификация конгломерата (расширение в несмежные виды деятельности); – вертикальная интеграция; – политика приобретений и отделений	Область интересов бизнес-единицы – «На каких товарных рынках нам следует присутствовать внутри этого бизнеса или отрасли?» Стратегия развития бизнеса: концентрированная диверсификация	Определение целевого рынка Глубина и широта товарной номенклатуры Политика в области брендинга План развития товарных рынков Планы по расширению ассортиментов товаров и элиминации
Распределение ресурсов	Распределение между видами деятельности в портфеле корпорации Распределение ресурсов между функциями, совместно используемыми разнообразными видами бизнеса (НИОКР, управленческая информационная система)	Распределение ресурсов между отдельными позициями товар/рынок в рамках бизнес-единицы Распределение ресурсов между функциональными отделами внутри бизнес-единицы	Распределение ресурсов между компонентами маркетингового плана (элементами маркетинг-микс) в отношении определенного товара/рынка
Источники конкурентного преимущества	Лучшие финансовые и человеческие ресурсы корпорации, большой объем НИОКР, лучшая организационная структура, более полное использование эффекта синергизма.	Стратегия конкуренции, особые навыки и компетентность бизнес-единицы по сравнению с конкурентами в ее отрасли	Эффективное позиционирование товаров, превосходство по сравнению с конкурентами в отношении определенного товара/рынка
Источники синергизма	Ресурсы, технологии или функциональные знания и навыки, совместно используемые различными направлениями бизнеса внутри фирмы	Ресурсы (включая благоприятный имидж в глазах покупателя) или функциональные знания и навыки, совместно используемые в отношении разных товаров/рынков внутри отдельной бизнес-единицы	Маркетинговые ресурсы, деловые способности или виды деятельности, совместно используемые в рамках отдельной товарной категории или рынка
Цели и задачи	Общие корпоративные задачи, сгруппированные по видам деятельности	Ограничены корпоративными целями Задачи бизнес-единицы сгруппированные по позициям товар/рынок Рост продаж нового товара	Ограничены корпоративными целями и задачами бизнес-единицы

Главное в бизнес-стратегии - это вопрос устойчивого конкурентного преимущества. Какие отличительные знания и навыки могут обеспечить бизнес-единице конкурентное преимущество? И какие из этих знаний и умений лучше всего соответствуют потребностям и желаниям покупателей в целевом сегменте (сегментах) бизнеса? Например, предприятие, обладающее дешевыми источниками снабжения и эффективными, современными заводами, может принять конкурентную стратегию, основанную на преимуществе по издержкам. Компания с сильным маркетинговым отделом и компетентными продавцами может конкурировать, предлагая луч-

шее обслуживание покупателей.

Еще один важный вопрос, который должна рассматривать стратегии бизнес-уровня – это вопрос относительно масштаба; в каких рыночных сегментах следует ионизировать, сколько их должно быть и насколько разнообразными должны быть предложения продукта и маркетинговые программы, чтобы привлечь эти сегменты. И, наконец, необходимо стремиться к достижению синергизма между деятельностью на различных товарных рынках и работой функциональных отделов внутри компании.

Таблица 1.2

Влияние функциональных отделов на принятие решения бизнес-единицы

Решения	Маркетинг	Продажи	НИОКР	Производство	Финансы
Решения в области бизнес стратегии					
Стратегическое направление бизнеса	38	29	11	9	14
Расширение путем выхода на новые географические рынки	39	45	3	3	10
Выбор стратегических партнеров	33	38	7	9	12
Разработка новых продуктов	31	23	29	9	7
Инвестиции в основной капитал	43	11	13	29	35
Решения в области маркетинговых стратегий					
Реклама	85	29	3	1	2
Оценка удовлетворенности покупателей	46	35	5	8	4
Стратегия распределения	40	52	1	6	6
Обслуживание и поддержка покупателей	34	47	5	10	7
Ценообразование	31	41	4	9	16

Маркетинговая стратегия.

Основное назначение маркетинговой стратегии заключается в том, чтобы эффективно распределять и координировать рыночные ресурсы и виды деятельности, чтобы выполнить задачи фирмы на определенном товарном рынке. Следовательно, ключевой вопрос маркетинго-

¹ Число в каждой ячейке – это среднее значение баллов, присвоенных респондентами каждой функции, при этом применялась шкала с постоянной суммой, равной 100.

вой стратегии, касающийся масштаба, - это точное указание целевого рынка (рынков) для конкретного товара или товарной линии. Затем фирма стремится к достижению конкурентного преимущества и синергизма посредством правильно сбалансированной программы маркетинга-микс (главным образом «4P»: продукт, цена, место, продвижение), направленной на удовлетворение потребностей и желаний потенциальных покупателей на этом целевом рынке (66, стр. 48).

Таблица 1.3

Руководящие принципы, ориентированного на рынок управления

1. Ориентируйтесь на покупателей в каждом виде деятельности	9. Оценивайте ожидания покупателей и управляйте ими
2. Слушайте покупателя	10. Создавайте взаимоотношения с покупателями и формируйте их лояльность.
3. Определите и развивайте свои отличительные деловые способности	11. Определяйте бизнес, как деятельность по предоставлению услуг
4. Определяйте маркетинг как знание рынка	12. Поддерживайте постоянные усовершенствования и инновации
5. Ориентируйтесь на целевые сегменты	13. Управляйте культурой наряду со стратегией и структурой
6. Руководствуйтесь критериями прибыльности	14. Расширяйтесь, создавая партнерства и альянсы
7. Сделайте ценность для покупателей своей «путеводной звездой»	15. Искореняйте маркетинговую бюрократию
8. Позвольте покупателю определять качество	

Сущность стратегического планирования на всех уровнях - это определение опасностей, которых надо избегать, и возможностей, которые надо использовать.

Огромное влияние менеджеров по маркетингу на стратегические решения более высокого уровня иллюстрирует проведенный опрос менеджеров 280 американских и 234 немецких подразделений, производящих электрическое и машинное оборудование, а также потребительские фасованные товары (70, стр. 115). Это исследование рассматривало восприятие влияния менеджеров по маркетингу относительно менеджеров из сферы продаж, отдела НИОКР, производственного отдела и финансовой службы по целому ряду стратегических и тактических решений, касающихся их бизнеса.

Это исследование выявило, что в среднем руководители по маркетингу и сбыту оказывали значительно большее влияние, чем менеджеры из других отделов, на стратегические решения, касающиеся традиционной маркетинговой деятельности, такой как реклама, ценообразование, распределение, обслуживание и поддержка покупателей.

Тем не менее, интересно, что влияние руководителей по сбыту на некоторые из этих решения воспринималось как даже еще более сильное, чем влияние менеджеров по маркетингу. Одна из причин - особенно в промышленных фирмах, продающих электронное оборудование и машины - может заключаться в том, что менеджеры по продажам обладают более детальной

информацией о потребительских желаниях покупателей, потому что они имеют прямой и продолжительный контакт с существующими и потенциальными покупателями (70, стр. 137).

Большинство моделей стратегического поведения оперирует типовыми бизнес-стратегиями. Возможность (а иногда и методическая необходимость) использования типовых стратегий на практике обусловлена, прежде всего, потребностью в едином понятийном аппарате рассмотрения реальных проблемных ситуаций и стратегических альтернатив. Кроме того, по мнению американского исследователя Д. Леви, изучавшего вопросы применения теории хаоса для стратегического менеджмента, «директивы нужны для того, чтобы противостоять сложности и неопределенности... Сложность стратегических взаимодействий, будь то в шахматах, футболе или бизнесе, диктует насущную потребность в принятии как можно более простых стратегий; ведь даже самые быстрые компьютеры не способны отследить все возможные ходы в шахматной игре».

Согласно предложенной М. Портером концепции базовых конкурентных стратегий выделяются следующие варианты обеспечения конкурентного преимущества предприятия в соответствующих сферах деятельности (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру

Стратегия	Основная цель
Стратегия дифференциации	Придание продукту отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают продукт предприятия от предложений конкурентов.
Стратегия лидерства по издержкам	Поддержание минимальных по отрасли затрат на производство продукции.
Стратегия фокусирования: – фокусированное лидерство по издержкам; – фокусированная дифференциация	Специализация на нуждах одного сегмента рынка, стремление к более полному удовлетворению потребностей группы покупателей по сравнению с конкурентами.

Несмотря на довольно высокую степень абстрактности приведенных стратегий, их учет принципиально важен. В частности, одна из самых распространенных стратегических ошибок заключается в стремлении использовать несколько базовых конкурентных стратегий одновременно (в данный период для рассматриваемого продукта на конкретном рынке), в то время как указанные стратегии по своей сути являются альтернативными.

При всем разнообразии конкретных ситуаций и возможных вариантов стратегического поведения можно выделить ряд типовых бизнес-стратегий. В качестве примера можно выделить предложенный Ф. Дэвидом набор типовых бизнес-стратегий, интегрирующий представ-

ленные выше подходы:

- 1) Прямая интеграция – приобретение в собственность или получение сильного контроля за работой дистрибьюторов и продавцов.
- 2) Обратная интеграция – стремление получить в собственность или под свой контроль поставщиков сырья.
- 3) Горизонтальная интеграция – стремление получить в собственность или под свой контроль своих конкурентов.
- 4) Захват рынка – стремление увеличить долю своей продукции на традиционных рынках.
- 5) Развитие рынка – выведение своей продукции на рынок в новых географических районах.
- 6) Развитие продукта – стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своей продукции.
- 7) Концентрическая диверсификация – организация новых производств, совпадающих с основным профилем компании.
- 8) Конгломеративная диверсификация – организация выпуска новой продукции, не совпадающей с основным профилем компании.
- 9) Горизонтальная диверсификация – организация выпуска новой, непрофильной продукции, но для традиционных потребителей.
- 10) Совместное предприятие – объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом.
- 11) Сокращение – перегруппировка производств с целью сокращения издержек для останова процесса падения объема реализации.
- 12) Отторжение – продажа отделения или части организации.
- 13) Ликвидация – продажа всех активов компании (82, стр. 243).

Поскольку типовые стратегии по существу обеспечивают реализацию только одного явно доминирующего стратегического указания, их можно рассматривать в качестве базовых стратегий для формирования реальных путей развития предприятия.

Несмотря на доказательства того, что рыночная ориентация повышает эффективное функционирование компании, по всему миру не очень-то ориентируются на своих покупателей или конкурентов. В числе причин, почему фирмы не всегда находятся в тесном контакте со своим рыночным окружением, следующие:

- Конкурентные условия могут позволять компании добиться успеха в краткосрочном плане без необходимости особенно прислушиваться к желаниям покупателей.
- Разные уровни экономического развития в различных отраслях промышленности или стра-

нах могут благоприятствовать разной философии бизнеса.

Конкурентные факторы, влияющие, на рыночную ориентацию фирмы. Конкурентные условия, с которыми сталкиваются некоторые фирмы, дают им возможность добиться успеха в краткосрочном плане без необходимости обращать внимание на своих покупателей, поставщиков, дистрибьюторов.

Несмотря на то, что глобальные рынки представляют многообещающие возможности для дополнительного роста продаж и прибылей, различия в рыночных и конкурентных условиях за пределами страны могут потребовать от фирм адаптации их конкурентных стратегии и маркетинговых программ, для того чтобы добиться успеха (12, стр. 121).

1.2 Бизнес стратегии и их маркетинговый аспект

Элементы фирмы, функционирующей в многочисленных отраслях или видах бизнеса, обычно называются стратегическими бизнес-единицами, или СБЕ. Менеджеры внутри каждой бизнес-единицы решают, каким задачам, рынкам и конкурентным стратегиям следовать.

Менеджеры высшего уровня корпорации, как правило, сохраняют за собой право рассматривать, одобрять такие решения, чтобы обеспечить их полную согласованность с миссией, задачами и распределением ресурсов компании между СБЕ в ее портфеле. Однако менеджеры уровня СБЕ, особенно занимающиеся маркетингом и сбытом, несут основную ответственность за сбор и анализ значимой информации и разработку подходящих стратегий для своих направлений деятельности. Эти менеджеры лучше знакомы с продуктами, покупателями и конкурентами данной СБЕ и несут ответственность за успешную реализацию стратегии. Логическое обоснование деления крупных фирм на полуавтономные СБЕ обычно заключается в ориентированном на рынок желании переместить принятие стратегических решений ближе к покупателям, которых компания стремится достичь. В таком случае первый шаг в разработке стратегий бизнес-уровня состоит в том, чтобы фирма решила, как осуществить деление на СБЕ. После этого менеджеры каждой СБЕ дают рекомендации относительно:

а) целей бизнес-единицы, б) сферы ее целевых покупателей и предложений; в) общей конкурентной стратегии, реализуемой с целью создания конкурентного преимущества на ее товарных рынках, г) того, как следует распределить ресурсы между ее отдельными позициями товар/рынок и функциональными отделами.

В идеале стратегические бизнес-единицы имеют следующие характеристики:

– Однородный набор рынков, обслуживаемых с помощью ограниченного числа родственных технологий. Минимизация разнообразия позиций товар/рынок СБЕ позволяет менеджеру

бизнес-единицы лучше сформулировать и осуществлять логически последовательную и внутренне согласованную бизнес-стратегию.

- Уникальный набор позиций товар/рынок в том смысле, что ни одна другая СБЕ внутри фирмы не конкурирует да тех же покупателей с помощью похожих продуктов.
- Контроль над факторами, необходимыми для успешной работы, такими как производство, НИОКР и проектирование, маркетинг и распределение.
- Это не означает, что СБЕ не должна использовать ресурсы, такие как производственное здание или штат продавцов, совместно с одной или несколькими другими бизнес-единицами.
- Ответственность за свои собственные показатели прибыльности.

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-053



Рисунок 1.2 Процесс разработки и реализации маркетинговой бизнес стратегии

Однако при проектировании бизнес-единиц в реальной жизни они не всегда удовлетворяют всем этим идеальным характеристикам.

Обычно существует проблема выбора между большим количеством мелких однородных СБЕ и меньшим количеством крупных СБЕ, которые менеджерам легче контролировать (14, с. 122).

Какие критерии должны использовать менеджеры для того, чтобы решить, как товары/рынки следует объединить в отдельную бизнес-единицу? Три фактора, которые определяют

сферу деятельности и миссию всей корпорации в целом, также определяют отдельные СБЕ:

1. Техническая совместимость, особенно в отношении технологий производства и производственных требований, таких как использование сходных производственных мощностей и технических навыков.
2. Сходство в потребностях покупателей или преимуществах продукта, которые покупатели ищут на целевых рынках.
3. Сходство персональных характеристик или поведенческих моделей покупателей на целевых рынках.

На практике выбор часто делается между технической/ производственной совместимостью, с одной стороны, и однородностью покупателей - с другой. Часто руководство определяет СБЕ в соответствии с товарами/рынками, требующими схожих технологий, производственных мощностей и навыков сотрудников. Это минимизирует проблемы координации, связанные с управлением бизнес-единицей, и увеличивает ее способность фокусироваться на одной или нескольких критически важных областях компетенции. Тем не менее в некоторых фирмах маркетинговый эффект синергизма, достигаемый посредством координации разных с технической точки зрения продуктов, ориентированных на одну и ту же потребность покупателей или рыночный сегмент, перевешивает производственные аспекты. В этих фирмах менеджеры группируют отдельные позиции товар/рынок на СБЕ, основанные на сходстве покупателей или систем распределения. Например, отдел продуктов включает в себя широкий диапазон продуктов, связанных с абсолютно разными технологиями производственными процессами. Тем не менее, они сгруппированы в одну бизнес-единицу, потому что все они направлены на нужды здравоохранения, поставляются врачам, другим специалистам сферы здравоохранения и их можно распространить, используя одних и тех продавцов и систему распределения (12, стр. 147).

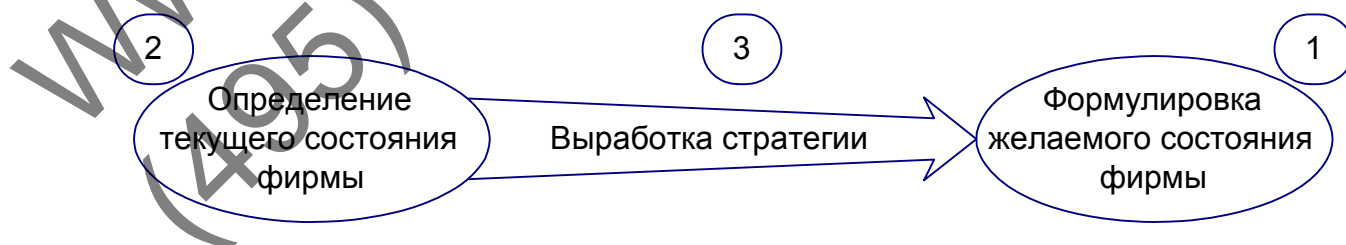


Рисунок 1.3 Концептуальная схема стратегического планирования

Цели бизнес-единицы

Компании разбивают корпоративные цели на подцели для каждой СБЕ. В большинстве случаев подцели для разных СБЕ различны и зависят от привлекательности их отраслей, их конкурентоспособности внутри этих отраслей и решений о распределении ресурсов, прини-

маемых руководством корпорации менеджеры могут установить для СБЕ, функционирующей в быстрорастущей отрасли относительно высокие требования по увеличению объема и доли рынка, но более высокие требования по показателю прибыли на инвестируемый капитал (*ROI*), чем для СБЕ с большой долей рынка в зрелой отрасли.

Похожий процесс разбиения общих целей СБЕ на ряд подцелей должен происходить в отношении каждой позиции товар/рынок в рамках бизнес-единицы. Например, когда группа потребительских товаров 3М впервые представила на рынок свои мыльницы «Scotch-Brite Never-Rust» - новую форму мыльницы, которая никогда не заржавеет и не расколется, потому что она сделана из утилизированных пластиковых бутылок из-под напитков, — ее цель состояла в том, чтобы захватить основную долю рынка мыльниц, оцениваемого в \$100 млн., у хорошо закрепившихся на нем конкурентных брендов, таких как «SOS» и «Brillo». 3М хотела максимизировать рост объема и долю рынка «Never Rust», даже если новая линия за несколько лет не достигнет уровня безубыточности. Поэтому топ-менеджеры фирмы одобрили большие инвестиции в новый завод и значительный бюджет на ознакомительную рекламу. В то же время, однако, группа потребительских товаров поддерживала цели высокой прибыльности для других своих признанных на рынке продуктов, таких как разновидность «Scotch» «Magic Transparent Tape» и листки для записей «Post-it», чтобы обеспечить денежную наличность, необходимую для рынка «Never Rust», и сохранить общий уровень прибыли группы.

Распределение ресурсов внутри бизнес-единицы

Когда задачи и бюджет СБЕ одобрены на корпоративном уровне, ее руководители должны решить, как следует распределить имеющиеся ресурсы между разными продуктами/рынками этой бизнес-единицы. Из-за того, что этот процесс распределения весьма похож на распределение корпоративных ресурсов между СБЕ, многие фирмы используют и для того, и для другого схожие инструменты - экономическую стоимость, планирование, основанное на стоимости, и методы портфельного анализа.

Таким образом, бизнес-стратегии в первую очередь занимаются распределением ресурсов между функциональными видами деятельности и товарами/рынками, чтобы обеспечить бизнес-единицам устойчивое преимущество над конкурентами.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА КОМПАНИИ В ЦЕЛЯХ ФОРМИРОВАНИЯ ЕЕ СТРАТЕГИИ

2.1 Краткий обзор существующего инструментария маркетинговых исследований в целях формирования стратегии компании

Основными направлениями маркетинговых исследований в целях формирования стратегии ООО «ТД ОМТ» выбраны:

- 1) Исследование и анализ отрасли;
- 2) Анализ потребителей;
- 3) Анализ конкурентов.

Процесс маркетинговых исследований включает следующие этапы и процедуры:

1. Определение проблемы и целей исследования.
2. Разработка плана исследований: выбор методов проведения маркетинговых исследований, определение типа требуемой информации и источников ее получения, определение методов сбора необходимых данных, разработка форм для сбора данных, разработка выборочного плана и определение объема выборки.
3. Реализация плана исследований - сбор данных и анализ данных.
4. Интерпретация полученных результатов и формирование на их основе стратегии ООО «ТД ОМТ».

В качестве объекта исследования рассматривается рынок компьютерной техники и комплектующих.

Методология данных исследований представлена в соответствующих разделах работы.

Основные каналы получения информации для анализа при проведении исследований представлены на схеме 1 Приложения 1.

При проведении маркетинговых исследований ООО «ТД ОМТ» проводился всесторонний анализ вторичной информации. Были использованы следующие источники вторичной информации:

1. Открытая информация (номенклатура, цены, качественные характеристики продукции, система продвижения, представленность на рынке продукции конкурентов и ООО «ТД ОМТ»).
2. Условно открытая информация (бухгалтерский баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках ООО «ТД ОМТ», а также исследования рейтинга предприятий - конкурентов).

3. Закрытая информация (объемы производства продукции с разбивкой по номенклатурным линиям, календарный план производства, база отгрузки, применяемые технологии конкурентов).

Помимо вторичных данных была использована и «первичная» информация, которая была получена в ходе проведения конкурентной разведки и исследования потребителей посредством таких инструментов как опрос и анкетирование потребителей и регистрация ассортимента торговых точек конкурентов.

Результаты количественных исследований представлены в виде кросс-таблиц.

При проведении исследований рынка продаж компьютерной техники и комплектующих были использованы следующие методы получения данных:

1) Исследование и анализ отрасли: контент - анализ (тематическое исследование СМИ);

При изучении рынка существующего продукта: наблюдение, опрос, анкетирование потребителей. Изучение способов продвижения товаров: контент-анализ, конкурентная разведка.

2) Анализ потребителей: анкетирование и интервьюирование.

3) Анализ конкурентов: контент-анализ, конкурентная разведка.

Предполагается, что в ходе исследований будут получены ответы на следующие вопросы:

1) Каковы перспективы развития рынка компьютерной техники и комплектующих? Каковы тенденции изменения сил конкуренции среди существующих в отрасли фирм? Какие существуют перспективные возможности для расширения базового рынка?

2) Какой существует спрос на определенные виды компьютерной техники и комплектующих? Какие основные сегменты покупателей можно выделить на рынке компьютерной техники и комплектующих?

3) Необходимы ли изменения в отношении целевых сегментов и позиционирования отдельных видов товаров? Какие сегменты являются наиболее привлекательными, на которые ООО «ТД ОМТ» будет ориентироваться при разработке стратегии?

4) Какие существуют плюсы и минусы состояния ООО «ТД ОМТ», какими конкурентными преимуществами обладает компания и какую стратегию следует использовать на начальной стадии развития бизнеса?

5) Какие необходимы тактические решения для реализации возможных предложений?

Оценка предполагаемого экономического эффекта по реализации стратегии ООО «ТД ОМТ» будет произведена следующим образом.

Во- первых, предполагается увеличить объем продаж, расширить рынки сбыта, тем самым увеличив долю рынка компании.

Во-вторых, стратегия будет эффективной, если компании удастся сократить издержки (в частности – накладные расходы) и оптимизировать структуру издержек.

В- третьих, расширение клиентской базы и выбор правильных сегментов рынка позволят достичь основной цели – увеличения торгового оборота компании.

Таким образом, можно предположить, что проведенные маркетинговые исследования позволят разработать рекомендации по разработке стратегии и тактике компании ООО «ТД ОМТ» на рынке продаж компьютерной техники и комплектующих.

2.2 Методы исследования макросреды компании и анализ рынка

Основные факторы, воздействующие на организацию, можно классифицировать как политические, экономические, социальные и технологические. Эти четыре группы факторов определяют процесс комплексного анализа, который помогает выявить ключевые угрозы и возможности внешней среды. На этих факторах основывается STEP - анализ, методика которого наиболее часто используется для анализа макросреды. В исследовании ООО «ТД ОМТ» для анализа макросреды будет использован PEST-анализ – разновидность STEP-анализа (49, стр. 119). Данный вид анализа может проводиться с использованием различных форматов, часто это два варианта: простая четырехпольная матрица и табличная форма STEP-анализа. Табличная форма PEST-анализа представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Табличная форма для проведения PEST-анализа

Группы факторов	События / факторы	Опасности / возможности	Вероятность	Важность	Степень влияния	Меры / действия
Политические (P)						
Экономические (E)						
Социальные (S)						
Технологические (T)						

Методика использования PEST-анализа предполагает следующие этапы:

- 1) определение объекта анализа;

- 2) определение критериев отбор и отбор экспертов;
- 3) разработка формата для занесения результатов анализа факторов макросреды экспертами и разработка итоговой формы анализа;
- 4) заполнение формы PEST-анализа;
- 5) подготовка итоговой оценки влияния факторов макросреды;
- 6) использование результатов в ходе стратегического планирования и дальнейших действиях.

Другим похожим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации) ЕТОМ (4, стр. 58).

Аббревиатура «ЕТОМ» означает Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды. Преимуществом данного анализа является внедрение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий (обычно 15). Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +15 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –15 (сильное воздействие, серьезная опасность). Влияние на стратегию компании получают умножением значения веса фактора на важность. Знак полученного результата зависит от отметки угроз или возможностей (табл. 2.2). Суммируя данные таблицы можно прийти к выводу, какие факторы преобладают в макросреде бизнеса компании – позитивные или негативные.

Таблица 2.2

Табличная форма для проведения ЕТОМ-анализа

Фактор	Событие	Вес фактора	Важность фактора	Влияние на стратегию компании
экономический				
Итого:				
социальный и культурный				
Итого:				
политический				
Итого:				

технологический				
Итого:				
конкурентный				
Итого:				
Сумма положительной составляющей оценки:				
Сумма отрицательной составляющей оценки:				

Анализ рынка компьютерной техники и комплектующих ООО «ТД ОМТ» будет проведен поэтапно:

Первый этап будет включать в себя определение главных экономических характеристик отрасли. При этом необходимо:

1. Провести анализ текущего рыночного спроса, т.е. объема продаж за определенный период времени с определением рыночной доли основных участников данного рынка (период анализа – 2 года) (табл. 2.3);

Таблица 2.3

Анализ текущего рыночного спроса и рыночной доли участников рынка

Наименование компании	2006г.		2007г.	
	Объем продаж, тыс. руб.	Доля рынка, %	Объем продаж, тыс. руб.	Доля рынка, %
Компания 1				
.....				
ИТОГО		100		

2. Провести сравнительный анализ цен торговых компаний - конкурентов на отдельные виды компьютерной техники и комплектующих (табл. 2.4) или конкурентную разведку (полевое исследование, в рамках которого выделить конкурентные преимущества основных конкурентов ООО «ТД ОМТ»);

Таблица 2.4

Сравнительный анализ цен торговых компаний - конкурентов

Вид продукции	Цена на продукцию, руб.			
	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3	Предприятие 4
Вид продукции 1				
Вид продукции 2				
.....				

3. Определить темпы роста рынка и позиция отрасли в жизненном цикле (раннее развитие, быстрый рост, зрелость, насыщение, старение и стагнация, сокращение рынка и продаж).

Второй этап предполагает определение *движущих сил развития отрасли*. Он должен дать понимание того, что движет развитием отрасли и в каком направлении она будет изменяться. Необходимо проанализировать следующие факторы: общеэкономические тенденции; изменение состава покупателей и способов использования традиционной продукции отрасли; изменение политики производителей (поставщиков) продукции; появление новых продуктов с качественно другими характеристиками; изменения в технологии, новые возможности производить более высококачественную или более дешевую продукцию; маркетинговые нововведения, дифференциация продукции, появление новых методов распределения продукта и т.д.²

В рамках **третьего этапа** будут оценены перспективы развития отрасли, в том числе: потенциал роста отрасли, стабильность спроса на продукцию отрасли и факторы, обуславливающие его колебания в краткосрочной и долгосрочной перспективе, тенденции изменения сил конкуренции, степень неопределенности будущего отрасли и связанная с этим оценка риска инвестиций и т.д.

Итак, анализ внешней среды - это процесс, который позволит компании определить уровень существующей конкуренции, выделить возможности и угрозы для предприятия и разработать дальнейшую стратегию в соответствии с влиянием факторов внешней среды и тенденций развития отрасли производства компьютерной техники и комплектующих.

2.3 Методы исследования микросреды компании

При анализе микросреды компании, как правило, используются четыре аналитических инструмента: SWOT-анализ, анализ цепочки ценностей, анализ издержек и оценку конкурентоспособности. Это основные инструменты стратегического управления, и они позволяют выявить плюсы и минусы состояния компании; показывают, насколько надежно положение компании на рынке и требует ли модификации существующая стратегия (70, стр. 159)

При исследовании внутреннего состояния ООО «ТД ОМТ» использовались SWOT-анализ и анализ цепочки ценностей компании.

SWOT-анализ дает общую картину внутрифирменной ситуации и является неотъемлемым компонентом построения наиболее оптимальной стратегии. При использовании SWOT-анализа значимые факторы и явления разделяются на четыре категории: Strengths (Сильные стороны), Weaknesses (Слабые стороны), Opportunities (Возможности), Threats (Угрозы).

Этапы применения методики SWOT – анализа:

- 1) определение объекта анализа;
- 2) определение критериев отбора и отбор экспертов;
- 3) разработка формата для занесения результатов анализа факторов экспертами и итоговой формы;
- 4) заполнение согласованного экспертами SWOT-анализа в два этапа:
 - А) каждый эксперт выбирает набор факторов микросреды и внутренней среды предприятия, которые он оценивает как наиболее важные, по группам – сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы рыночной среды; Б) эксперт сопоставляет данные четырех групп факторов для разработки возможных стратегий (обычно проводится общее обсуждение);
- 5) подготовка итогового формата анализа микросреды и внутренней среды предприятия (табл. 2.5).

Таблица 2.5

SWOT - анализ

S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)	W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
O (ВОЗМОЖНОСТИ)	T (УГРОЗЫ)
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Внутренняя среда компании (сильные и слабые стороны) анализируется по компонентам:

1. Взаимоотношения компании со сторонними организациями
2. Менеджмент: организационная структура; корпоративная культура; политика собственников; производство; логистика; управление человеческими ресурсами и т.д.
3. Маркетинг: элементы маркетинговой смеси; система разработки и ввода новой продукции; управление взаимоотношениями; сегментирование; позиционирование; управление брендом; реклама и сбыт; PR.
4. Финансовое управление;
5. Управление информацией;

6. Управление качеством (38, стр. 158).

Внешняя среда компании (сильные и слабые стороны) анализируется по компонентам: общество; тенденции развития рынка; конкуренция; распределение; потребители; технология.

После заполнения SWOT-матрицы дается ответ на следующие вопросы:

1) как сильные стороны могут помочь в использовании возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

2) как слабые стороны могут помешать использованию возникающих во внешней среде возможностей и противодействию угрозам окружения?

В результате этого анализа формируется понимание текущего состояния и вырабатываются предложения по изменениям анализируемого объекта (табл. 2.6).

Таблица 2.6

Оценка SWOT-матрицы

Критерий	Возможность	Угроза
Сильные стороны	позволят ли данные сильные стороны получить прибыль благодаря данной возможности?	позволят ли данные сильной стороны избежать этой угрозы?
Слабые стороны	препятствуют ли данные слабые стороны использованию этой возможности?	препятствуют ли данные слабые стороны избежанию этой угрозы?

В качестве объекта анализа выбран (также как и в случае PEST-анализа) рынок компьютерной техники и комплектующих, эксперты отбирались из числа организаций – участников соответствующего рынка (из числа управленческого персонала ООО «ТД ОМТ» и ее деловых партнеров).

Анализ цепочки ценностей - управленческий инструмент для определения того, какие виды деятельности в цепочке ООО «ТД ОМТ» потенциально имеют конкурентное преимущество. Цепочка ценностей является средством для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри предприятия и за его пределами, что важно для разработки стратегии, а также для определения того, как можно развить существующие преимущества (70, стр. 175).

С целью оценить конкурентные возможности ООО «ТД ОМТ» требуется выполнить 4 действия:

- 1) Составить цепочку ценностей для фирмы;
- 2) Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
- 3) Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворе-

ния потребности потребителя и успеха на рынке;

4) Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами) (70, стр. 191).

Можно выделить три главных звена в цепочке ценностей фирмы, где могут наблюдаться существенные различия в издержках конкурирующих компаний: в части, связанной 1) с поставщиками, 2) с деятельностью внутри компании или 3) с оптовыми или розничными торговцами.

Понимание цепочки ценностей компании даст ООО «ТД ОМТ» понимание следующих моментов:

1) Пытается ли она добиться конкурентных преимуществ путем: снижения издержек или дифференциации;

2) Формирование издержек в каждом звене цепи и то, как затраты на выполнение одного вида деятельности влияют на издержки в остальных звеньях;

3) Предоставляет ли связь между видами производственной деятельности в цепочке ценностей фирмы возможность для снижения цен (25, стр. 147).

Сравнительная оценка издержек, помимо анализа вторичной информации, требует полевых исследований возможностей фирм-конкурентов для того, чтобы выявить реальное состояние дел, задать вопросы, сравнить опыт и практику ведения бизнеса и, возможно, для того, чтобы обменяться информацией по производительности, уровню квалификации персонала, необходимому рабочему времени и другим составляющим издержек. Подобную информацию предполагается получить при осуществлении конкурентной разведки.

Итак, профессионально проведенный анализ компании позволит выявить преимущества и недостатки существующей стратегии, учесть их при разработке стратегии, направленной на увеличение торгового оборота и расширение рынка сбыта продукции, а также возможности ООО «ТД ОМТ», ее слабые места, а также способность защищать свою позицию в условиях конкурентного давления.

2.4 Анализ потребителей и сегментирование

Для изучения потребителей ООО «ТД ОМТ» были выделены следующие направления исследований:

- анализ потребительских предпочтений, уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий потребителей) на рынке компьютерной техники и комплектующих;
- намерения потребителей и их мотивация, что позволит выявить предпочтительные марки товаров и мотивы покупок.

Для изучения потребителей были использованы методы анкетирования и интервьюирования. После обработки анкет, полученных от всех респондентов, были выявлены предпочтения и сделаны выводы о том, какие виды товаров востребованы потребителями.

При изучении *отношения потребителей к определенной марке товара* исследовалась степень известности марки товара. Информация об уровне известности была получена путем опроса потребителей об известных им марках товара (компаниях) в рамках исследуемого класса товара. Отношение потребителей к определенной марке потребительского товара было измерено с помощью следующей шкалы (рис. 2.1).

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Данная марка является наилучшей из всех имеющихся	Мне сильно нравится данная марка, но есть лучшие марки	Мне нравится данная марка, но есть лучшие марки	Данная марка является приемлемой, но есть лучшие марки	Я отношусь к данной марке нейтрально, она не имеет каких – то отличительных достоинств	Мне не нравится данная марка, хотя есть и хуже	Мне совсем не нравится данная марка, она наихудшая из числа имеющихся

Рисунок 2.1 Шкала градации

Градации (1) и (2) определяют первоочередной выбор; градации (3) и (4) определяют вторичный выбор; градации (5) - (7) характеризуют товары, которые не покупают.

Другой подход к измерению отношения заключается в ранжировании объектов в порядке их предпочтительности. Отношение респондентов в данном случае выражается в проценте «голосов», поставивших один из изучаемых объектов на первое, второе и т.д. места (16, стр. 258).

Следующий шаг в исследовании марок отдельных товаров заключался в изучении мнений потребителей об этих товарах. Самый простой (и наиболее поверхностный) подход основан

на использовании единственной шкалы, типа приведенной ниже (рис. 2.2).

Товар данной марки не нравится -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 Товар данной марки нравится

Рисунок 2.2 Шкала симпатий

Поведение потребителей на рынке, характер покупок определяются их личностными, культурными, социальными и психологическими факторами. Психологические факторы включают в свой состав мотивацию, восприятие, усвоение, убеждение и отношение.

При изучении мотивации или побуждений, вызывающих активность людей и определяющих ее направленность, в данном случае на покупку товаров, ищутся ответы на такие вопросы, как: «Почему совершается данная покупка? Что потребитель ищет, покупая данный товар? Какие потребности пытается удовлетворить?» В маркетинге при анализе поведения потребителей наиболее часто используются теории мотивации Фрейда и Маслоу.

Потребители, исходя из своей системы ценностей, выбирают альтернативные продукты, оценивая их по набору атрибутов и определяя таким образом продукт, который они купят.

Послепокупочная оценка заключается в сравнении до- и послепокупочных ожиданий. На этом этапе выясняется, доволен потребитель покупкой или нет. От этого зависит, какую информацию о купленном товаре потребитель передаст другим людям и совершит ли он в дальнейшем повторные покупки данного товара.

Изучение уровня удовлетворенности/неудовлетворенности ООО «ТД ОМТ» было проведено в следующей последовательности. Сначала были определены оцениваемые показатели/параметры и их относительная важность. Исследование проводилось по определенным параметрам (атрибутам): «качество», «цена» и другим. Использовалась 5-балльная шкала измерений, к которой была добавлена возможность ответа «не знаю» (Н). Опрашиваемые потребители дали свою оценку уровня удовлетворенности по каждому показателю (рис. 2.3). Затем путем сложения произведений взвешенных оценок по каждому показателю была определена интегральная оценка степени удовлетворенности отдельными товарами.

Результаты маркетинговых исследований потребителей были использованы при проведении сегментирования рынка на основе выгод, которых ищут потребители, приобретая товары. Сегментация рынка осуществляется для определения групп потребителей со сходными предпочтениями на основании различных критериев. Выбор целевых сегментов требует позиционирования на базовом рынке продукции фирмы по основным потребительским свойствам (цена/качество и другие).

Общая оценка степени удовлетворенности

В какой степени вы в целом удовлетворены купленным товаром?

Удовлетворенность: 1 2 3 4 5 Н

Оценка отдельных показателей (качество)

Насколько важен для вас данный показатель (качество) и в какой степени вы им удовлетворены?

Важность: 1 2 3 4 5 Н

Удовлетворенность: 1 2 3 4 5 Н

Рисунок 2.3 Анкета исследования уровня удовлетворенности

Для этого необходимы следующие данные:

- список свойств или выгод, ассоциируемых с изучаемой категорией товаров;
- оценки относительной важности, приписываемой потребителями каждому свойству;
- группирование потребителей, дающих те же оценки рассматриваемым свойствам;
- оценки количества потребителей и профиля их реакции на предлагаемый продукт и отдельные элементы комплекса маркетинга для каждого идентифицированного сегмента.

С помощью сегментирования из общего числа потенциальных потребителей выбираются их определенные типы, то есть рыночные сегменты, предъявляющие более или менее однородные требования к товару. Именно на эти сегменты рынка и должны быть ориентированы производство и реализация товаров.

При построении сетки сегментации целесообразно придерживаться следующих правил:

- начинать с максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не пропустить значимых критериев;
- сохранять только стратегически значимые переменные;
- группировать переменные, имеющие сильную взаимную корреляцию;
- исключать невозможные комбинации переменных, но не пустые сегменты, которые потенциально могут быть заняты;
- объединять те сегменты, различия между которыми незначительны или их размеры слишком малы;
- включать не только существующие, но и потенциальные сегменты.

- определить возможность новых макросегментов: существуют ли другие технологии для выполнения функций? способен ли усовершенствованный продукт выполнять новые функции? имеются ли другие группы покупателей с аналогичными потребностями? возможно ли лучше удовлетворить потребности некоторых покупателей, уменьшая число функций (напри-

мер, соответственно снижая цены)? существуют ли новые наборы (сокращенные или расширенные) функций, продуктов или услуг, предлагаемых в комплексе, т.е. как одно целое?

Итак, на основании сегментирования рынка принимается решение о стратегии охвата товарного рынка ООО «ТД ОМТ».

2.5. Анализ конкурентов

Этапы проведения конкурентного анализа ООО «ТД ОМТ»:

1) Выявление конкурентов, определение места компаний-конкурентов на рынке и оценка их рыночной доли (путем сбора и анализа вторичной информации о наличии конкурентов в отрасли);

2) Изучение деятельности конкурентов, выявление сильных и слабых сторон, определение возможных действий конкурентов. На данном этапе осуществляется конкурентная разведка;

3) Выделение ключевых факторов успеха (КФУ) и оценка конкурентоспособности предприятия на рынке. Проводится экспертный анализ ранее полученной информации и "внутренней" информации предприятия.

В дальнейшем результаты исследования конкурентов используются при разработке стратегии, направленной на увеличение торгового оборота и расширение рынка сбыта развития ООО «ТД ОМТ».

Первый этап анализа - оценка конкурентных позиций соперничающих предприятий в отрасли. В этой части анализа определяются стратегические группы предприятий, функционирующих в отрасли. Стратегическая группа состоит из соперничающих предприятий с близкими конкурентными подходами и позицией на рынке. Технику выделения стратегических групп называют составлением карты стратегических групп. Этот аналитический прием связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности.

Алгоритм составления карты стратегических групп:

1. Определение характеристик, которые дифференцируют предприятия в отрасли. К типовым характеристикам могут быть отнесены:

- соотношение цена/качество (высокий, средний, низкий уровень);
- географический рынок (местный, региональный, национальный, группа стран, глобальный);
- степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, высокая);
- ассортимент (широкий, узкий);
- используемые каналы распределения (один, несколько, разнообразные типы);

- уровень сервиса (отсутствует, ограниченный, наиболее полный).

2. Размещение предприятий на двухкоординатной карте с использованием пар указанных характеристик.

3. Объединение предприятий, попадающих в одно стратегическое пространство, в одну группу. Окружности каждой стратегической группы должны быть по диаметру пропорциональны доле этой группы в общем объеме продаж отрасли.

Доля предприятия на рынке - доля в общем спросе на продукцию, которая поставляется определенным производителем или торговой фирмой, определяется по формуле:

$$Д (\%) = (П \text{ субъекта} / П \text{ общая}) * 100\%,$$

где П субъекта - количество продукции, которое поставлено на рынок хозяйствующим субъектом;

П общая - общий объем поставки продукции на рынок всеми хозяйствующими субъектами.

Используя приведенный алгоритм, можно составить двухмерную карту стратегических групп (рис. 2.4). В качестве примера взята отрасль «рекламные агентства».

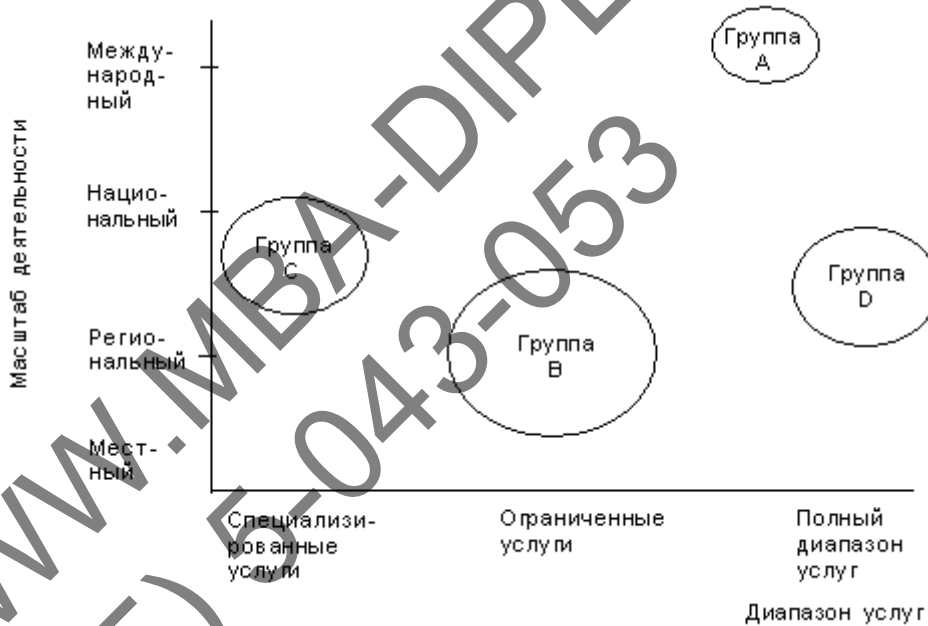


Рисунок 2.4 Стратегическая карта

В нижней части карты расположены небольшие рекламные агентства города. Затем располагаются агентства, оперирующие на уровне регионов, страны в целом и на международном уровне (конторы таких рекламных агентств обычно находятся во многих столицах мира). Горизонтальная ось характеризует диапазон предоставляемых услуг, начиная с таких специализированных, как, например, только покупка медиа-средств или проведение рекламных кампаний одного типа, и кончая предоставлением полного спектра рекламных услуг.

Группа А на рисунке характеризуется тем, что рекламные агентства, входящие в ее состав, обслуживают крупных клиентов, часто на международном уровне. Группа В включает в

свой состав более мелкие рекламные агентства, обслуживающие клиентов меньших размеров; возможно, одновременно они оказывают также консультационные услуги. Группа С включает малые рекламные агентства, предоставляющие услуги высокотворческого похода. Группа D включает агентства, отличающиеся размерами и разнообразием предоставляемых услуг.

Второй этап анализа - изучение деятельности конкурентов, выявление сильных и слабых сторон, определение возможных действий конкурентов. Необходимо выделить компанию-эталон, в которой данный процесс (в нашем случае продажа компьютеров и комплектующих) построен наилучшим образом.

Процедура проведения анализа каждого конкурента ООО «ТД ОМТ» предполагает шесть стадий анализа:

1) Оценка масштаба конкуренции: локальный, региональный, национальный, группа стран, глобальный.

2) Оценка стратегических намерений: быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу, переместиться на одну или две позиции в рейтинге отрасли, победить конкретного конкурента (не обязательно лидера), сохранить свою позицию, выжить.

3) Цели относительно своей рыночной доли: агрессивное расширение как через поглощение, так и через внутренний рост; увеличение доли через внутренний рост (за счет сокращения долей других фирм), расширение через поглощение, сохранение существующей доли рынка, готовность уступить долю для достижения краткосрочных задач по прибыли (упор на рентабельность, а не на объемы продаж).

4) Конкурентное положение: становится сильнее, хорошо укрепленное, в состоянии защитить свою позицию, держится в определенной группе, старается переместиться на более сильную позицию, становится слабее, но борется, старается занять положение, которое может быть защищено.

5) Характер действий: преимущественно наступательный, преимущественно защитный, комбинация наступательных и защитных действий; агрессивный, допускающий высокую степень риска, консервативное подражание.

6) Конкурентная стратегия: лидерство в снижении издержек, фокусирование на определенной рыночной нише (высокодоходная группа населения, покупатели с низкими доходами, географически определенная ниша, покупатели со специальными потребностями и т.п.); дифференциация продукции, основанная на качестве, дополнительных услугах, технологическом превосходстве, ассортименте, репутации фирмы и т. п.

Третий этап анализа - выделение ключевых факторов успеха (КФУ) и оценка конкурентоспособности предприятия на рынке.

Задача аналитиков на данном этапе анализа заключается в том, чтобы выделить путем ранжирования 3-5 наиболее важных на ближайшую перспективу КФУ ООО «ТД ОМТ».

Составление списка ключевых факторов успеха является первым шагом при проведении *оценки конкурентной силы компании*. На втором шаге проводится оценка ООО «ТД ОМТ» и ее конкурентов по каждому показателю. При этом используется шкала от 1 до 10. Третий шаг представляет собой суммирование оценок сильных сторон каждого из соперников и расчет итоговых показателей их конкурентной силы. Четвертый шаг - выводы о масштабах и степени конкурентного преимущества или недостатка и определение тех сфер, где позиции фирмы сильнее или слабее.

Для оценки конкурентной силы могут быть использованы невзвешенные и взвешенные оценки.

При использовании *невзвешенных оценок* предполагается, что каждый ключевой фактор успеха/конкурентная сила одинаково важны. Компания, которая имеет наиболее высокую оценку по данному фактору, имеет конкурентное преимущество. Размер этого преимущества отражается разницей между оценкой компании и оценками ее конкурентов. Суммирование оценок компании по всем факторам дает общую оценку.

Чем выше общая оценка компании, тем прочнее ее конкурентное положение. Чем больше разрыв между общей оценкой компании и общими оценками конкурентов, тем больше конкурентное преимущество компании.

Более грамотным является использование *системы взвешенных оценок*, так как различные показатели конкурентной силы неодинаково важны. В системе взвешенных оценок каждый показатель конкурентной силы имеет определенный вес в зависимости от того, насколько важным он представляется руководству предприятия для формирования конкурентного успеха. Самый важный фактор может быть оценен в 0,75 (или выше), а может в 0,20, если два или три фактора являются более важными, чем остальные. Другие факторы могут быть оценены в 0,05 или 0,10. В любом случае сумма весов должна равняться 1,0.

Взвешенные оценки рассчитываются путем умножения оценки компании по данному показателю конкурентной силы (используя балльную шкалу от 1 до 10) на ее вес (например, оценка в 4 балла, умноженная на вес данного фактора 0,20, дает взвешенную оценку 0,80). И снова компания имеет по данному показателю конкурентное преимущество, размер которого количественно выражается разницей между ее оценкой и оценками конкурентов. Сумма взвешенных оценок по всем показателям конкурентной силы компании дает ее общую оценку (табл. 2.7).

Таблица 2.7

Ключевые факторы успеха /оценка силы	Компания "А"	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Вес
Качество / характеристики товара					0,10
Репутация /имидж					0,10
Производственные возможности					0,10
Грамотное использование технологии					
Сбытовая сеть					
Маркетинг /реклама					
Финансовое положение	5/0,50	10/1,00			
Издержки в сравнении с конкурентами	5/1,75	10/3,50			
Обслуживание клиентов	5/0,75	7/1,05			
Взвешенная общая оценка	6,20	8,20			

Оценка конкурентной силы компании по системе взвешенных оценок

Приведенная система оценки конкурентной силы позволяет сделать выводы о положении ООО «ТД ОМТ» по сравнению с ее конкурентами.

Итак, анализ конкурентов является необходимым, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания конкуренции в отрасли. По итогам проведения анализа конкурентов формируется экспертное заключение, которое будет использовано при разработке стратегии развития ООО «ТД ОМТ». С другой стороны, дается прогноз действий конкурентов в ответ на активизацию собственной конкурентной стратегии.

3 АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ «ТД ОМТ» И ВЫБОР ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

3.1 Общая характеристика компании ООО «ТД ОМТ»

ООО "ТД ОМТ" входит в группу компаний «ОМТ», созданную в 1990 году. Компании Группы работают во всех сегментах IT-рынка и занимают лидирующие позиции в области системной интеграции, IT и бизнес-консалтинга, автоматизации предприятий и разработки программного обеспечения.

Для обеспечения ГК "ОМТ" компьютерной техникой и сервисным обслуживанием было принято решение о создании отдельной единицы - ООО "ТД ОМТ", которое было создано в январе 2006г. С тех пор вся закупка компьютерной техники и комплектующих для группы компаний «ОМТ» идет через ТД.

Целью деятельности компании ООО "ТД ОМТ" является реализация (в рамках работы ГК "ОМТ") компьютерной и офисной техники (в том числе: компьютеров и комплектующих, ноутбуков, сканеров, принтеров), а также программного обеспечения. ООО "ТД ОМТ" также предлагает широкий ассортимент периферии, оргтехники, расходных материалов, серверов, а также выполнение работ по установке и настройке лицензионного программного обеспечения.

ООО "ТД ОМТ" является дистрибутором продукции компаний «AOpen», «ACER Executive partner», «BenQ Partner», «APC Reliability Provider», «FSP Group дилер», «GIGABYTE Dealer».

Компания ООО "ТД ОМТ" имеет линейно-функциональную систему управления (рис. 3.1). Рассмотрим функции основных отделов.

Функции *корпоративного отдела* состоят в стратегическом планировании, разработке и осуществлении стратегии маркетинга и PR – деятельности, поиске поставщиков, а также в разработке логистических процедур и ценовой политики. При решении стратегических задач в рамках реализации стратегии развития компании планируется, что корпоративный отдел будет определять направления работы с внешними потребителями (помимо ГК "ОМТ") продукции и услуг компании. При этом задачей специалистов корпоративного отдела станет обеспечение комплексного ведения клиента на протяжении всего периода сотрудничества с ним. В планах компании - создать клиентоориентированный бизнес, который предполагает, что клиент компании в любой момент может получить профессиональную консультацию или разместить заказ

у персонального менеджера, который закрепляется за каждым клиентом по обращению последнего в компанию. Ключевым моментом работы отдела станет индивидуальный подход к каждому клиенту. В настоящее время единственным клиентом компании является ГК "ОМТ", но в планах развития компании ООО «ТД ОМТ» - обслуживание как физических, так и юридических лиц.



Рисунок 3.1 Организационная структура управления ООО "ТД ОМТ"

Персонал *отдела продаж* состоит из менеджеров по закупкам (осуществляют взаимодействие с поставщиками техники и ПО), и работников логистической системы (размещение товаров на складе и ведение их учета; выявление потребностей товаров; осуществление своевременной их доставки и обслуживание ГК "ОМТ"). В рамках стратегии дальнейшего развития ООО "ТД ОМТ" открыты вакансии менеджеров по продажам (которые будут ответственны за сбыт и продвижение товаров и услуг компании).

Функции *отдела сервиса* - это программная и техническая поддержка ГК "ОМТ" (а в дальнейшем - и всех других потребителей). Для осуществления этих функций в компании работают IT-специалисты и инженеры высокой квалификации. Компания ООО "ТД ОМТ" осуществляет следующие виды сервисного обслуживания: настройка программного и аппаратного обеспечения; модернизация технически устаревших ПЭВМ; обслуживание компьютерной и офисной техники.

Обратимся к анализу финансово-экономической деятельности компании ООО "ТД ОМТ" за 2006-2007гг. Анализ деятельности компании ООО "ТД ОМТ" был проведен путем ис-

следования бухгалтерской отчетности предприятия (формы №1 «Бухгалтерский баланс» и формы №2 «Отчет о прибылях и убытках») и отчетов по реализации продукции за анализируемый период.

По данным таблицы 1 выручка за анализируемый период (2006-2007гг.) увеличилась на 18 343 тыс. руб. (темп роста составил 129,9%), в том числе выручка от реализации компьютерной техники, комплектующих и программного обеспечения возросла на 7626 тыс. руб. (темп роста составил 117,3 %), а выручка от оказания сервисных услуг увеличилась на 10717 тыс. руб. (темп роста - 162,4 %). Рост выручки от реализации компьютерной техники, комплектующих и программного обеспечения обусловлен ростом спроса на данный вид товаров со стороны ГК "ОМТ" в 2007 году (Приложение 2).

Структуру выручки от реализации товаров и услуг ООО "ТД ОМТ" в 2007 г. можно представить в виде диаграммы (рис. 3.2).

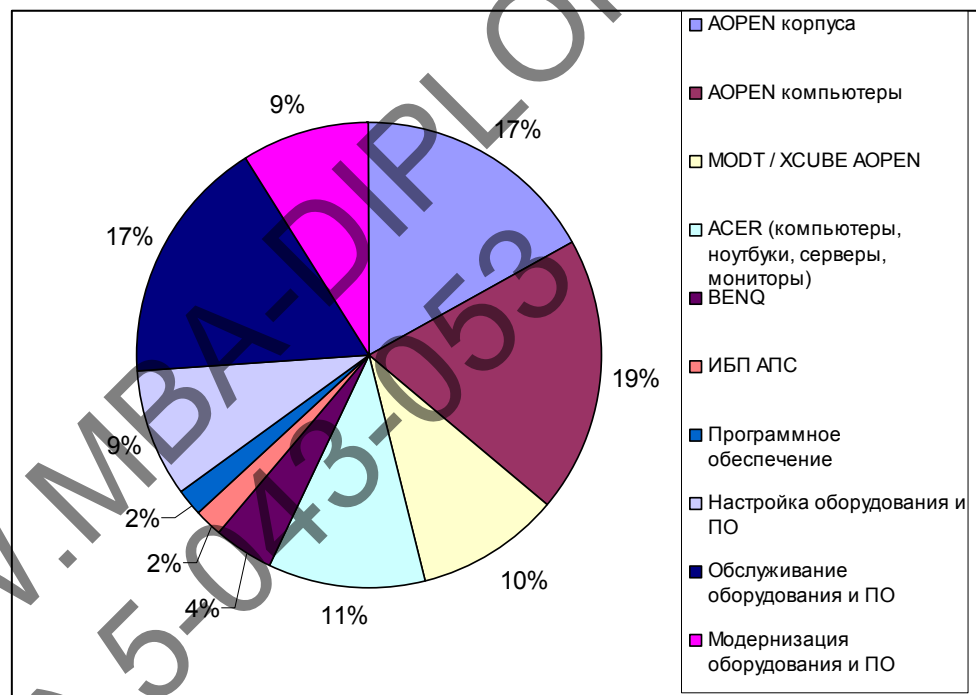


Рисунок 3.2 Структура выручки от реализации товаров и услуг ООО "ТД ОМТ" в 2007 г.

По данным таблицы 2 Приложения 2 выручка за анализируемый период (2006-2007гг.) увеличилась на 18 343 тыс. руб., себестоимость реализованных товаров и услуг также увеличилась – на 17 367 тыс. руб., что связано с увеличением объема закупаемых для перепродажи товаров. Валовая прибыль за 2006-2007гг. увеличилась на 976 тыс. руб., что свидетельствует об эффективности проводимых мероприятий, а также это связано с незначительным увеличением цен на все виды товаров и услуг ООО "ТД ОМТ". Прибыль от продаж возросла на 447 тыс. руб. Чистая прибыль возросла на 339 тыс. руб.

Рост показателей выручки и прибыли свидетельствует об улучшении деятельности ООО "ТД ОМТ" за анализируемый период, эффективном управлении и росте спроса на продукцию со стороны ГК "ОМТ".

В настоящее время основными проблемами являются:

1. Работа на одного потребителя - ГК "ОМТ".
2. Узкий ассортимент компьютерной техники и комплектующих.
3. Неизвестность предприятия на рынке.

Основной стратегической целью компании является повышение оборота, для этого в 2008г. компания планирует осуществить следующие мероприятия:

1. Выйти на рынок компьютерной техники и комплектующих в качестве самостоятельной бизнес-единицы и работать на целевой рынок.
2. Выстроить партнерские отношения с ведущими мировыми производителями высокотехнологичного оборудования и программного обеспечения. Расширить ассортимент компьютерной техники, комплектующих и программного обеспечения.
3. Разработать и реализовать эффективную стратегию продвижения товаров и услуг компании.

В этой связи важно оценить рынок компьютерной техники и комплектующих и возможности компании с точки зрения перспектив роста товарооборота и целесообразности активного продвижения продукции компании на этом рынке.

3.2 Отраслевой анализ и конкурентное преимущество компании ООО «ТД ОМТ»

Для характеристики макросреды компании, с использованием PEST-анализа, проведен общий анализ целевого рынка ООО "ТД ОМТ", путем оценки влияния на него основных политических, экономических, социальных, технологических факторов.

Для анализа макросреды посредством PEST-анализа была сформирована группа экспертов, в которую вошли сотрудники компании ООО "ТД ОМТ" и ГК "ОМТ", а также деловые партнеры из числа участников рынка компьютеров и комплектующих.

Указанные эксперты посчитали, что из числа политических факторов наибольшее влияние на деятельность компании ООО "ТД ОМТ" на рынке компьютеров и комплектующих оказывают следующие:

- политическая стабильность в обществе (влияние которой проявляется в стабилизации национальной валюты, росте среднедушевого дохода и потребления, в том числе и продукции ИТ - рынка);

- стабильность отношений со странами-производителями компьютеров и комплектующих в части таможенного регулирования. С другой стороны, чем более стабильна политическая обстановка в России, тем большее доверие испытывают иностранные поставщики к дистрибуторам;

- инвестиционная политика государства в области развития производства компьютерной техники, комплектующих и программного обеспечения, что позволит отрасли стать более независимой от импорта, а также поощрение и финансирование НИОКР.

Из числа экономических факторов на деятельность компании ООО "ТД ОМТ", по мнению команды экспертов, наибольшее влияние оказывают:

- увеличение денежных доходов населения, что благоприятствует росту расходов на все виды товаров и услуг;

- экономический рост в стране, который благоприятствует ведению коммерческой деятельности;

- налоговая политика, которая может повлечь за собой как активизацию, так и стагнацию деловой активности;

- инфляционные процессы, которые могут оказывать существенное влияние на изменение цен на продукты рассматриваемой отрасли.

Социальные факторы, оказывающие влияние на деятельность компании ООО "ТД ОМТ" экспертами были названы следующие:

- увеличение доли городского населения и, соответственно, роста доли расходов на компьютерную технику и комплектующие;

- повышение уровня благосостояния и социальной защищенности населения, что приводит к возрастанию интереса к созданию более комфортной среды и, соответственно, к повышенному спросу на автоматизацию процессов.

Основные технологические факторы, оказывающие влияние на деятельность компании ООО "ТД ОМТ" экспертами были названы следующие:

- развитие наукоемких технологий и разработка инноваций, что позволит развить производство компьютеров, комплектующих и ТО и сделать продукты данной отрасли более доступными для потребителей;

- общее развитие технологий ИТ- услуг (сервис, проекты автоматизации), что поможет более оперативно решать проблемы, связанные с сервисным обслуживанием и автоматизацией;

- развитие Интернет - технологий, что позволит активнее продвигать товары.

Процедура PEST-анализа предполагает оценку вероятных событий, поэтому на основании выделенных факторов сначала были сформулированы возможные события. Далее - эксперты оценивали вероятность и важность возможных событий (по 10-бальной шкале), вызванных влиянием основных факторов макросреды исследуемого предприятия, и направление этого влияния (как произведение вероятности и важности возможных событий). На основании опроса экспертов были рассчитаны средние округленные значения и осуществлен итоговый прогноз влияния факторов макросреды на компанию ООО "ТД ОМТ". Соответствующие результаты представлены в таблице 3.1.

По результатам PEST-анализа можно сделать следующие выводы:

Значительное влияние на отрасль дистрибуции компьютеров и комплектующих оказывают политические (общий итог - +106 баллов) и технологические (+90 баллов) факторы. Эти факторы оказывают преимущественно положительное воздействие. Экономические (+51 балл) и социальные (+45 баллов) оказывают на отрасль меньшее влияние, также положительное.

Известно, что на деятельность любого предприятия оказывают влияние пять взаимодействующих конкурентных сил, которые определяют долгосрочную привлекательность отрасли: существующие конкуренты, потенциальные конкуренты, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей и угроза со стороны продуктов-заменителей. Поэтому необходимо провести анализ IT – рынка в России в целом, а также - отдельный анализ отрасли дистрибуции (продаж) компьютерной техники и комплектующих как составляющей IT – рынка.

Таблица 3.1

Результаты анализа макросреды для компании ООО "ТД ОМТ" с использованием PEST-анализа

Группа факторов	События / факторы	Опасность / возможность	Вероятность события или проявления фактора	Важность фактора или события	Влияние на компанию
Политические	- сохранение политической стабильности в обществе;	+	7,	5,2	+38
	- резкое обострение политической нестабильности;	-		6,8	-27
	- существенное увеличение таможенных пошлин на иностранные компьютеры и комплектующие, ввозимые в РФ для продажи;	-		8,0	+18
	- уменьшение или сохранение существующих таможенных пошлин на иностранные компьютеры и комплектующие, ввозимые в РФ для продажи;	+		6,0	
	- увеличение числа инвестиционных проектов, направленных на развитие и производство компьютеров и ПО, финансируемых за счет бюджетных средств;	+		7,0	
- уменьшение или сохранение числа инвестиционных проектов, направленных на развитие	-			4,0	

	и производство компьютеров и ПО, финансируемых за счет бюджетных средств.				
Экономические	- продолжение экономического роста;	+	7,4		+33
	- замедление экономического роста и (или) стагнация экономики;	-	2,7		- 19
	- продолжение роста реальных денежных доходов населения;	+	5,5		+33
	- замедление роста и снижение реальных денежных доходов населения или сохранение их на прежнем уровне;	-	4,7		- 33
	- стабильность налоговой политики и невысокое налоговое бремя;	+	7,0		+39
	- нестабильность налоговой политики и высокое налоговое бремя;	-	3,0		-18
	- рост инфляции (инфляция будет гораздо выше прогнозируемого уровня);	-	4,0		-19
	- снижение инфляции или сохранение существующих темпов инфляции.	+	5,5		+35
Социальные	- увеличение доли городского населения;	+		7,4	
	- уменьшение доли городского населения;	-		7,0	
	- повышение уровня благосостояния и социальной защищенности населения;	+		6,0	
	- снижение уровня благосостояния и социальной защищенности населения.	-		5,6	
Технологические	- развитие наукоемких технологий и разработка инноваций;	+	4,0		+13
	- общее развитие технологий ИТ- услуг (сервис, проекты автоматизации);	+	5,2		+23
	- развитие Интернет - технологий.	+	6,0		+54

Итак, проведем анализ ИТ – рынка в России и рассмотрим основных конкурентов ООО "ТД ОМТ".

ИТ – рынок делится на следующие укрупненные части:

- производство оборудования (hardware): компьютерного, офисного, коммуникационного и оборудования для передачи данных;
- разработка программного обеспечения (ПО, software);
- предоставление услуг в области ИТ и телекоммуникаций (IT Services);
- дистрибуция (distribution).

По итогам 2007 года, совокупная выручка ИТ-компаний-участниц рейтинга увеличилась на 28% и составила 360 млрд. рублей (или 14,7 млрд. \$). Темпы роста выручки ИТ-компаний за период с 2002 по 2006 год составили 30, 25, 32, 28% и 15% соответственно.

Объем выручки сегментов ИТ в 2007 г

Сегмент рынка	Доля, %	млрд. дол.
производство оборудования		
разработка ПО		
услуги в области ИТ		
услуги в области телекоммуникаций		
дистрибуция		
прочие виды деятельности		
итого		

Представим данные таблицы 3.2 в виде схемы (рис. 3.3).

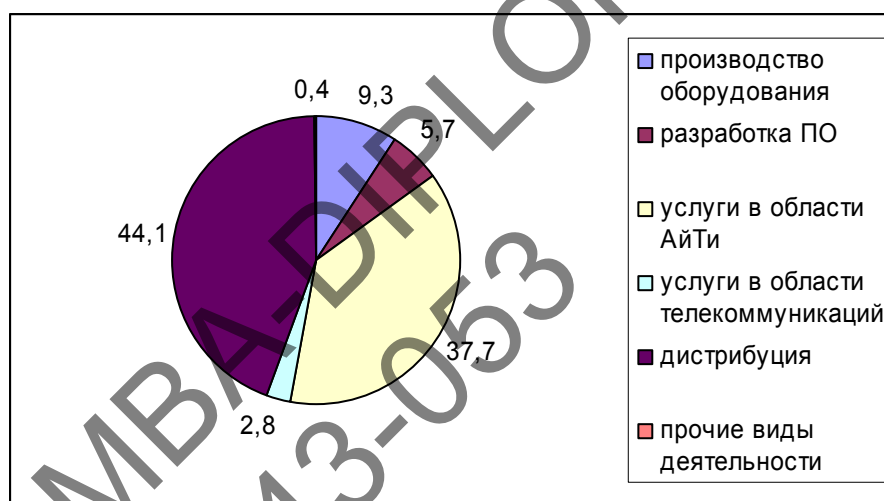


Рисунок 3.3 Структура рынка ИТ в 2007 г., %

Для анализа отрасли для компании ООО "ТД ОМТ" интересен рынок дистрибуции (продаж) компьютерной техники и комплектующих. Объем рынка составляет 6,5 млрд.\$.

Таблица 3.3

Анализ рынка дистрибуции в 2007г.

Наименование компании	2007г.	
	Объем продаж, млн. \$	Доля рынка, %
Ultra Electronics		15,0
«Polaris»		14,0
«Эльдорадо»*		14,0
«Санрайз-про»		8,5
LC Group (Citilink, «Элси», «Лизард», «Деникин»)		6,5
«Национальная компьютерная корпорация» (В НКК входят группа «Аквариус», компании «АНД Проджект», «Систематика», Landata		6,3

и OCS)		
«Техносила»*	390	
	380	
	360	
	330	
	210	
	100	
	70	
	52	
	438	
	3,1	
Итого объем рынка	6500	100

* -Доля на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих компаний «Техносила» и «Эльдорадо», определена в соответствии со структурой продаж за соответствующий период.

Особенности рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих:

1. Российский IT-рынок имеет довольно низкий уровень зрелости. Это отражается на структуре рынка - в преобладании сектора аппаратного обеспечения, при том что на развитых рынках доминирующим является сектор IT-услуг. Другое свидетельство низкой зрелости рынка - его чрезвычайная закрытость. Появляется очень мало информации о реальных контрактах, их сроках и суммах. Как правило, IT-компании ссылаются на то, что клиенты запрещают разглашать эту информацию.

2. Российских компаний, производящих компьютерную технику и ПО, не так много, основная доля продаж приходится на товары зарубежных производителей.

3. На рынке цифровой техники доминируют крупные универсальные сети, которые продают около 50–60% всех компьютеров. Абсолютного лидера отрасли, однако, не выделяют.

4. Положено начало процессу объединения предприятий рынка IT. Прослеживаются две тенденции. Первая - вертикальная: крупные универсальные компании объединяются с компаниями, обладающими определенными узкими компетенциями. Это либо разработчики ПО, либо консультанты. И вторая - горизонтальная, когда высокоинтеллектуальные или специализированные компании (например, те же программисты) объединяются между собой.

5. За последние несколько лет качественно изменился спрос. Потребность потребителя состоит уже не в первоначальной информатизации, а в специализированных, отраслевых решениях.

6. Кадровый дефицит - новые технологии на рынке появляются зачастую быстрее, чем соответствующие специалисты

7. На рынке дистрибуции наблюдается насыщение дорогостоящим оборудованием и соответственно сокращением спроса на него.

8. Активно развивается компьютерная розница, что связано с двумя причинами. Во-первых, специализация - один из немногих оставшихся способов пробиться на розничный рынок компьютерной техники и комплектующих, прочно занятый универсальными сетями: рентабельность «Эльдорадо», «Техносилы» и других крупных федеральных сетей не превышает нескольких процентов, и от низкой прибыли их спасают гигантские объемы выручки. Во-вторых, для дистрибуторов компьютерной техники запуск розничных проектов - своеобразная перспектива на будущее. На города-миллионники, рынок которых в основном уже поделен, приходится не более 20% населения России. Основная борьба идет за оставшиеся 80% россиян, живущих в городах поменьше. Универсальные сети федерального масштаба, сами выступая в роли импортеров-дистрибуторов, вытесняют с рынка мелких розничных игроков - контрагентов дистрибуторов компьютерной техники, фактически подрывая бизнес этих дистрибуторов.

9. Активно развивается электронная торговля компьютерной техникой и комплектующими.

Рассмотрим структуру рынка компьютерной техники и комплектующих (по данным на 2008г.) с точки зрения основных продуктов, представленных на нем.

По данным аналитической компании "ITResearch", общий объем рынка компьютеров – настольных ПК (десктопов) с учетом «самосбора», ноутбуков и серверов стандартной архитектуры (x86) в 2007 г. составил чуть более 9,4 млн. штук. Около 71% продаж в натуральном выражении приходится на десктопы, более 27% на ноутбуки, примерно 1,8% на серверы.

По сравнению с 2006 г. объем поставок десктопов увеличился на 9,5%. На рынке серверов рост составил 35,3%, а ноутбуков было продано на 63,9% больше, чем в 2006 г. В лидирующую группу компаний на рынке настольных ПК по итогам 2007 г. входят (компании перечислены в алфавитном порядке) Aquarius, Depo Computers (лидер), Hewlett-Packard, Kraftway и K-Systems.

При этом доля первой пятерки составила около 18% всех продаж (с учетом самосбора). В сегменте ноутбуков в пятерку лидеров вошли Acer (лидер), ASUSTeK, Rover, Samsung и Toshiba, при этом на их долю приходится 74,8% всех продаж.

В сегменте серверов первые пять производителей этого класса техники – Aquarius, Depo Computers, HP (лидер), IBM и Kraftway – контролируют 72,7% продаж в натуральном выражении. Можно отметить – что во всех сегментах наблюдается процесс увеличения суммарных долей лидирующих производителей. Наиболее консолидированы в этом отношении сегменты серверов и ноутбуков.

Рассмотрим конкурентную среду на рынке дистрибуции компьютеров и комплектующих. Необходимо систематизировать данные относительно прямых конкурентов компании ООО "ТД ОМТ"- компаний, имеющих незначительную долю на рынке и стремящихся к его завоеванию. Методы, которые применялись при исследовании конкурентов - это контент - анализ и конкурентная разведка.

Конкурентная разведка была проведена по конкурентам, каждый из которых был выбран из стратегических групп: "крупные конкуренты" (конкуренты, которым принадлежит значительная доля рынка дистрибуции), "средние конкуренты" (конкуренты, которые занимают средние позиции на рынке) и "мелкие конкуренты" (конкуренты, которые занимают, как и ООО "ТД ОМТ", незначительную долю рынка и являются прямыми конкурентами).

Стратегическая группа "Крупные конкуренты" - это Ultra Electronics, «Polaris», «Эльдорадо», «Санрайз-про», LC Group и «Национальная компьютерная корпорация». Признаки: широкий ассортимент товаров; разветвленная сеть торговых точек; известность на рынке.

Стратегическая группа "Средние конкуренты" - это «Техносила», «ОЛДИ», "Белый ветер - Цифровой", Vervysell, RSI, «Позитроника».

Стратегическая группа "Мелкие конкуренты" (прямые конкуренты ООО "ТД ОМТ") - это «Формоза», «Тринити Лоджик», «Computer City», "Новые Компьютерные Системы", «Индестр» и другие.

На основании информации из вторичных источников, а также посредством конкурентной разведки, была собрана информация об особенностях предоставления конкурентами торговой услуги, их сильных и слабых сторонах. Результаты представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Данные по конкурентам компании ООО "ТД ОМТ"

Конкурент	Результаты конкурентной разведки

На основании конкурентной разведки проведем экспертным путем оценку степени удовлетворения интересов покупателя у главных конкурентов, в разрезе основных факторов, стимулирующих покупку.

Таблица 3.3

Оценка ключевых факторов успеха конкурентов компании ООО "ТД ОМТ"

Ключевые факторы успеха /оценка силы					Вес фактора
Качество / характеристики товара					0,10
Цена					0,10
Репутация /имидж					0,10
Широта ассортимента					0,20
Обслуживание клиентов					0,05
Наличие собственного производства и разработок в области ПО					0,05
Маркетинг /реклама					0,15
Финансовое положение					0,05
Сбытовая сеть	1/0,20	8/1,6	6/1,2	6/1,2	0,20
Взвешенная общая оценка	3,0	8,45	5,7	5,55	1,00

Таким образом, конкурентная сила ООО "ТД ОМТ" в настоящий момент оценивается в 3,0 балла.

Можно сказать, что конкуренты в данном случае обладают сильными преимуществами.

С целью выделить конкурентные преимущества ООО "ТД ОМТ" и для понимания сильных и слабых сторон предприятия, а также угроз и возможностей со стороны внешней среды, проведем SWOT- анализ (табл. 3.4). На основе SWOT- анализа возможно определить наиболее целесообразные управленческие решения.

Таблица 3.4

SWOT-анализ ООО "ТД ОМТ"

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
1. Выгодное месторасположение складских помещений (по отношению к Заказчику).	1. Узкий ассортимент компьютерного оборудования и комплектующих.
2. Низкая себестоимость закупаемого компьютерного оборудования и комплектующих.	2. Работа на одного клиента (аффилированное лицо) – ГК «ОМТ»
3. Низкая стоимость доставки и транспортировки компьютерного оборудования и комплектующих.	3. Отсутствие торговых точек на рынке
	4. Отсутствует стратегия продвижения товаров на рынок
	5. Нерегулярность поставок необходимого компьютерного оборудования и комплектующих отделом продаж
	6. Схожесть товарного предложения по сравнению с конкурентами
	7. Незвестность компании на рынке
	8. Средний уровень качества товаров
9. Услуги сервиса (связаны с консультированием Заказчика, установкой и настройкой программного и аппаратного обеспечения)	
10. Наличие свободных складских помещений	
ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
1. Уменьшение издержек по транспортировке компьютерного оборудования и комплектующих и их складирования.	1. Выход на рынок новых игроков или агрессивная политика захвата рынка со стороны прямых конкурентов.
2. Использование свободных складских площадей, которые имеются в наличии.	2. Высокая текучесть кадров управленческого звена компании.
3. Возможность снижения цен на ввозимые из-за рубежа модели компьютерного оборудования и комплектующие в отличие от основных конкурентов.	
4. Расширение ассортимента моделей компьютерного оборудования и комплектующих.	
5. Установление новых контактов с дистрибуторами компьютерной техники и комплектующими.	

6. Разработка фирменного стиля компании и новых подходов к позиционированию (ОМТ – как бренд).	
7. Возможное финансирование операций компании со стороны ГК «ОМТ».	7. Изменение структуры налоговых и таможенных пошлин в отношении торговых компаний и импорте компьютерного оборудования и комплектующих.
8. Разработка эффективной стратегии продвижения товаров и ее реализация (в частности, с использованием Интернет - технологий).	8. Прекращение товарных кредитов со стороны вендоров и компаний-дилеров и дистрибьюторов.
9. Обучение и повышение квалификации сотрудников компании.	9. Политическая нестабильность в обществе.
	10. Повышение цен на основные товары партнеров – поставщиков.
14. Использование клиентской базы ГК «ОМТ», которая может быть использована для поиска клиентов.	
15. Использование надежных связей с банками с точки зрения привлечения инвестиций на пополнение оборотных средств и использование инструментов факторинга (через ГК «ОМТ»).	

Из сильных сторон компьютерной компании наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают организации долговременный отрыв от конкурентов, т.е. то, что они не могут повторить, скопировать и что относится к «исключительному» превосходству. Однако, важно заметить, что жизненный цикл таких преимуществ достаточно невелик, т.к. при появлении такого преимущества у компании, ее конкуренты тотчас же стремятся воспроизвести, скопировать это преимущество в рамках своей фирмы.

Разработка стратегии по повышению торгового оборота ООО "ТД ОМТ" должна опираться на сильные стороны компании и быть такой, чтобы минимизировать воздействие слабых сторон. Для этого необходимо выяснить как различные изменения на компьютерном рынке и в какой степени соотносятся с сильными и слабыми сторонами компании. Понятно, если ситуация на компьютерном рынке такова, что способствует реализации его сильных сторон, у ООО "ТД ОМТ" появляются возможности, шансы укрепить свои позиции на рынке компьютерного оборудования и комплектующих. И, наоборот, если изменения на компьютерном рынке связаны со слабыми сторонами ООО "ТД ОМТ", предприятие сталкивается с рисками и угрозами.

При этом представляется, что сильные стороны предприятия в условиях выявленных угроз и возможностей требуют применения стратегии, направленной на удержание существующей

щих позиций и дальнейшее развитие. При этом, слабые стороны предприятия в указанных условиях обуславливают то, что стратегия развития требует для своей реализации географического расширения продаж и опоры на эксклюзивные виды компьютерной техники и комплектующих (для отстройки от предложений конкурентов).

Для торговых организаций, занимающихся продажами на рынке компьютерной техники, основными ключевыми факторами успеха являются:

- Факторы, основанные на маркетинге (широкий ассортимент товаров, наличие квалифицированного персонала, хорошая сеть реализации компьютерного оборудования и комплектующих, низкие затраты на закупку, продажу и продвижение продаваемого ассортимента компьютерного оборудования и комплектующих и т.д.);
- Факторы, связанные с хорошим менеджментом (эффективная система управления в компании, правильно подобранная команда управленцев, надежные информационные системы и др.);
- Факторы, основанные на технологиях (компания, которые занимаются помимо дистрибуции производством компьютеров и ПО, что помогает обеспечить значительное конкурентное преимущество).

Основные ключевые факторы, которые будут способствовать успеху ООО "ТД ОМТ" на рынке компьютерного оборудования и комплектующих:

- Правильное определение географических границ целевого рынка; выделение наиболее значимых сегментов потребителей;
- Определение возможностей увеличения рыночной доли компании; возможностей повышения конкурентоспособности компании на целевом рынке;
- Повышение эффективности в работе с поставщиками компьютеров и комплектующих; разработка эффективных вариантов сотрудничества с компаниями-дилерами и дистрибуторами; отыскание возможностей минимизации затрат, связанных с приобретением компьютерного оборудования и комплектующих;
- Повышение эффективности внутрифирменной организационной структуры ООО "ТД ОМТ".

Основными поставщиками продукции ООО "ТД ОМТ" являются компании «AOpen» и «Acer Group». Компания «AOpen» - поставщик систем малого форм-фактора номер один в мире, производитель компьютерных компонентов, входящий в холдинг «Acer». «Acer Group» обладает более чем 22-летним опытом в индустрии ПК, а также более чем 700 патентами в области технологии производства компьютеров.

В целом, уровень зависимости от поставщиков относительно высокий, но потеря ни одного из поставщиков не является губительной для бизнеса. Во-первых, товарный ассортимент ди-

версифицирован. Во-вторых, на рынке производителей компьютерной техники и комплектующих конкуренция достаточно высока, что позволяет в относительно сжатые сроки найти альтернативу товару из любой ассортиментной группы.

Единственным потребителем ООО "ТД ОМТ" является в настоящее время ГК «ОМТ», что обуславливает высокую степень зависимости от аффилированного лица.

Далее необходимо провести анализ потребителей, чтобы определить целевые сегменты покупателей компании ООО "ТД ОМТ" для сохранения существующих позиций и дальнейшего развития фирмы.

3.3 Измерение рыночных возможностей компании ООО «ТД ОМТ»

Измерение рыночных возможностей ООО "ТД ОМТ" заключается в проведении следующих мероприятий:

- Исследование потребителей и определение их предпочтений;
- Исследование настоящего ассортимента компьютеров, комплектующих и услуг ООО "ТД ОМТ" и формирование сводного прогноза по реализации продукции ООО "ТД ОМТ".

Задача *исследования потребителей* заключалась в выявлении предпочтений потребителей – юридических лиц. Группа «юридические лица» была выбрана для исследования по причине того, что в настоящее время основным клиентом ООО "ТД ОМТ" является ГК «ОМТ», т.е. группа юридических лиц. Кроме того, бизнес Группы компаний – это «b2b»- бизнес, а настоящие клиенты ГК «ОМТ» (юридические лица) могут в дальнейшем стать клиентами ООО "ТД ОМТ".

Исследование потребителей – юридических лиц проведем в два этапа:

1. Оценим уровень спроса на продукцию и услуги ИТ – компаний в 2007г., отдельно выделим спрос на услуги дистрибуторов компьютеров и комплектующих.
2. Проведем полевое исследование юридических лиц - настоящих клиентов ГК «ОМТ» (в дальнейшем – потенциальных клиентов ООО "ТД ОМТ").

Результаты исследования уровня спроса юридических лиц различных отраслей на продукцию и услуги ИТ – компаний в 2007г представлены в Приложении 3.

По данным исследования можно сказать, что наибольшая выручка дистрибуторами компьютерной техники и комплектующих в 2007г. получена от субъектов таких отраслей как: торговля, электроэнергетика и связь, а также от госструктур и финансовых институтов. Эти предприятия, таким образом, являются основными потребителями (среди юридических лиц). Наименьший спрос зафиксирован со стороны предприятий машиностроения и металлообработки, а

также со стороны предприятий лесной, деревообрабатывающей и целлюлозно – бумажной промышленности.

При проведении полевого исследования использовались методы интервьюирования и опроса юридических лиц - настоящих клиентов ГК «ОМТ».

Прежде чем, выяснить какие факторы, с точки зрения самого покупателя, влияют на выбор компьютерной техники и комплектующих, определим, кто является покупателем компьютерной техники и комплектующих, то есть - кто персонально принимает решение о покупке.

Согласно данным проведенного исследования это в 69% случаев руководитель организации. В 30,8% организаций решение о покупке принимает главный специалист по техническим вопросам (условно), в 43,4% организаций упомянутый главный специалист оказывает влияние на возможное решение о покупке. В 16,8% организаций влияние на решение о покупке компьютерной техники и комплектующих оказывает наиболее продвинутый в этих вопросах сотрудник - по-видимому это относится к небольшим организациям, где нет возможности держать специального сотрудника, курирующего техническую политику фирмы.

Изучение степени влияния различных факторов на выбор покупаемой техники, производилось путем обобщения оценок, данных самими покупателями. Степень влияния факторов оценивалась по 5-балльной шкале: определяющее значение (5 баллов), сильное влияние (4 балла), среднее влияние (3 балла), слабое влияние (2 балла), никакого значения (1 балл).

Полученные средние оценки позволяют упорядочить факторы в порядке убывания степени их значимости.

Наиболее значимым является требование соответствия возможностей компьютерной техники и комплектующих тем задачам и видам работ, которые предположительно будут выполняться на компьютере или использоваться для его ремонта или усовершенствования (средний балл 3,43). Далее в порядке убывания следуют:

- цена – 3,34,
- наличие определенного запаса ресурсов (чтобы можно было несколько лет работать на компьютере без необходимости модернизации или обойтись без замены комплектующих) – 3,01,
- сроки и объемы гарантии – 2,73,
- наличие "brand name" (вообще) – 2,39,
- конкретная торговая марка компьютера, комплектующих к которой "лежит сердце" – 2,32,
- фирма-продавец компьютера – 2,09,
- распространенность компьютеров и комплектующих данной марки в городе – 1,76,
- дизайн компьютера и комплектующих – 1,65.

Кроме решения задачи о том, что купить, покупателю необходимо определиться с тем, у кого покупать. Рассмотрим, какие факторы и в какой степени, по мнению покупателей, повлияли на то, к какой фирме они обратились за покупкой компьютерной техники и комплектующих. Оценка степени влияния факторов происходила по пятибалльной шкале, с такой же как и выше содержательной расшифровкой каждого балла. Итоговые результаты представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Оценка факторов влияния на решение о приобретении компьютерной техники фирмы

Фактор	Средняя оценка
Цены на предлагаемые компьютеры	
Хорошая сервисная поддержка, предлагаемая фирмой	
Наличие у фирмы в продаже тех компьютеров, которые удовлетворяют требованиям конкретного покупателя	
Профессионализм сотрудников	
Высокая деловая репутация фирмы	
Имеющийся положительный опыт работы с этой фирмой	
Благожелательное отношение, внимательное обслуживание клиента	
Сложившиеся долговременные отношения с этой фирмой	
Специализация фирмы на тех торговых марках компьютеров и комплектующих, которым клиент отдает предпочтение	
Личное знакомство с менеджерами фирмы	
Удобное месторасположение	
Рекомендации знакомых	
Гибкая система скидок	
Возможность покупки в кредит	

Видно, что ценовому параметру покупатели уделяют наибольшее внимание. Однако, здесь необходимо высказать ряд соображений.

Анализ показывает, что наибольшее влияние на принятие решения о покупке оказывают такие факторы как: цена на предлагаемые компьютеры, хорошая сервисная поддержка, предлагаемая фирмой и наличие у фирмы в продаже тех компьютеров и комплектующих, которые удовлетворяют требованиям конкретного покупателя. Наименьшее значение на принятие решения о покупке оказывают такие факторы как: рекомендации знакомых, гибкая система скидок и возможность покупки в кредит.

Анализ реализации продукции ООО "ТД ОМТ" в 2006-2007гг. представлен в Приложении 2. Формирование сводного прогноза по реализации продукции ООО "ТД ОМТ" на 2008г. произведено, исходя из ситуации до разработки стратегии развития в качестве общей ежегод-

ной цели ООО "ТД ОМТ" - увеличить продажи всех позиций компьютерной техники и комплектующих существующего ассортимента, а также объемы работ по настройке и модернизации оборудования на 20%. Цель эта установлена Управлением ГК «ОМТ», исходя из расчетов уровня потребления на 2008г. Прогноз сбыта отражен в таблице 3.6.

Таблица 3.6

Выручка от реализации продукции и услуг ООО "ТД ОМТ" в 2007г. и прогноз реализации на 2008г.

№	Вид продукции (услуг)	2005г.		2008г. (прогноз)	
		Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1	Выручка от реализации продукции (без НДС), тыс. руб.		65		65
1.1	АOPEN корпуса		17		17
1.2	АOPEN компьютеры		19		19
1.3	MODT / XCUBE АOPEN		10		10
1.4	ACER (компьютеры, ноутбуки, серверы, мониторы)		11		11
1.5	BENQ		4		4
1.6	ИБП АПС		2		2
1.7	Программное обеспечение		2		2
2	Сервисные услуги		35		35
2.1	Настройка		9		9
2.2	Обслуживание		17		17
2.3	Модернизация		9		9
	Выручка итого, тыс. руб.		100		100

Итак, выручка от реализации всех видов продукции и услуг (без расширения ассортимента и рынка сбыта продукции) ООО "ТД ОМТ" в 2008г. составит 95 675 тыс. руб.

3.4 Выбор привлекательных целевых сегментов рынка

Процесс выбора привлекательных целевых сегментов предполагает прохождение следующих основных этапов процесса принятия решений - сегментирование рынка, выбор целевого рынка и позиционирование товара.

Для начала необходимо разделим рынок на отдельные группы покупателей со схожими потребностями и характеристиками, приводящими к похожим ответным реакциям со стороны этих покупателей на конкретное предложение товара.

Для разработки системы мер по повышению торгового оборота компании ООО "ТД ОМТ" могут быть выбраны следующие сегменты потребителей компьютерного оборудования, комплектующих и услуг компании в рамках реализации в будущем стратегии развития.

1) Конечные пользователи – клиенты, приобретающие компьютерное оборудование и комплектующие для собственного пользования и удовлетворения потребностей покупающего в приобретаемой компьютерной технике. Конечных пользователей, в свою очередь, можно разделить на две группы:

1. Юридические лица Москвы и московского региона, а также других российских регионов (государственные структуры и организации, коммерческие и некоммерческие организации).

2. Физические лица Москвы и московского регионов, а также других российских регионов (семьи, частные лица).

2) Перепродавцы компьютерного оборудования и комплектующих – клиенты компании, приобретающие компьютерное оборудование и комплектующие с целью их дальнейшей перепродажи реселлерам низшего уровня или конечным пользователям. Так же, как и конечных пользователей, реселлеров целесообразно разделить на две подгруппы:

1. Юридические лица Москвы и московского региона, а также других российских регионов (коммерческие организации). Примером таких клиентов могут служить различные виды торговых компаний, занимающихся, в том числе, продажей компьютерного оборудования и комплектующих, частные предприниматели, и т.д.

2. Физические лица Москвы и московского региона, а также других российских регионов (семьи, частные лица).

Наиболее привлекательным сегментом для ООО "ТД ОМТ" представляются физические и юридические лица Москвы и московского региона. Именно на них компания будет ориентироваться при разработке мероприятий по реализации стратегии развития.

Как показало исследование потребителей, для корпоративных клиентов наиболее важными являются следующие основные характеристики товара: цена, хорошая сервисная поддержка и наличие у фирмы в продаже тех компьютеров и комплектующих, которые удовлетворяют требованиям конкретного покупателя. Основные требования, предъявляемые покупателями к товарам данной категории, являются: качество, известность бренда и выгодное соотношение цена / качество.

Судя по оценкам экспертов, для потребителей - физических лиц наиболее важными факторами являются: выгодное соотношение цена/качество товара, хороший сервис (гарантийное и послегарантийное обслуживание) и функциональные возможности приобретаемой техники. Однако, выбор конкретного вида компьютерного оборудования большинством физических лиц

происходит куда более тщательно и выверено, нежели выбор представителей различных юридических лиц, приобретающих оборудование для офиса и готовых как можно скорее потратить деньги организации, выделенные на покупку компьютерной техники.

Задача ООО "ТД ОМТ" при возможной реализации стратегии развития – расширить товарный ассортимент. Для выявления товаров, обладающих свойствами, указанными выше, составим список компьютерной техники и комплектующих, с указанием производителей и основных поставщиков. Результаты исследования товаров и выделение тех дистрибуторов, у которых будут закупаться компьютеры и комплектующие ООО "ТД ОМТ" для дальнейшей перепродажи представлены в таблице 3.7.

Таблица 3.7

Основные товары и поставщики ООО "ТД ОМТ"

Наименование товара	Фирмы - производители	Поставщик
Компьютеры		ASBIS- дистрибутор
Ноутбуки		Marvel- дистрибутор
Серверы		Landata - дистрибутор
Мотиторы	Intel, Seagate, Quantum, IBM TG	ASBIS- дистрибутор
Процессоры и жесткие диски	Intel, Seagate, Fujitsu и Western Digita	
Системные платы	OKI, 3Com, NEC	
Программное обеспечение	ИБИ TrippLite, Cisco, Zelox, Compex, USRobotics	
Корпуса	Avaya, Fujitsu-Siemens Computers, Compaq Computer, Hewlett Packard, ZyXEL, Fluke Networks, Cadex	

Таким образом, ООО "ТД ОМТ" будет являться реселлером, то есть тем предприятием, который приобретает продукцию, поставляемую вендором (компанией-поставщиком бренд-продуктов, сервисов и услуг, под чьей торговой маркой выпускается продукция) со склада дистрибутора и продает ее конечному потребителю.

При выборе поставщиков ООО "ТД ОМТ" основными критериями выбора по компьютерного оборудования и комплектующих являлись: максимально низкая цена на компьютерное оборудование, комплектующие и гарантия на них.

Дерево целей для разработки последующих мероприятий представлено на рисунке 3.4.

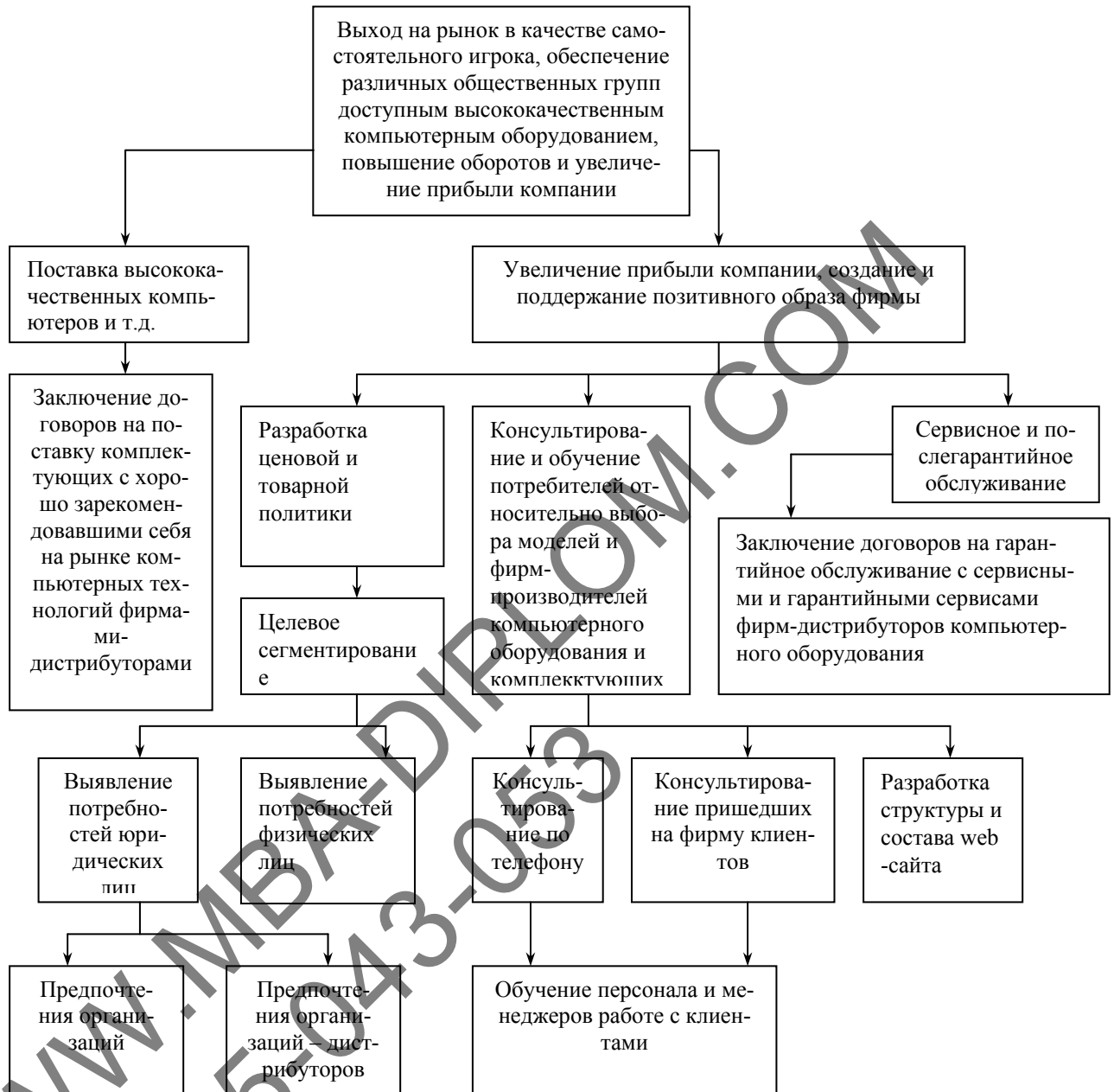


Рисунок 3.4 Дерево целей ООО "ТД ОМТ"

Для продвижения товаров и услуг ООО "ТД ОМТ" предполагается использовать Интернет - возможности, в частности - внедрить проект электронного предпринимательства – организовать продажи товаров через сеть (технология Интернет – магазина).

Итак, были выбраны сегменты, которые компания намерена обслуживать, а также было решено, какие товары будут предлагаться на рынке и какой может быть маркетинговая программа в целях создания конкурентного преимущества ООО "ТД ОМТ" и завоевания рыночных позиций.

4 АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

ООО «ТД ОМТ»

Проанализируем результаты, полученные в ходе проведения маркетингового исследования.

По результатам PEST-анализа значительное и преимущественно положительное влияние на отрасль дистрибуции компьютеров и комплектующих оказывают политические и технологические факторы.

По итогам 2007 года, совокупная выручка ИТ-компаний в целом увеличилась на 28% и составила 360 млрд. рублей (или 14,7 млрд. \$). Объем рынка дистрибуции (продаж) компьютерной техники и комплектующих оценивается (по итогам 2007г.) в 6,5 млрд. \$. Анализ рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих динамично развивается, не смотря на замедление темпов его роста в 2005-2007гг. по сравнению с периодом 2003-2005гг.

Среди особенностей рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих можно выделить следующие:

- российский ИТ-рынок имеет довольно низкий уровень зрелости;
- среди производителей компьютерной техники и ПО, российские компании занимают незначительный процент, а основная доля продаж приходится на товары зарубежных производителей;
- абсолютный лидер отрасли отсутствует, доминируют крупные универсальные сети, которые продают около 50–60% всех компьютеров и комплектующих;
- намечаются процессы объединения и интеграции участников рынка;
- спрос со стороны потребителей качественно изменился - от потребности в первоначальной информатизации до поиска специализированных решений и технологий;
- на рынке ощущается дефицит высококвалифицированных ИТ- специалистов;
- в настоящее время на рынке дистрибуции наблюдается насыщение дорогостоящим оборудованием и сокращение спроса на него;
- активно развивается компьютерная розница и электронная торговля компьютерной техникой и комплектующими;
- на рынке наблюдается высокая степень конкуренции между средними и мелкими участниками рынка.

Структура рынка компьютерной техники и комплектующих (по данным на 2008г.) с точки зрения основных продуктов, представленных на нем, выглядит так: 71% продаж в натуральном выражении - настольные ПК, более 27% - ноутбуки, 1,8% - серверы.

Рынок компьютерной техники и комплектующих является высококонкурентным, где нет абсолютного лидера и действует множество средних и мелких фирм.

Ключевыми факторами успеха наиболее сильных конкурентов являются:

- 1) Дифференцированный ассортимент продуктов и услуг: компьютеры, комплектующие, периферия; серверное оборудование; системная интеграция; корпоративные решения (автоматизация бизнес-процессов); системная интеграция.
- 2) Собственное производство компьютеров, комплектующих и ПО.
- 3) Развитая региональная сеть продаж.
- 4) Сильный бренд и известность на рынке.
- 5) Выгодное соотношение цена/качество по сравнению с конкурентами.
- 6) Хороший сервис.

Конкурентная сила ООО "ТД ОМТ" в настоящий момент оценивается в 3,0 из 10 (возможных) баллов.

Сильными сторонами ООО "ТД ОМТ", которые будут способствовать успешному развитию фирмы на рынке в качестве самостоятельного субъекта являются:

- Низкая себестоимость закупаемого компьютерного оборудования и комплектующих (т.к. в настоящее время ООО "ТД ОМТ" является дистрибутором);
- Выгодное соотношение цена/качество на все виды товаров;
- Надежные деловые связи с партнерами- поставщиками компьютерной техники и комплектующих - мировыми вендорами;
- Качественные услуги сервиса (связаны с консультированием Заказчика, установкой и настройкой программного и аппаратного обеспечения);
- Наличие свободных складских помещений;
- Функционирование в составе холдинга - стабильное финансовое положение (возможная поддержка со стороны Заказчика - ГК "ОМТ");
- Наличие клиентской базы у ГК "ОМТ", что будет способствовать расширению деятельности ООО "ТД ОМТ".

У ООО "ТД ОМТ" есть все возможности укрепить свои позиции на рынке компьютерного оборудования и комплектующих в качестве самостоятельного участника. Среди таких возможностей.

- Расширение ассортимента моделей компьютерного оборудования и комплектующих;
- Использование свободных складских площадей, которые имеются в наличии;
- Установление новых контактов с дистрибуторами компьютерной техники и комплектующими;

- Разработка фирменного стиля компании и новых подходов к позиционированию (ОМТ – как бренд);
- Возможное финансирование операций компании со стороны ГК «ОМТ»;
- Разработка эффективной стратегии продвижения товаров и ее реализация (в частности, с использованием Интернет - технологий);
- Совершенствование услуг сервиса (в части оперативности и качества предоставления; гарантийного и постгарантийного обслуживания);
- Использование клиентской базы ГК «ОМТ», которая может быть использована для поиска клиентов;
- Использование надежных связей с банками с точки зрения привлечения инвестиций на пополнение оборотных средств и использование инструментов факторинга (через ГК «ОМТ»).

Единственным потребителем ООО "ТД ОМТ" является в настоящее время ГК «ОМТ», что обуславливает высокую степень зависимости от аффилированного лица.

Уровень зависимости от поставщиков относительно высокий, но потеря ни одного из поставщиков не является губительной для бизнеса.

По результатам исследования потребителей, целью которого было выявление предпочтений потребителей – юридических лиц, можно сказать следующее:

1) По отношению к продукту - наиболее значимые факторы, влияющие на выбор покупателей:

- соответствия возможностей компьютерной техники и комплектующих тем задачам и видам работ, которые предположительно будут выполняться на компьютере или использоваться для его ремонта или усовершенствования;

- цена;

- наличие определенного запаса ресурсов (чтобы можно было несколько лет работать на компьютере без необходимости модернизации или обойтись без замены комплектующих);

- сроки и объемы гарантии;

- наличие "brand name".

2) Среди факторов, наиболее повлиявших то, к какой фирме они обратились за покупкой компьютерной техники и комплектующих, были: цена на предлагаемые компьютеры, хорошая сервисная поддержка, предлагаемая фирмой и наличие у фирмы в продаже тех компьютеров и комплектующих, которые удовлетворяют требованиям конкретного покупателя. Наименьшее значение на принятие решения о покупке оказали влияние такие факторы как: рекомендации знакомых, гибкая система скидок и возможность покупки в кредит.

Наиболее привлекательным сегментом для ООО "ТД ОМТ" представляются физические и юридические лица Москвы и московского региона.

Для корпоративных клиентов наиболее важными являются следующие основные характеристики товара: цена, хорошая сервисная поддержка и наличие у фирмы в продаже тех компьютеров и комплектующих, которые удовлетворяют требованиям конкретного покупателя. Основные требования, предъявляемые покупателями к товарам данной категории, являются: качество, известность бренда и выгодное соотношение цена / качество.

Для потребителей - физических лиц наиболее важными факторами являются: выгодное соотношение цена/качество товара, хороший сервис (гарантийное и послегарантийное обслуживание) и функциональные возможности приобретаемой техники.

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-053

5 ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ПРОВЕДЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Маркетинговое исследование IT-рынка (и, в частности, рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих), а также количественная и качественная оценка деятельности ООО "ТД ОМТ" с целью формирования стратегии развития предприятия как самостоятельной бизнес-единицы позволило сделать следующие выводы.

Рынок дистрибуции компьютеров и комплектующих динамично развивается, находится в стадии роста и открыт для новых игроков - участников рынка. Для того, чтобы достичь успеха на рынке, необходимо обладать теми факторами успеха, которые являются характерными для него и которыми обладают основные игроки рынка в настоящее время.

Для небольших компаний залогом успеха на рынке дистрибуции компьютеров и комплектующих является дифференциация продукции, доступ к новинкам, возможность приобрести высококачественный товар по ценам ниже, чем у конкурентов, хорошее качество сервиса и индивидуальный подход к каждому клиенту.

Основными целями ООО "ТД ОМТ" являются:

...

Для достижения этих целей ООО "ТД ОМТ" следует выбрать такую стратегию развития, которая основана на дифференциации продукции и ставит своей целью обеспечить представителей выбранного компанией сегмента потребителей компьютерами и комплектующими, которые наиболее отвечают их запросам.

Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши) предполагает осуществление ООО "ТД ОМТ" следующих ориентаций.

Во-первых, с целью обеспечения конкурентного преимущества необходимо предоставить потребителям (юридическим и физическим лицам Москвы и московского региона) компьютеры и комплектующие, отвечающие таким запросам как: высокое качество, доступная цена (цена - средняя по рынку на данный товар или аналог), известность брэнда, высокий уровень сервиса.

..

В - четвертых, конкурентным преимуществом компании на рынке должна стать такая цена на компьютеры и комплектующие, которая будет ниже цены на такие же или аналогичные товары конкурентов. Для этого необходимо сократить издержки компании, связанные с закупкой и реализацией товаров. Это представляется возможным сделать путем выбора ОМТльного формата торговли. Например, создать Интернет - магазин и начать активное продвижение това-

ров с помощью Интернет - технологий. Помимо этого - использовать метод прямых продаж корпоративным клиентам, что также позволит значительно сократить накладные расходы и обеспечить тот уровень цен, на который ориентируется ООО "ТД ОМТ" для обеспечения конкурентного преимущества.

И, наконец, неоспоримым конкурентным преимуществом станет создание клиентоориентированного бизнеса, что обеспечит компании стабильное положение на рынке дистрибуции в долгосрочной перспективе.

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-053

6 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ

ООО "ТД ОМТ"

6.1 Мероприятия по повышению объемов продаж

Для повышения объемов продаж в компании ООО "ТД ОМТ" разработаны следующие мероприятия:

1) Расширение ассортимента товаров и объема закупок. Установление связей с поставщиками;

.....

4) PR - программа продвижения товаров ООО "ТД ОМТ", в том числе продвижение на рынок бренда "ОМТ".

Расширение ассортимента

Были выбраны основные категории товаров, которые наиболее полно в соответствии с результатами маркетинговых исследований удовлетворяют запросы потребителей относительно параметра цена/качество. Далее были определены основные поставщики, с которыми предполагается сотрудничать. Критериями отбора поставщиков являлись следующие: известность компании на рынке, широкий ассортимент, качество товаров, цена товаров. Смета затрат на приобретение компьютеров и комплектующих нового ассортимента представлена в таблице 6.1.

Таблица 6.1

Смета затрат на приобретение компьютеров и комплектующих
(новый ассортимент) (в расчете на год)

Наименование товара	Цена за единицу, руб.	Количество, ед.	Стоимость, руб.	Поставщик
Компьютеры (Quantum)	.	100	2 500 000	ASBIS-дистрибутор
Ноутбуки (Philips)				Marvel-дистрибутор
Серверы (ZyXEL)				Landata - дистрибутор
Мотиторы (Seagate)				ASBIS-дистрибутор
Процессоры и жесткие диски (Seagate)				ELKO - дистрибутор
Системные платы (3Com)	1 800	100	180 000	Lanck Ingress Group - дистрибутор

Наименование товара	Цена за единицу, руб.	Количество, ед.	Стоимость, руб.	Поставщик
Программное обеспечение (Cisco)				Lanck Ingress Group - дистрибутор
Корпуса (Hewlett Packard)				Landata - дистрибутор
Итого:				-

Помимо появления нового ассортимента товаров, в ООО "ТД ОМТ" будет сохранен и прежний ассортимент. Товары имеющегося ассортимента будут дополнительно закуплены для продажи через Интернет - магазин (табл. 6.2).

Другая часть товаров имеющегося ассортимента также будут закупаться для "материнской компании" ГК "ОМТ". В целях упорядочивания доходов и расходов предполагается разделение направлений продаж на два вида:

- для ГК "ОМТ";
- через Интернет - магазин.

Таблица 6.2

Смета затрат на приобретение компьютеров и комплектующих
(имеющийся ассортимент) (в расчете на год)

Наименование товара	Цена за единицу, руб.	Количество, ед.	Стоимость, руб.	Поставщик, дистрибутор
АOPEN корпуса				АOpen
АOPEN компьютеры				АOpen
МОDТ / ХСUВЕ АOPEN				АOpen
АСЕР компьютеры				Acer Group
АСЕР ноутбуки				Acer Group
АСЕР серверы				Acer Group
АСЕР мониторы				Acer Group
ВЕНQ корпуса	6 000	200	1200000	ВЕНQ
ИБП АПС	25 000	200	5000000	АOpen
Программное обеспечение	4 000	200	800000	АOpen
Итого:	-	2 000	28400000	-

Также будут разделены расходы на оплату труда персонала. Для работы Интернет - магазина будет произведен дополнительный набор персонала, расходы на который будут финан-

сироваться за счет доходов Интернет - магазина (табл. 6.3). PR - программа для двух направлений сбыта будет единой.

Таблица 6.3

Смета затрат на оплату труда сотрудников

Персонал	Кол-во чел.	ЗП, руб. в месяц	ЕСН (26%), руб. в месяц	Затраты на оплату труда в месяц, руб.	Затраты на оплату труда в год, руб.
Руководитель проекта Интернет - магазина					1058400
Маркетолог					756000
PR - менеджер					604800
Консультант					907200
Менеджер по продажам					1360800
Менеджер по закупкам	2	45 000			
Курьер (Отдел доставки)	2	20 000			
Инженер (Отдел сервиса)	2	40 000			
Итого:	13	340 000			

Таким образом, для успешного функционирования Интернет - магазина и продвижения услуг компании будут специально 13 человек, сумма затрат на оплату труда сотрудников составит 7 862 400 руб. в год.

Создание Интернет - магазина

Концепция Интернет - магазина компании ООО "ТД ОМТ" предложена руководством компании на основании следующих выводов:

1) Сегодня электронная торговля – одна из наиболее перспективных и быстроразвивающихся отраслей, приносящая значительные прибыли. развитие на Западе, в последние несколько лет она пришла и в Россию. Сейчас в российском сегменте сети Internet работают несколько сотен электронных магазинов.

2) В настоящее время создание Интернет магазина представляет собой один из наиболее удачных и потенциально прибыльных способов ведения сетевого бизнеса. С помощью электронного магазина эффективно продавать товары можно непосредственно с веб-сайта.

На продажи влияет не только успешность продвижения сайта, но и такие характеристики ресурса, как доступность и быстрота загрузки сервера, эргономика сайта – хорошая навигация, удобный поиск, сфокусированность посетителя на товаре, предоставление необходимой для совершения покупки информации.

Также влияют бизнес-факторы – качество товара и обслуживания, возможность и легкость оплаты за товар, удобная доставка, цены. Несмотря на эти сложности, все большее число российских компаний включают интернет-коммерцию в перечень используемых инструментов продвижения товаров и услуг.

Дизайн Интернет - магазина был разработан студией веб – дизайна, а технические решения – IT – специалистами компании ООО "ТД ОМТ".

Работу Интернет-магазина руководитель проекта планирует свести к трем основным блокам: логистика, программное обеспечение, маркетинг.

Логистика - логистическим центром Интернет - магазина будет являться имеющийся склад ООО "ТД ОМТ". На сайте электронного магазина будет представлен весь ассортимент товаров компании.

Программное обеспечение Непосредственным координатором Интернет магазина назначен веб-мастер - инженер, он же будет посредником между маркетологами и программистами.

Маркетинг Интернет-магазина будет сосредоточен на нахождении подходящих партнеров в сети и кооперации с ними для привлечения новых клиентов. Эту работу будут выполнять маркетолог, хорошо знающий Интернет-продажи и PR-специалист. В их общие задачи будут входить:

- исследование целевой аудитории;
- подготовка содержания (контента) сайта, в том числе и ассортимента выставленной продукции;
- поиск партнеров для обмена ссылками;
- поиск идей для развития Интернет-магазина;
- разработка программы лояльности и поощрительных акций;
- постоянный мониторинг посещаемости сайта и количества посетителей, которые стали заказчиками;
- анализ эффективности работы магазина.

Концепция Интернет – магазина ООО "ТД ОМТ", а также описание основных разделов веб-сайта магазина и блоков работ, связанных с его деятельностью, представлены в Приложении 4.

PR - программа продвижения товаров

PR - программа продвижения товаров ООО "ТД ОМТ" направлена на:

- продвижение сайта Интернет - магазина;
- продвижение бренда "ОМТ".

Компанией ООО "ТД ОМТ" было принято решение обратиться в специализированное агентство (www.amogi.ru -Интернет-агентство продвижения услуг в Интернете), сотрудники которого следят за изменяющимися нюансами работы поисковых систем и занимаются продвижением сайтов.

После того как магазин будет находиться поисковиками, то есть станет виден в сети, основная работа по его продвижению ляжет на маркетолога и PR-специалиста, у которых разработано несколько четко определенных направлений деятельности по продвижению сайта, а именно:

1. Поддержка оптимизации:

- Подготовка содержания сайта, предоставление исчерпывающей информации о продуктах, постоянное обновление маркетинговых акций, ежедневное размещение новостей;
- Поиск потенциальных партнеров, на сайтах которых можно было бы разместить ссылку на магазин. Были выбраны компании, не конкурирующие с "ТД ОМТ", но имеющие общую с компанией целевую аудиторию и высокую посещаемость сайта.

2. Реклама:

PR - деятельность компании в Интернете будет осуществляться посредством использования следующих инструментов:

- баннерная реклама – создается и размещается рекламными агентствами, с которыми активно взаимодействует компания. Также ООО "ТД ОМТ" будет пользоваться услугами баннерных сетей;
- взаимодействие со СМИ (как электронными СМИ, так и с печатными СМИ, имеющими веб-сайт), которое заключается в: рассылке пресс-релизов и информации рекламного характера;
- рассылки по E-mail – разработано несколько вариантов содержания рассылок. Для осуществления рассылок привлекаются компании, занимающиеся рекламными рассылками;
- размещение информационных материалов на новостных, информационных, тематических сайтах, региональных ресурсах, отраслевых ресурсах Интернета, которые пользуются наибольшей популярностью в сети;

- консультирование On-line –осуществляется консультантами и техническими специалистами ООО "ТД ОМТ" посредством ICQ.

Для постоянной модернизации и нахождения новых возможностей удержания клиентов специалистами компании будет регулярно проводиться мониторинг сайта и работы магазина.

Для этого специалисты будут ежедневно просматривать, откуда (с каких сайтов) приходят клиенты, на каких разделах останавливаются, откуда уходят и сколько пришедших в итоге становятся клиентами.

Смета затрат на создание Интернет - магазина и продвижение представлена в таблице 6.4.

Таблица 6.4

Смета затрат на создание Интернет - магазина и продвижение

Затраты	Сумма, руб. в год
Разработка концепции Интернет - магазина	
Разработка дизайна сайта Интернет - магазина	
Регистрация сайта	
Хостинг	
Баннерная реклама	
PR - программа	
Итого:	

Итак, компанией была разработана концепция создания Интернет – магазина и подробный план мероприятий по внедрению проекта в жизнь. Предполагается, что создание Интернет - магазина и мероприятия по продвижению товаров на рынок (осуществляемые через Интернет) помогут ООО "ТД ОМТ" решить основную задачу - увеличить объемы продаж и приобрести известность на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих.

6.2 Эффективность предлагаемых мероприятий

Эффективность работы Интернет-магазина и эффективность продвижения товаров компании через Интернет, можно будет оценить следующими параметрами:

- объемы продаж ООО "ТД ОМТ";
- количество обращений покупателей непосредственно в компанию;

- экономия средств: затраты на создание Интернет - магазина в сравнении с затратами на открытие розничной торговой точки.

Неэкономический эффект работы Интернет - магазина будет заключаться в том, что:

.....

3. Высказанные аудиторией сайта Интернет - магазина и потребителями мнения доступны для восприятия руководством, менеджерами и консультантами компании. С помощью записей, обращений, вопросов, оставленных посетителями на сайте компании, легко выявить, какие товары и услуги заинтересовали клиентов больше всего.

Основная цель анализа аудитории сайта - выяснить, сколько заказчиков обратилось повторно и каков процент клиентов, не повторивших обращения. Здесь специалистам компании нужно будет найти причины «молчания» клиента не только исходя из проведенного анализа сайта, но и оценив уровень обслуживания (профессионализм отвечающих на звонки консультантов, обслуживание заказа, срок ожидания товара, доставка и т. п.). Эту работу можно будет проделать с помощью «тайного покупателя» или лично пообщавшись с клиентом.

Экономический эффект предлагаемых мероприятий следует оценивать по показателям доходов, расходов и прибыли. При этом предполагается, что все закупленные у поставщиков товары (как прежнего, так и нового ассортимента) будут реализованы на 100%. Уровень реализации определен с учетом того, что продажа товаров через Интернет позволяет не складировать многочисленные запасы, а, например, обращаться к поставщику напрямую при поступлении заказа на определенный товар.

Прогнозы доходов от реализации продукции через Интернет - магазин представлены в таблицах 6.5. и 6.6.

Таблица 6.5

Прогноз доходов от реализации продукции (имеющийся ассортимент)
через Интернет - магазин

Наименование товара	Цена за единицу, руб.*	Количество, ед.	Выручка от реализации, руб. в год
АOPEN корпуса			
АOPEN компьютеры			
MODT / XCUBE АOPEN			
АСЕР компьютеры			
АСЕР ноутбуки			
АСЕР серверы			
АСЕР мониторы			
ВЕНQ корпуса			
ИБП АПС			
Программное обеспечение			
Итого:			

* - процент прибыли установлен в размере 30%

Таблица 6.6

Прогноз доходов от реализации продукции (новый ассортимент) через Интернет - магазин

Наименование товара	Цена за единицу, руб.*	Количество, ед.	Выручка от реализации, руб. в год
Компьютеры (Quantum)			
Ноутбуки (Philips)			
Серверы (ZyXEL)			
Мониторы (Seagate)			
Процессоры и жесткие диски (Seagate)			
Системные платы (3Com)			
Программное обеспечение (Cisco)			
Корпуса (Hewlett Packard)			
Итого:			

* - процент прибыли установлен в размере 30%

Оценка общего экономического эффекта отражена в таблице 6.7.

Таблица 6.7

Оценка экономического эффекта мероприятий

Показатель	Сумма, руб. в год
Выручка от реализации всех видов товаров	
Затраты на приобретение всех видов товаров	
Затраты на создание Интернет - магазина и продвижение товаров	
Затраты на оплату труда	
Затраты на доставку всех видов товаров*	
Затраты на сервисное обслуживание всех видов товаров**	
Прибыль от реализации всех видов товаров (эффект)	

*Затраты на доставку товаров -100 руб. на единицу.

**Затраты на сервисное обслуживание всех видов товаров - в среднем 300 руб. на единицу.

Таким образом, прибыль ООО "ТД ОМТ" за вычетом всех расходов на создание Интернет - магазина и финансирование текущей деятельности составит 2 000 600 руб. в год.

Эффективность предлагаемых мероприятий можно оценить также с точки зрения экономии средств - в сравнении затрат на создание Интернет - магазина и затрат на открытие розничной торговой точки.

Стоимость аренды 1 м² торговой площади колеблется от 600 до 5000\$ в год. Для открытия торговой точки необходимо арендовать от 50 м². Таким образом, минимальные затраты на аренду торговой площади составят 30 000\$ или 720 000 руб. При этом затраты на продвижение, в том числе и на рекламную деятельность не учитываются и будут осуществлены дополнительно. Затраты на оплату труда в двух вариантах аналогичны.

Затраты на создание Интернет - магазина и продвижение товаров в Интернете оцениваются в 630 000 руб.

Поэтому открытие Интернет - магазина выгоднее, чем открытие розничной торговой точки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная аттестационная работа посвящена вопросам поиска ГК "ОМТ" эффективных решений в области стратегии и тактики для того, чтобы обеспечить устойчивое развитие и быть конкурентоспособной на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих.

Объектом исследования в аттестационной работе являлась компания ООО «ТД ОМТ» - дочернее предприятие ГК "ОМТ", которое было создано для обеспечения ГК компьютерной техникой и комплектующими, а также для сервисного обслуживания.

Основная проблема компании заключается в том, что в настоящее время ГК "ОМТ" находится в стадии роста и ищет эффективные решения с целью расширения рынка сбыта и обеспечения устойчивого развития в ближайшие 3-5 лет.

Решить проблему предполагается с помощью функционирования дочернего общества ГК - в качестве самостоятельного субъекта рынка дистрибуции компьютерной техники и комплектующих.

Предметом исследования являлось стратегическое развитие компании ООО «ТД ОМТ» и разработка мероприятий по повышению торгового оборота в условиях реализации данной стратегии.

При подготовке аттестационного исследования была использована гипотеза, что ООО «ТД ОМТ» сможет стать конкурентоспособной самостоятельной бизнес-единицей на рынке дистрибуции компьютерной техники и комплектующих.

Приведем основные результаты по разделам работы.

На основании анализа теоретической литературы можно сделать следующие выводы:

1) Как правило, предприятия имеют иерархию взаимосвязанных стратегий, которые разрабатываются на разных уровнях фирмы. Эти уровни: корпоративная стратегия, стратегия бизнес-уровня и функциональные стратегии, сфокусированные на конкретном товаре/рынке.

Ключевыми моментами в разработке бизнес-стратегии являются:

- создание устойчивого конкурентного преимущества;
- определение рынка (масштаб, рыночные сегменты);
- достижение синергизма между деятельностью на различных товарных рынках и работой функциональных отделов внутри предприятия.

2) Согласно предложенной М. Портером концепции, выделяются следующие основные виды стратегий: стратегия дифференциации, стратегия лидерства по издержкам, стратегия фокусирования - фокусированное лидерство по издержкам, стратегия фокусирования - фокусированная дифференциация и стратегия ОМТльных издержек.

3) Стратегические бизнес-единицы компании разрабатывают бизнес-стратегию на своем уровне. При этом выделяются три фактора, которые определяют отдельные СБЕ:

- техническая совместимость, особенно в отношении технологий производства и производственных требований, таких как использование сходных производственных мощностей и технических навыков;

- сходство в потребностях покупателей или преимуществах продукта, которые покупатели ищут на целевых рынках;

- сходство персональных характеристик или поведенческих моделей покупателей на целевых рынках.

Практическая часть исследования включала в себя следующие этапы:

1) Анализ деятельности ООО «ТД ОМТ» за последние два года;

2) Анализ текущего состояния ИТ - рынка, в частности сегмента дистрибуции рынка компьютерной техники и комплектующих, с использованием методов маркетингового анализа, таких как: PEST - анализ, SWOT-анализ, конкурентная разведка, анализ КФУ;

3) Анализ потребителей продукции посредством их сегментации;

4) Оценка стратегических возможностей компании;

5) Разработка мероприятий по увеличению продаж компании ООО «ТД ОМТ»;

6) Анализ основных показателей эффективности мероприятий.

Проведение исследования по указанному алгоритму позволило прийти к следующим выводам:

1) Основными проблемами являются ООО "ТД ОМТ" являются: работа на одного потребителя - ГК "ОМТ", узкий ассортимент компьютерной техники и комплектующих и неизвестность предприятия на рынке.

Основной стратегической целью компании является повышение оборота, для этого в 2008г. компания планирует осуществить следующие мероприятия:

1. Выйти на рынок компьютерной техники и комплектующих в качестве самостоятельной бизнес-единицы и работать на целевой рынок.

2. Выстроить партнерские отношения с ведущими мировыми производителями высокотехнологичного оборудования и программного обеспечения. Расширить ассортимент компьютерной техники, комплектующих и программного обеспечения.

3. Разработать и реализовать эффективную стратегию продвижения товаров и услуг компании.

2) По итогам 2007 года, совокупная выручка ИТ-компаний в целом увеличилась на 28% и составила 360 млрд. рублей (или 14,7 млрд. \$). Объем рынка дистрибуции (продаж) компьютерной техники и комплектующих оценивается (по итогам 2007г.) в 6,5 млрд. \$.

Рынок компьютерной техники и комплектующих является высококонкурентным, где нет абсолютного лидера и действует множество средних и мелких фирм. Конкурентная сила ООО "ТД ОМТ" в настоящий момент оценивается в 3,0 из 10 (возможных) баллов.

....

4) В качестве базовой стратегии ООО "ТД ОМТ" была выбрана сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), которая позволит:

- обеспечить конкурентное преимущество, предоставляя потребителям товары высокого качества по доступной цене;

- установить надежные партнерские контакты с ведущими поставщиками компьютерной техники и комплектующих;

- расширить номенклатуру и ассортимент товаров;

- сократить издержки компании, связанные с закупкой и реализацией товаров;

- создать клиентоориентированный бизнес.

5) Для повышения объемов продаж в компании ООО "ТД ОМТ" разработаны мероприятия:

1) Расширение ассортимента товаров и объема закупок. Установление связей с поставщиками;

2) Создание Интернет - магазина как эффективного инструмента продаж;

....

6) Эффективность мероприятий может быть оценена с помощью таких показателей как: рост объемов продаж и количество обращений клиентов.

Предполагаемая прибыль (экономический эффект) ООО "ТД ОМТ" за вычетом всех расходов на создание Интернет - магазина и финансирование текущей деятельности составит 2 000 600 руб. в год. Также открытие Интернет - магазина является более выгодным решением, чем открытие розничной торговой точки.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление. Спб.: Питер, 2003. - 544с.
2. Аакер Д., Кумир В., Дэй Дж. Маркетинговые исследования.- СПб.: Питер, 2004. - 328с.
3. Акофф Р.Л. Акофф о менеджменте./Пер с англ.- Спб.: Питер, 2002. - 412с.
4. Ассель Генри Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. - М.: ЭКСМО, 2004. - 385с.
5. Архипов В. Основные достижения в развитии технологии стратегического планирования компаний // Проблемы теории и практики управления. - 2004. - № 5. - С.112-118.
6. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов./ Под общей ред. Г.Л. Багиева. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2003. - 250с.
7. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 352с.
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 520с.
9. Благоев Ю. Е. Альфред Д. Чандлер и история бизнеса // Вестник С.-Петербургского ун-та. Сер. Менеджмент.- 2004. - №4. - С. 95-101.
10. Василевский Д.Ю. Новые возможности на гиперконкурентном рынке // Маркетинг в России и за рубежом. - 2004. - № 3. - С.26-35.
11. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М., 2004. - 256с.
12. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер. с англ.- М.: ФИНПРЕСС, 2000. - 414с.
13. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. - М.: Эксмо, 2005. - 480с.
14. Гершун А., Горский М.. Технологии сбалансированного управления. - М.: Олимп бизнес, 2005. - 280с.
15. Голубин Е. Дистрибуция: формирование и оптимизация каналов сбыта - М.: Вершина, 2006. - 136с.
16. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. - М.: Издательство "Финпресс", 2002. - 416с.
17. Голубков Е.П. Маркетинг: словарь-справочник. - М.: Дело, 2000. - 440с.
18. Гурков И.Б. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы // Эко. - 2004. - № 5. - С.100-116.

19. Данько Т.П. Управление маркетингом (методологический аспект): учеб. пособие. – М.: ИНФРА- М, 2002. – 415с.
20. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. – СПб.: Питер, 2001. – 240с.
21. Долбунов А. Маркетинг ниш: как это может быть // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2000. - №3. – С. 41-52.
22. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2004. - 254с.
23. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2004. – 322с.
24. Ефремов В. С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001.- 410с.
25. Зотов В.В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие. - М.: Эксмо, 2006. -240с.
26. Зозулев А.В. Сегментирование рынка. – Харьков, 2003. – 232с.
27. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: Учебное пособие для ВУЗов. - М.: Аспект Пресс, 2002. - 415с.
28. Зуб А. Т., Локтионов М. В. Системный стратегический менеджмент: методология и практика. - М.: Генезис, 2001. – 256с.
29. Иванович С.С. Международный маркетинг: Учебник для вузов. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008. - 688с.
30. Ильина Е.Л., Штыхно Д.А. Маркетинговые стратегии//Маркетинг в России и за рубежом. – 2003.- № 1. - С. 10-16.
31. Интернет-сайт «РосБизнесКонсалтинг-исследования» - marketing.rbc.ru
32. Интернет-сайт «Секрет фирмы» - www.sf-online.ru
33. Интернет-сайт «Е-xecutive» - www.e-xecutive.ru
34. Интернет-сайт «Полярис» - www.polaris.ru
35. Интернет-сайт «ОЛДИ» - www.oldi.ru
36. Интернет-сайт «Формоза» - www.formoza.ru
37. Интернет-сайт «Позитроника» - www.positronica.ru
38. Интернет-сайт «Ландота»- www.landota.ru
39. Интернет-сайт «Мерлион» - www.merlion.ru
40. Интернет-сайт «Агентство «Эксперт» - <http://raexpert.ru>
41. Интернет-сайт «Техносила» - www.tehnosila.ru
42. Интернет-сайт "Аналитическая компания "ITResearch" - www.itresearch.ru
43. Интернет-сайт «Эльдорадо» - www.eldorado.ru

44. Капащинский М. Разработка стратегии: практический опыт // Генеральный директор. - № 4. - 2006. - С. 14-23.
45. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. - №1-2003. - С. 7-30.
46. Катькало В.С. Теория стратегического управления: этапы развития и основные парадигмы // Вестник С.-Петербургского ун-та., Сер. Менеджмент - №2.- 2002. - С.26-30.
47. Качалов И. Пять ключевых стратегий для увеличения продаж // Рекламные технологии. – 2004. - № 4. – С.8-12.
48. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. Политика и практика маркетинга. - М.: Институт стратегического анализа и развития предпринимательства, 2002. - 276с.
49. Корчаков С. SWOT - анализ.- 01.10.2007.- материалы сайта [www. sigmagroup.ru](http://www.sigmagroup.ru), Группа компаний "СИГМА"
50. Костерин А.Г. Практика сегментирования рынка. – СПб.: Питер, 2002. – 288с.
51. Котлер Ф. и др. Основы маркетинга. – К., М., СПб.: Вильямс, 1998. – 1056с.
52. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. - СПб.: Питер, 2005. - 896с.
53. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – М.: Олимп бизнес, 2005. -320с.
54. Кревенс Д.В. Стратегический маркетинг – М.: Вильямс, 2003. – 752с.
55. Крофт М. Сегментирование рынка. – СПб.: Питер, 2001. – 314с.
56. Кулибанова В.В. Прикладной маркетинг. – М.: Олма-пресс, 2002. – 271с.
57. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Фэй Л., Рэнделл Р. – М.: Альпина, 2002 - 591с.
58. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2004. – 579с.
59. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Питер, 2001. – 672с.
60. Ленсколд Дж. Рентабельность инвестиций в маркетинг: методы повышения прибыльности маркетинговых кампаний. – СПб.: Питер, 2005. – 271с.
61. Макдональд М., Дакбар Я. Сегментирование рынка: практическое руководство. – М.: Дело и сервис, 2002 . - 288с.
62. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. / Пер. с англ. - М.: Вершина, 2006. - 496с.
63. Махмутова Г.С. Анализ и классификация методов сегментации рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 1. – С.35-46.
64. Мескон М., Альберт М. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2003. – 512с.

65. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер.с англ., под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер. - 340с.
66. Митанцев А. Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. - М.: Юристь, 2002. - 420с.
67. Михайлов А.М. Единица в бизнесе: распределение и эффективность хозяйственной деятельности бизнес-единиц // Российское предпринимательство. – 2004. - № 2. – с.26-28.
68. Мокеев А. Реализация стратегии: опыт практиков // Генеральный директор. - №11. - 2007. - С. 42-52.
69. Никифорова С. В. Стратегический маркетинг: теория и практика. - СПб.: Издательство СПбУЭФ, 1995. - 162с.
70. Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И. Маркетинг: как побеждать на рынке. - М.: Финансы и статистика, 1999. - 240с.
71. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина, 2005. – 454с.
72. Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 1993. - 896с.
73. Резунов Е.В. Роль цены в конкурентной борьбе // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2005. - № 1. – С.8-14.
74. Рудович С.Н. Коммуникативная модель формирования спроса на товар фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. - № 3. – С.29-36.
75. Семенов И. Стратегическая сегментация рынка организации // Маркетинг. – 2004. - № 4. – С.111-122.
76. Сребник Б.В. Маркетинг. – М.: Высшая школа, 2005. – 360с.
77. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. А. Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2005. - 318с.
78. Таганов Д.Н. Сегментирование потребителей на основании иерархического кластерного анализа // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. - № 2. – С.32-42.
79. Терещенко В. Маркетинг – новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2001. – 416с.
80. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1998. – 576 с.
81. Фрэй Л., Рэнделл Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту /Пер. с англ. - М.: АЛЬПИНА - Паблишер, 2002. - 608с.
82. Четвертон П. Теория и практика современного маркетинга. – М.: Гранд Фаир-Пресс, 2002. – 604с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1



Анализ финансово - экономической деятельности ООО "ТД ОМТ"

Таблица 1

Анализ выручки от реализации продукции и услуг ООО "ТД ОМТ" за 2006-2007гг.

№	Вид продукции (услуг)	2006г.		2007г.		Изменение, +/-	
		Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%	Тыс. руб.	%
1	Выручка от реализации продукции (без НДС), тыс. руб.		72		65		- 7
1.1	АОРЕН корпуса		22		17		-5
1.2	АОРЕН компьютеры		15		19		+4
1.3	МОДТ / XCUBE АОРЕН		8		10		+2
1.4	АСЕР (компьютеры, ноутбуки, серверы, мониторы)		14		11		-3
1.5	BENQ		6		4		-2
1.6	ИБП АПС		2		2		0
1.7	Программное обеспечение		5		2		-3
2	Сервисные услуги		28		35		+7
2.1	Настройка		10		9		-1
2.2	Обслуживание		14		17		+3
2.3	Модернизация		4		9		+5
	Выручка итого, тыс. руб.		100		100		-

Анализ прибыли от деятельности ООО "ТД ОМТ" за 2006-2007гг.

№	Вид продукции (услуг)	2006г.	2007г.	Изменение, +/-
1	Выручка от реализации продукции и услуг (без НДС), тыс. руб.			+18 343
2.	Себестоимость продукции и услуг, тыс. руб.			+ 17 367
3	Валовая прибыль, тыс. руб.			+ 976
4.	Коммерческие расходы, тыс. руб.			+ 529
5.	Прибыль от продаж, тыс. руб.			+ 447
6.	Прочие расходы, тыс. руб.			+1
7.	Прибыль до налогообложения, тыс. руб.			+446
8.	Налог на прибыль, тыс. руб.			+107
9.	Чистая прибыль, тыс. руб.			+339

WWW.MBA-DIPLOM.COM
(495) 5-043-0533

Приложение 3

Уровень спроса на продукцию и услуги ИТ-компаний в 2007 году (рельеф карты по выручке компаний)

Отрасль/ Продукция и услуги ИТ-рынка	1	2	3	4	5
Связь					
Госструктуры					
Финансовые институты					
Торговля					
Нефтяная и нефтегазовая промышленность					
Электроэнергетика					
Транспорт					
Машиностроение и металлообработка					
Металлургия					
Химическая и нефтехимическая промышленность					
Лесная, деревообрабатывающая и ц/б промышленность					

- 1 - Услуги в области ИТ
 2 - Программное обеспечение
 3 - Услуги в области телекоммуникаций
 4 - Оборудование
 5 - Дистрибуция

Выручка (тыс.руб.)	
	1-10000
	10001-50000
	50001-100000
	100001-500000
	500001-1000000
	>1000000