

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТ-
ВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО (СГУ)**

Кафедра менеджмента и маркетинга

АВТОРЕФЕРАТ

НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

**РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ
ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ООО СКЦ)**

студентки 5 курса
направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
профиль подготовки «Менеджмент организации»
экономического факультета

Митяевой Юлии Илдаровны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

Л.А. Александрова

должность, место работы, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Л.И. Дорофеева

должность, уч. степень, уч. звание

подпись, дата

инициалы, фамилия

Саратов 2017

Введение. В настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

В стратегическом портфеле фирмы одной из самых важных является рыночная или конкурентная стратегия, которая предполагает разработку таких действий, которые бы обеспечивали фирме не только надежную защиту от конкурентов, но и создавали бы устойчивое конкурентное преимущество, т.е. те факторы, которые создают на рынке такую ситуацию, когда покупатели отдают предпочтение вашей продукции, а не товарам конкурентов, что обеспечивает повышение объемов сбыта и прибыли. На фоне роста конкуренции на внутреннем рынке и интеграции российских компаний в мировое хозяйство происходит изменение как ценности и уникальности ресурсов, так и ключевых факторов, определяющих стратегический выбор компаний. Данная проблема актуализируется в связи с тем, что стратегический выбор трудноформализуемый процесс с множеством невыявленных переменных.

Предмет исследования — процессы и методы разработки и реализации рыночной стратегии данной организации. Объект исследования — ООО Саратовский консалтинговый центр. Цель дипломного проекта – обоснование направлений совершенствования рыночной стратегии ООО СКЦ и предложений по использованию методических подходов к ее разработке

Для реализации поставленной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- изучение и обобщение теоретических концепций стратегического планирования и рыночного позиционирования применительно к консалтинговым организациям;
- сравнительный анализ видов и элементов рыночной стратегии организации;
- апробация методов разработки рыночной стратегии;
- исследование действующей рыночной стратегии Центра и выявление

резервов укрепления его конкурентной позиции на рынке;

- обоснование предложений и разработка рекомендаций по совершенствованию рыночной стратегии Центра;

- разработка предложений по укреплению конкурентных преимуществ и оптимизации продуктового портфеля услуг Центра.

Работа состоит из 3 глав. В первой главе «Теоретические основы разработки и реализации рыночной стратегии организации» рассмотрены содержание и виды рыночной стратегии организации, ее элементы, методы разработки и реализации. Во второй главе «Анализ рыночной стратегии ООО Саратовский консалтинговый центр» приведены общие сведения и результаты деятельности Центра, тенденции, проблемы и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в сфере бухгалтерского учета, результаты анализа действующей рыночной стратегии ООО СКЦ. В третьей главе **«Рекомендации по совершенствованию рыночной стратегии ООО Саратовский консалтинговый центр»** обоснованы предложения по изменению стратегии организации и переход к наступательной стратегии глубокого внедрения на рынок, а также описана программа продвижения услуг и расширения клиентской базы, приведены расчеты эффективности предложений..

Работа выполнена на 103 листах машинописного текста, имеет 3 приложения.

Основное содержание работы. Рыночная стратегия предприятия - формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период. Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия. Она определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации.

В настоящее время существует ряд подходов к группировке и классификации стратегий маркетинга:

- по степени охвата рынка (массовый, дифференцированный и концентрированный маркетинг);
- по этапам жизненного цикла товара (выведения, роста, зрелости и упадка);
- по доле рынка (лидер, последователь, отстающий);
- конкурентные стратегии (виоленты, пациенты, коммутанты и эксплеренты). *Виолентная* (силовая) стратегия характерна для фирм, действующих в сфере крупного, стандартного производства. *Пациентная* (нишевая) стратегия типична для фирм, вставших на путь узкой специализации для ограниченного круга потребителей. *Коммутантная* (соединяющая) стратегия преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Это путь повышения потребительской ценности не за счет сверхвысокого качества (как у пациента), а за счет индивидуализации услуги. *Эксплерентная* (пионерская) стратегия связана с созданием новых или с радикальным преобразованием старых сегментов рынка.
- базовые стратегии (наступательная, оборонительная и стратегия отступления). Наступательные стратегии нацелены на формирование первичного спроса на новый товар, освоение новых рынков или на увеличение доли рынка. Оборонительные стратегии, которые способствуют защите имеющегося положения на рынке или рационализации рынка. Стратегии отступления, которые применяют при стагнации рынка, невозможности или нецелесообразности конкурентной борьбы;
- группировка по степени охвата рынка. *Стратегия выбора структуры рынка сбыта продукции* сводится к трем основным вариантам (каждый из которых, так же как и при формировании номенклатурных групп, зависит от способа сегментации рынка потребителей или рынка покупателей продукции предприятия): · моносегментный рынок сбыта (не менее 90% выручки от продажи продукции получено из одного сегмента рынка); доминантно-сегментный рынок сбыта (тот же показатель для одного из сегментов находится в пределах от 70 до 90%); полисегментный рынок сбыта.

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

Общество с ограниченной ответственностью «Саратовский консалтинговый центр» – организация в г. Саратове, основанная в конце 2014 года и оказывающая консультативные и бухгалтерские услуги для предприятий различных отраслей экономики. Это позволяет постоянно улучшать качество предоставляемых услуг.

ООО СКЦ состоит из двух стратегических бизнес-единиц (СБЕ), работающих на разных рынках и имеющих разную рыночную стратегию. Первая СБЕ (бухгалтерия) работает на саратовском рынке консалтинговых, аудиторских и аутсорсинговых услуг в области бухгалтерского и финансового учета. Вторая СБЕ (отдел продаж) начала работать на областном рынке периодических профессиональных изданий в области бухгалтерского учета только с 2015 года. Центр является официальным представителем на территории Саратовской области ООО «Аktion-пресс» как дочерней компании медиагруппы «Аktion» – лидера российского рынка специализированной и профессиональной периодики.

Анализ основных бизнес-показателей, характеризующие рентабельность ООО СКЦ в 2014 и 2015 годах, показал, что экономическая эффективность компании снижается, что косвенно свидетельствует о наличии стратегических ошибок в руководстве. Так, коэффициент устойчивости экономического роста, представляющий собой отношение реинвестированной чистой прибыли предприятия к среднегодовому размеру собственного капитала, уменьшился с 19,7 до 11,7%. Рентабельность продаж упала на 3,4%, в том числе по оказанию бухгалтерских услуг с 5,1 до 2,9%, продажи журналов – с

4,3 до 3,2%. Основную массу доходов ООО СКЦ получает от СБЕ по оказанию бухгалтерских услуг (более 70%).

Рынок аутсорсинга бухгалтерских услуг в России является одним из самых молодых и быстрорастущих и в силу этого имеет ряд особенностей. Пик развития бухгалтерского бизнеса пришелся в разных регионах на разные годы: В Москве это 2007-2008 годы, в Саратовской области – в 2011-2012 годы. Эксперты считают, что рынок вошел в стадию стабилизации и даже имеет тенденции к падению, наблюдается локальная перенасыщенность. Важнейшими макрофакторами изменения конъюнктуры рынка бухгалтерского аутсорсинга выступают спад в экономике, приводящий к массовым закрытиям малых предприятий которые являются одними из основных клиентов подобных услуг.

На рынке бухгалтерских услуг г. Саратова в настоящее время работает более 130 организаций, которые являются потенциальными конкурентами ООО СКЦ. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг города во многом повторяют российские тенденции. Рыночная политика, реализуемая в ООО СКЦ, основана на индивидуальном подходе к клиентам и направлена на обеспечение ценовых конкурентных преимуществ на рынке. Общее количество клиентов по направлению бухгалтерского учета превышает 20 компаний. Наиболее значимыми из них являются ООО «ЭкономМонтаж», СтройТоргИнвест, Агросектор, Газпром, Югкат, Элеваторстройдеталь, Волтри. В основном используется абонентское обслуживание, основанное на предоставлении оговоренного пакета аутсорсинговых бухгалтерских функций. Уровень цен на основные бухгалтерские услуги в среднем находится на конкурентном уровне и даже ниже. В качестве ценовых бонусов новым клиентам и как средство расширения клиентской базы можно рассматривать практику предоставления скидок на первые 3 месяца обслуживания от 30 до 50%, а также бесплатное открытие ИП или ООО. Маркетинговые коммуникации ООО СКЦ достаточно пассивны, сайт компании (<http://help-biz.org/>) практически не работает как инструмент привлечения новых клиентов.

По направлению «Продажа журналов» конкурентная позиция ООО СКЦ достаточно невыгодная – идентичное с конкурентами предложение как по качеству, так и по ценам. Неконкурентоспособность предложения компенсируется активной политикой привлечения новых клиентов через прямой маркетинг

Проведенный анализ услуг, цен и системы продвижения в компании показал, что ее рыночная стратегия может быть отнесена к сфокусированной стратегии лидерства в издержках. Конкурентными преимуществами компании являются относительно низкие цены (издержки (за счет экономии на налогах и определенных статьях затрат), достаточно высокий профессионализм специалистов при проигрывании крупным консалтинговым компаниям по широте, комплексности и качеству предоставляемых услуг, у нее нет уникального ценностного предложения. С точки зрения рыночных целей ООО СКЦ реализует стратегию ограниченного роста, для которой характерны ориентация на достигнутый уровень, использование статичных технологий работы, удовлетворенность существующим положением. Такая стратегия целесообразна в зрелых отраслях, самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ стратегического развития. Поэтому ООО СКЦ занимает менее 0,5% рынка и не имеет шансов стать его лидером.

Проведенный во второй главе анализ показал, что реализуемая стратегия ограниченного роста не соответствует современным условиям рынка, поэтому необходим переход к наступательной стратегии, основанной на более глубоком внедрении на саратовский рынок бухгалтерских услуг. С точки зрения конкурентных преимуществ этап стратегия должна являться стратегией оптимальных издержек, то есть включать как ценовое, так и неценовое превосходство над конкурентами. С точки зрения охвата рынка данная стратегия должна относиться к нишевым и фокусироваться на целевую группу клиентов и акцентирование их специфических потребностей в составе предлагаемых услуг.

Основными целями рыночной стратегии выступают:

1. укрепление репутации компании на рынке бухгалтерских услуг.
2. обеспечение возможности клиентов ознакомиться с предварительным проектом договора оказания бухгалтерских услуг
3. предоставление клиентам возможности бесплатного экспресс-аудита его бухгалтерии.
4. предоставление клиентам гарантии соблюдения конфиденциальности.
5. введение гибкой системы ценообразования бухгалтерских услуг
6. укрепление кадрового состава исполнителей бухгалтерских услуг.
7. представление интересов заказчика в налоговых органах.
8. налоговая оптимизация деятельности клиента
9. обеспечение возможности получения бесплатного периода для тестирования качества бухгалтерских услуг в течение месяца
10. обеспечение доступа клиентов к своей бухгалтерии из любого места.

Таким образом, можно сделать следующие рекомендации, которых, на мой взгляд, следует придерживаться при разработке маркетингового плана для ООО СКЦ:

1. Качественные цели укрепления имиджа, установления эффективных партнерских связей и получения потребительского доверия должны превалировать над количественными целями по заключению числа договоров и роста прибыли. Для этого следует придерживаться маркетинговой стратегии концентрация усилий на целевом сегменте «компаний, стремящихся к оптимизации затрат, штат сотрудников которых не превышает 100 человек».
2. Товарная стратегия должна работать на расширение ассортимента, в том числе следует включить в ассортимент услуг ООО СКЦ дополнительные бесплатные консультации по условиям заключения договоров аутсорсинга учетных функций, услуги по восстановлению учета, подбору кадров для бухгалтерии и экспертизе профессионального уровня бухгалтера, услуги по оценке .

3. Стратегия продвижения должна быть ориентирована на расширение клиентской базы, повышение известности и репутации ООО СКЦ.

Для реализации предлагаемой наступательной стратегии более глубокого внедрения на рынок необходима интенсификация деятельности по продвижению услуг СКЦ, удержания старых и привлечения новых клиентов. Основным средством продвижения услуг Центра должны стать эффективные маркетинговые коммуникации, представляющие его услуги в привлекательном для целевых клиентов виде, убеждающие их выбирать в качестве провайдера именно ООО СЦК и устанавливающие прочные долгосрочные отношения с клиентами.

Предлагаемые мероприятия стали результатом изучения работы успешных российских бухгалтерских предприятий, которые можно адаптировать к особенностям состояния и финансового потенциала ООО, а также примерных цен на разные виды рекламы в Саратове. Программа продвижения должна включать, на наш взгляд, следующие направления:

1. Совершенствование корпоративного сайта;
2. создание лендингов;
3. запуск контекстной рекламы и e-mail рассылки;
4. продвижение корпоративного сайта и лендингов социальных сетях;
5. размещение информации об услугах, расценках и акциях Центра на интернет-досках объявлений;
6. реализация взаимовыгодной партнерской рекламы;
7. добавление на сайт облачной бухгалтерии и сдачи отчетности через интернет;
8. введение акции «Нулевая отчетность бесплатно» с условием 20% надбавки на следующий заказ;

Расчеты показали, что при правильной реализации данных предложений и соблюдении всех требований отдача может быть супервысокой с 2524-процентной рентабельностью (табл. 1). При этом клиентская база может быть

расширена на 339 человек, получен дополнительный доход в размере 85,7 млн. рублей (то есть доходы могут увеличиться почти в 17 раз).

Таблица 1 – Расчет прогнозной эффективности предложений

Мероприятие	Бюджет, тыс. руб	Конверсия, %	Количество новых клиентов, чел./год	Дополнительный доход, тыс. руб	Рентабельность, %
1. Совершенствование корпоративного сайта	5,5	20	10	2550	463
2. Создание лендингов	5	5	15	3825	765
3. Контекстная реклама и e-mail рассылка	7,5	10	20	5100	680
4. Social Media Marketing	6,6	15	15	3825	579
5. Интернет-доска на Авито	3,3	15	164	41820	12672
6. Партнерская реклама	2	5	50	12750	6375
7. Партнерские предложения	-	5	10	2550	
8. Облачная бухгалтерия	3,9	20	10	2550	654
9. Акция «Нулевая отчетность бесплатно»	15	30	15	3825	255
10. Стимулирование «сарафанного радио»	25,5	60	30	6885	270
ИТОГО	74,3	18,5	339	85680	2523,7