

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт экономики управления и природопользования
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

подпись инициалы, фамилия

« _____ » _____ 20 ____ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 «Менеджмент»

38.03.02.08 «Управление проектами»

Совершенствование управления проектом по созданию интернет-магазина
(на примере ООО «Техномакс»)

Руководитель	_____	старший преподаватель	М. С. Багаев
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		Т. А. Осипова
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	канд. экон. наук, доцент	Т. В. Вырупаева
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2016

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические подходы к изучению проектного управления	5
1.1 Понятие проектного управления.....	5
1.2 Сущность и виды проектов	11
2 Аналитическое исследование деятельности ООО «Техномакс»	21
2.1 Общая характеристика ООО «Техномакс»	21
2.2 Конкурентный анализ ООО «Техномакс».....	24
2.3 Стратегические перспективы развития компании.....	33
3 Разработка проекта по созданию интернет-магазина MiRussia для ООО «Техномакс».....	46
3.1 Организационный план по созданию интернет-магазина MiRussia для ООО «Техномакс».....	46
3.2 Расчет затрат на реализацию проекта и оценка его эффективности	56
Заключение	65
Список использованных источников	68

ВВЕДЕНИЕ

Современное учение об управлении проектами сложилось в 50-ых годах в Соединенных Штатах Америки, а в 60-х годах получило развитие в Европе. Управление проектами за последнее время завоевало признание как наилучший метод планирования и управления реализацией инвестиционных проектов. По американским оценкам применение методологии управления проектами обеспечивает высокую надежность достижения целей проекта и на 10-15% сокращает затраты на его реализацию.

Управление проектами - это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами.

Актуальность работы состоит в том, что при отсутствии формализованной системы управления руководитель и участники проекта неизбежно сталкиваются с проблемами, связанными с конфликтами целей, приоритетов, сроков, назначений ресурсов и отчетности. Проработанный и проанализированный проект помогает избегать подобных ситуаций.

Цель бакалаврской работы - изучить возможности совершенствования управления проектом по созданию интернет-магазина ООО «Техномакс».

Цель работы обуславливает необходимость постановки и решения следующих задач:

- дать обзор теоретических подходов к изучению проектного управления;
- раскрыть понятие проектного управления, рассмотреть сущность и виды проектов;
- проанализировать деятельность ООО «Техномакс»;
- изучить систему управления интернет-магазина ООО «Техномакс»;

- разработать проект создания интернет-магазина ООО «Техномакс»;
- произвести расчет эффективности данного проекта.

Объектом исследования дипломной работы является ООО «Техномакс». Предметом исследования является система управления проектами.

Теоретической и методологической основой исследования послужили работы зарубежных и отечественных авторов по управлению проектами.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

1 Теоретические подходы к изучению проектного управления

1.1 Понятие проектного управления

Управление проектом (проектное управление) — особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленной на реализацию этой модели.

Управление проектами (англ. project management) в соответствии с определением международного стандарта ISO 21500, принятого правительствами США, странами Евросоюза и правительством России в сентябре 2012 года - применение методов, инструментов, техник и компетенций к проекту. Само понятие «проект» в ISO 21500 определяется как уникальный набор процессов, состоящих из скоординированных и управляемых задач с начальной и конечной датами, предпринятых для достижения цели. Достижение цели проекта требует получения результатов, соответствующих определенным заранее требованиям, в том числе ограничения на получения результатов, таких как время, деньги и ресурсы.

Тройственная ограниченность описывает баланс между содержанием проекта, стоимостью, временем и качеством. Качество было добавлено позже, поэтому изначально именована как «тройственная ограниченность».

Как того требует любое начинание проект должен протекать и достигать финала с учетом определенных ограничений. Классически эти ограничения определены как содержание проекта, время и стоимость.

Ограниченность времени определяется количеством доступного времени для завершения проекта. Ограниченность стоимости определяется бюджетом, выделенным для осуществления проекта. Ограниченность содержания определяется набором действий, необходимых для достижения конечного результата проекта. Эти три ограниченности часто соперничают между собой. Изменение содержания проекта обычно приводит к изменению

сроков (времени) и стоимости. Сжатые сроки (время) могут вызвать увеличение стоимости и уменьшение содержания. Небольшой бюджет (стоимость) может вызвать увеличение сроков (времени) и уменьшение содержания.

Иной подход к управлению проектами рассматривает следующие три ограниченности: финансы, время и человеческие ресурсы. При необходимости сократить сроки (время) можно увеличить количество занятых людей для решения проблемы, что непременно приведет к увеличению бюджета (стоимость). За счет того, что эта задача будет решаться быстрее, можно избежать роста бюджета, уменьшая затраты на равную величину в любом другом сегменте проекта.

Существует множество подходов к управлению проектами в зависимости от типа проекта[1]:

- предположение о неограниченности ресурсов, критичен только срок выполнения и качество - метод PERT, метод критического пути;

- предположение о критичности качества, при этом требования к сроку и ресурсам достаточно гибки (под качеством здесь понимается полнота удовлетворения потребностей, как известных, так и неизвестных заранее, часто создаваемых выходом нового продукта) - гибкая методология разработки;

- предположение о неизменности требований, низких рисках, жесткий срок, из этого исходят классические методы РМВОК, во многом опирающиеся на модель водопада;

- предположение о высоких рисках проекта - метод инновационных проектов.

Существуют также варианты нейтральных (сбалансированных) подходов, делающие либо акцент на взаимодействие исполнителей (метод PRINCE2), либо на взаимодействие процессов (процессно-ориентированное управление).

Во многих случаях в проекте выделяют роли заказчика, исполнителя (и иногда инвестора или спонсора). Такие роли почти всегда есть для внешних проектов. Для внутренних проектов такое разделение ролей также желательно с целью повышения эффективности при разделении труда и для устранения конфликта интересов при приемке результатов, определения зон ответственности.

Заказчик определяет цель и ограничения проекта и его финансирование. Исполнитель выполняет проект согласно утвержденному плану.

Заказчик несет ответственность за постановку целей и полезность результата для потребителя. Централизацией функций заказчика и управлением портфеля проектов занимается проектный комитет. В строительных организациях для этого выделяют специальную службу единого заказчика.

В случае четкого разделения ролей заказчик-исполнитель целью управления проектом является стабилизация работ и минимизация отклонений от утвержденного заказчиком плана.

Если заказчик и исполнитель находятся в разных организациях, то составляется договор на исполнение проекта. При изменении требований заказчика может быть подписано дополнительное соглашение к договору в рамках ограничений суммарного бюджета программы проектов, оговоренных основным договором.

Для увязывания проекта с интересами бизнеса часто вводят роли куратора (обычно от исполнителя) и иногда спонсора (куратора от заказчика), которые имеют наибольшую осведомленность об интересах бизнеса, имеют право утверждать ключевые изменения в проекте.

Успешность проекта различным образом оценивается в разных методиках. Успешность может различным образом оцениваться различными участниками проекта.

Группы оценок успешности:

- Ориентированные на контракт, например традиционные методологии, в том числе PMBOK: «проект успешен, если выполнен согласно утвержденным критериям: объёму, сроку, качеству». То есть проект успешен, если исполнен и закрыт договор между Заказчиком и Исполнителем (вне зависимости от того, являлся ли он юридическим документом в случае внешних проектов или определялся как-то иначе в случае внутренних проектов). При этом оценка успешности единая как для заказчика, так и для исполнителя.

- Ориентированные на заказчика, например гибкие методологии SCRUM, частично управление программами, направленное на длительное взаимодействие, а не на один проект/контракт: «проект успешен, если заказчик удовлетворен». Здесь делается акцент на продолжение сотрудничества Исполнителя с Заказчиком в рамках последующих проектов и иного взаимодействия, либо проект можно рассматривать как программу из нескольких небольших проектов. Оценка успешности рассматривается в основном с точки зрения заказчика.

- Сбалансированные, например PRINCE2: «проект успешен при сбалансированности по крайней мере по трем категориям - бизнеса, ориентации на пользователя и технологической зрелости». Здесь делается акцент на финансовой успешности проекта, удовлетворенности пользователей и развитии (косвенная польза для самого исполнителя). Оценка успешности может различаться с точки зрения бизнеса, пользователя и исполнителя. Такие методики оценки чаще используются для внутренних проектов, когда заказчик и исполнитель находятся в одной организации.

Так, например, проект, уложившийся в согласованные сроки и затраты, но не окупившийся по результатам проекта (затраты велики, результат неактуален к окончанию проекта, заказчик не может воспользоваться результатом и т. п.) будет успешен по традиционной методологии, но не успешен по методологии, ориентированной на заказчика. Ответственность за

неуспешность такого проекта несет заказчик и, в некоторых случаях, проектный офис либо служба заказчика.

В целом можно определить цель управления проектами следующим образом:

Целью управления проектом является достижение заранее определенных целей при заранее известных ограничениях и целесообразном использовании возможностей, реагировании на риски.

Даже при достижении поставленных целей и целесообразности изменений, проект может не соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон. В проектах с высоким уровнем изменений требуется управление ожиданиями.

Современное управление проектом - это особый вид управления, который так или иначе может применяться к управлению любыми объектами, а не только объектами, имеющими явные характеристики проекта. Это подтверждается результатами практического использования проектного управления в самых разнообразных областях современного российского менеджмента [12].

На сегодняшний день сложился стереотип о том, что наука управления проектами сформировалась относительно недавно, но на самом деле это так. Начало управлению проектами было положено еще в конце XIX века. С тех пор на науку управления проектами влияли как социальные методы, научные подходы, так и бизнес - подходы.

Можно смело заявить о том, что в конце XIX века наблюдалось развитие делового мира, и крупномасштабные государственные проекты того времени стали базой для методологии управления проектами сегодня. Данный фактор применим ко всем странам, так, например, в Советском Союзе в период индустриализации сформировались основные подходы, явившиеся основами современного проектного управления.

К сожалению, на сегодняшний день проектное управление пока не имеет широкого распространения в РФ в силу того, что является

принципиально новой организационной и профессиональной рыночной культурой для российских руководителей, управленцев и менеджеров. Однако, интерес к применению проектных методов управления в последние годы имеет актуальность, причем во всех отраслях экономики.

В настоящее время многие организации внедряют современные методы управления, основанные на процессном подходе к управлению. Наряду с технологическим менеджментом, который предполагает перевод производственно-промышленных предприятий на новые технологии, не менее важна проблема, связанная с освоением современных технологий организационного менеджмента.

В последние годы в России технологии проектного управления получили существенное развитие, которое связано как с использованием современных подходов в области проектного управления, так и с использованием современных автоматизированных систем управления проектами.

Кроме того, остро осознается необходимость использования всех возможностей для повышения качества работ, снижения расходов, сроков, используя для этого методы организационного менеджмента, в частности методы проектного управления. Коммерческими компаниями внедряются отдельные элементы систем управления проектами, которые закладывают основу для будущего развития. Внедряются специализированные решения по программно-целевым методам управления в государственных органах власти. Расширяется теоретическая база российского проектного управления - создаются новые национальные стандарты в системе ГОСТ.

Именно поэтому еще одной особенностью развития проектного управления в России последних лет является возрастающее внимание к этой сфере со стороны органов государственной власти. Причем не только регионального, но и федерального уровня. И это понятно, ведь для реализации масштабных проектов государственного значения (ПНП, государственные и целевые программы) требуются прозрачность управления,

оперативность и обоснованность принимаемых решений, качество планирования.

1.2 Сущность и виды проектов

Проекты демонстрируют большое разнообразие. Понятие «управление проектами» объединяет абсолютно разномасштабные виды деятельности и их результаты. Однако проекты могут сильно различаться по сфере приложения, составу предметной области, масштабам, длительности, составу заинтересованных лиц и групп, степени сложности, влиянию результатов на фирму и ее окружение и т.п. Знание этих различий позволяет обратить внимание на особенности каждой из групп проектов и использовать наиболее подходящие для каждой из них инструменты и методы управления.

Принципы классификации проектов. Классификации проектов могут быть выстроены по разным основаниям. Прежде всего, определяется тип проекта, где проекты различаются по основным сферам деятельности, в которых они осуществляются. В зависимости от типа, проекты могут быть представлены следующим образом:

коммерческие проекты, исполняемые в рамках контрактов на производство продукта или предоставления услуги;

проекты по исследованию, разработке и инжинирингу;

проекты по проектированию и строительству основных производственных средств;

проекты по информационным системам;

управленческие проекты;

проекты по техническому обслуживанию и поддержке (в обрабатывающей промышленности, технологических процессах, на предприятиях коммунального хозяйства и в других секторах экономики).

В зависимости от того, где они выполняются, различают внутренние и внешние проекты. Внутренние проекты выполняются непосредственно в

самой организации, здесь заказчики и исполнители являются членами этой организации, и вся работа, относящаяся к замыслу и исполнению проекта, ведется собственными силами организации за счет ее собственных ресурсов.

Чаще всего, этот тип проектов используется в случае, если предстоящая работа соответствует основному виду деятельности организации. Например, если в организации осуществляется проект по производству нового программного обеспечения, скорее всего, в организации имеется достаточное количество соответствующих специалистов-разработчиков и они обладают необходимыми навыками для создания продукта данного типа.

Внутренние проекты обеспечивают большую гибкость и оперативность в принятии решений, легче справляются со всякого рода неожиданностями и непредвиденными обстоятельствами, возникающими по мере реализации проекта. Нет организации, в которой не осуществлялись бы внутренние проекты - так широка их номенклатура: это проекты, например, по улучшению качества, по развитию новых схем логистики, по проведению рекламных компаний и презентаций, по изменению организационной структуры или системы оплаты труда персонала, по выведению продукции на новый рынок и многое другое.

Другое преимущество внутренних проектов - отсутствие внешнего контроля: если контрактом не предусмотрены какие-либо штрафы, организация в ходе выполнения проекта может постоянно менять решения по срокам, используемым ресурсам, технологиям, привлекаемым для выполнения проекта людям и т.д. Однако менеджеру проекта следует с осторожностью использовать возможность изменять решения: всякое изменение увеличивает стоимость проекта. Другая проблема состоит в том, что сотрудники, обладающие определенными знаниями и навыками, полученными в ходе выполнения предыдущих проектов не склонны менять методы работы на более эффективные, внедрять новые технологии, так как все это увеличивает риски проекта и не ведет к очевидным выгодам для них.

В этом случае персонал не понимает необходимости изменения существующих методов работы. Более того, нередко предложения по изменениям воспринимаются как критика в адрес сотрудников и встречают с их стороны сопротивление по внедрению. Все это может приводить к разрастанию конфликтов и, соответственно, снижению производительности труда.

Многие менеджеры в организации сталкиваются с внутренними проектами, их планируют и успешно реализуют, даже не обладая специальными знаниями в области управления проектами. Вследствие относительной простоты и ясности относительно целей и путей их достижения для управления большинством внутренних проектов достаточно здравого смысла и опыта управленческой работы.

Однако в организациях нередко возникает потребность в реализации сложных проектов, требующих специальных знаний и навыков. Чаще всего такие проекты связаны со стратегией развития организации, являются ее частью, поэтому находятся в поле пристального внимания руководства организации, ее собственников. Для таких проектов создается проектная команда, руководитель которой - менеджер проекта - как правило, непосредственно подчиняется руководителю организации.

Внешние проекты предполагают выполнение работ, поступивших от внешних заказчиков или работу за пределами организации. Особое значение здесь отводится юридическому оформлению отношений с заказчиками и партнерами (подрядчиками, поставщиками, консультантами и др.) проекта. Партнеры здесь разрабатывают условия выполнения работ на основе юридически надежного договора, выполнение условий которого обязательно.

Проекты, выполняемые сторонними организациями, таят в себе существенный финансовый риск для организации-заказчика проекта. Так как все работы по проекту выполняются и контролируются внешними специалистами, им приходится ориентироваться также и на свои собственные потребности, а это может привести к конфликту интересов.

Успешное выполнение внешних проектов обеспечивается наличием системы эффективного контроля со стороны организации-заказчика. Системность здесь достигается путем внедрения различных уровней контроля: от контроля замысла проекта до выполнения отдельных работ, от предварительного контроля до заключительного. Контроль необходим, прежде всего, для эффективного управления рисками проекта. Для этого необходимо разделить работы проекта, которые передаются внешней организации, на три категории: низкого, среднего и высокого уровня риска.

Работы с низким уровнем риска, требуют минимального контроля, то есть внешней организации предоставляется максимальная свобода в выполнении этих работ с точки зрения используемых материалов, технологий, людей. Обычно даже в рискованных, высокотехнологичных проектах таких работ существенно больше половины. Однако такой подход позволит освободить время и ресурсы для контроля действительно ключевых для проекта, высокорисковых работ.

В зависимости от состава, структуры проекта и его предметной области различают различные классы проектов. Здесь выделяются следующие классы:

- монопроект,
- мультипроект,
- мегапроект.

Как следует из названия каждого из трех классов проектов, монопроект - это отдельный, не связанный с другими проект, который может быть различного типа, вида и масштаба;

Мультипроект - это комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения некоторых особых приемов проектного управления, прежде всего, связанных со «сквозным» планированием и контролем выполнения ряда взаимосвязанных проектов;

Мегапроект, который чаще всего представляет собой программу, включающую в свой состав ряд моно- и мультипроектов, например, программа развития региона, отрасли.

Классификация проектов по виду предполагает деление по характеру их предметной области. Здесь выделяются инвестиционные, инновационные, научно-исследовательские, учебно-образовательные, смешанные проекты.

К инвестиционным проектам относят проекты, в которых главной целью - является создание или реновация основных фондов, требующие вложения инвестиций. К инновационным проектам относят проекты, где главная цель разработка и применение новых технологий, ноу-хау и других нововведений, обеспечивающих развитие систем.

Другим основанием для классификации является деление проектов на технические и нетехнические. Технические проекты, например, строительные, аэрокосмические, в области фармакологии или производства полупроводников, основаны на инженерных знаниях, в конечном итоге, подчиняются законам физики, химии, биологии. Эти законы с самого начала вводят в проект сильные детерминистские (причинно-следственные) отношения, которые определяют всю последовательность действий, преобразований от замысла проекта до тестирования готового продукта. Они же задают технологические ограничения проекта: по данной технологии здание может быть построено только до определенной высоты, и игнорирование этого правила приведет к обрушению. Атомная электростанция или плотина могут контролироваться до определенных параметров, например, мощности или давления. С превышением этих параметров управление функционированием этих объектов будет утрачено. Если технологические ограничения соблюдаются, проект считается детерминированным, т.е. управляемым и, в конечном итоге, осуществимым.

Нетехнические проекты, которые жестко не связаны ограничениями, накладываемыми законами природы, испытывают другого рода риски,

прежде всего связанные с ограничениями субъективного характера: их успех сильно зависит от уровня знаний, опыта, компетентности руководителя проекта и членов его команды, а принятие решений в них — от тех или иных интересов групп и отдельных личностей, реализовать которые они пытаются в процессе осуществления проекта. Таковы, например, бизнес-проекты слияния, поглощения, реорганизации, маркетинговые, консалтинговые проекты и т.д. Здесь на первый план выходят финансовые риски, а неудачи будут выражаться в форме финансовых убытков. Поскольку причинно-следственные связи в этих проектах не всегда однозначно определены, такие проекты демонстрируют свойство: возможность достижения желаемого результата проекта разными путями, через разную последовательность действий. Причем вследствие размытости, множественности возможных критериев оценки результатов проекта трудно или невозможно найти оптимальную траекторию движения проекта к конечной цели. Тем более что здесь нередко конфликтуют тактические или краткосрочные результаты и стратегические. Например, какой-то вариант осуществления проекта оценивается как более дорогой, но в будущем он позволит реализовать новые, привлекательные в финансовом отношении проекты.

Нетехнический проект не подвержен риску полного провала, как это возможно в случае технического проекта, особенно инновационного, где задуманный новый продукт с уникальными свойствами может не получиться. Поэтому нетехнические проекты, как правило, можно кое-как довести до завершения. Результат (например, производительность нового отдела или уровень возрастания мотивации персонала через введение новой системы премирования) может быть далек от ожидаемого, но он все-таки будет.

Для технических проектов требуется также техническое проектирование, которое предполагает использование инженерных методов расчета, вычисления, моделирования, определения корреляций, системного анализа и других подобных. Такие методы проектирования и управления

проектами называются жесткими методами (hard skills), они обеспечивают пошаговый контроль выполнения каждой работы проекта.

В противоположность этому, нетехнические проекты в значительной степени ориентированы на мягкие методы (soft skills), которые связаны с такими явлениями, как потребности людей, участвующих в проекте и потенциальных пользователей продуктом проекта, их мотивация, интересы, ожидания и т.п. Эти навыки менеджера проекта базируются, помимо личного опыта, на знаниях из психологии, социологии, конфликтологии, педагогике и других дисциплин, изучающих поведение человека. Менеджер в такого рода проектах часто выступает в роли тренера, арбитра, наставника. Ему приходится большую часть своего рабочего времени в проекте уделять проблемам, связанным с человеческими отношениями, по сравнению с задачами технического характера. Неумение решать такого рода проблемы даже при очень высокой инженерной квалификации резко снизит эффективность управления проектом. В таблице 1.1 приведены сравнительные характеристики технических и нетехнических проектов.

Таблица 1.1 - Сравнительные характеристики технических и нетехнических проектов

Технические проекты	Нетехнические проекты
Ключевая фигура проекта - инженер	Ключевая фигура проекта - предприниматель
Действия, ориентированные на законы естественных наук	Действия, ориентированные на интересы стейкхолдеров
Решения принимаются в соответствии с алгоритмами	Решения принимаются в соответствии с интересами людей
Линейная иерархия целей и задач	Отсутствие ясно выраженной иерархии целей и задач
Детерминированные (линейные) действия	Недетерминированные действия
Достижение цели в качестве функции затрат	Достижение цели в качестве функции риска

Различие проектов по размерам (объему привлеченных ресурсов) отражено в понятии масштаб проекта. В зависимости от масштаба, выделяются малые, средние, большие и очень большие проекты. Разумеется, такое разделение проектов условно. Можно масштабы проектов рассматривать в более конкретной форме: межгосударственные, международные, национальные, межрегиональные и региональные, межотраслевые и отраслевые, корпоративные, ведомственные, проекты одного предприятия.

При разделении проектов по масштабам могут быть предложены разные критерии. Чаще всего в качестве критерия рассматриваются денежные затраты проекта. В большом проекте работы, относящиеся к планированию, координации и осуществлению, более значительны. Таким образом на каждом этапе большого проекта расходуется ресурсов значительно больше, чем в целом требуется для осуществления малого или среднего проекта. Это предъявляет особые требования к квалификации и управленческим навыкам менеджера большого проекта, так как издержки от его ошибочного решения слишком велики. То же касается и других членов команды проекта. Поэтому в вопросе адаптации персонала к проектной работе целесообразно начинать с малых или средних проектов.

В зависимости от длительности проекта выделяются краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от одного года до пяти лет), долгосрочные (свыше пяти лет) проекты.

Еще одно основание для классификации проектов — различие их по степени сложности. Здесь, соответственно, различаются простые, сложные, очень сложные проекты.

Другим признаком, по которому могут различаться проекты, является степень их новаторства или рутинности. Несмотря на то, что проекты, по определению, должны обладать чертами уникальности и новизны, они все же могут быть очень похожи друг на друга. Обобщая, можно привести следующие характеристики и критерии новаторских проектов:

- проекты функционируют как открытые системы, т.е. требуют постоянной «подпитки» из внешней среды ресурсами, энергией, информацией; такая система находится в квазиустойчивом (как бы устойчивом, подобном устойчивому) состоянии;
- бюрократические, формальные методы управления и подходы сведены к минимуму;
- на каждую возникающую проблему следует максимально быстрая реакция;
- развитые каналы коммуникации обеспечивают частое, многостороннее и неформальное общение;
- серьезное внимание руководства придается преодолению конфликтов, созданию творческой атмосферы, когда инициативы «снизу» приветствуются и получают развитие;
- команда проекта состоит преимущественно из творческих и способных к дискуссии личностей;
- совместная компетенция и ответственность, невзирая на положение участников проекта в управленческой иерархии.

С учетом перечисленных требований к новаторским проектам, следует рассматривать творческий подход к работе в качестве основного, определяющего поведение участников проектной команды, а проектная команда в целом должна уметь мыслить вне существующих шаблонов, алгоритмов и испытанных временем схем и демонстрировать подобный подход в ходе работы.

В зависимости от того, насколько идея проекта известна исполнителям или является новаторской, проекты подразделяют на традиционные и нетрадиционные. Типичными традиционными проектами, например, для строительной организации, является строительство зданий, дорог, мостов, эстакад. Для юридической фирмы типичными проектами будут дела по представлению интересов стороны в судебном разбирательстве. Одним словом, если фирма специализируется на проектах определенного типа, то

они для нее являются традиционными, стандартными, где существует набор инструментов, технологий и людей для их выполнения.

Нестандартными или нетрадиционными проектами являются, как правило, проекты, осуществляемые несколькими компаниями (например, проект по выработке стандартов продукции, обеспечивающих ее совместимость и взаимозаменяемость) или новые крупные уникальные проекты, требующие нестандартных подходов и разработки специальных методов их осуществления. В случае успеха нетрадиционного проекта он переходит в разряд традиционных и становится стандартным. Если методы и подходы испытанных, традиционных проектов применяются в других областях, сферах деятельности или отраслях, то проект принимает характер новаторского и его также следует рассматривать как нетрадиционный.

Помимо общих принципов классификации проектов существуют и частные, отраслевые, а также связанные с привязкой проектов к различным видам деятельности или методам управления. Далее мы рассмотрим следующие примеры таких более частных классификаций проектов, а также мультипроекты:

- проекты, выполняемые коммерческими и государственными предприятиями в рамках контрактов;
- проекты по исследованиям, разработке, инжинирингу;
- строительные и другие проекты по созданию основных средств производства;
- проекты по информационным системам;
- управленческие проекты.

2 Аналитическое исследование деятельности ООО «Техномакс»

2.1 Общая характеристика ООО «Техномакс»

ООО «Техномакс» является коммерческой организацией. Компания зарегистрирована 25 февраля 2010 года, ОГРН 1102468008994, ИНН 2460221253.

Компания ООО «Техномакс» находится по адресу 66008, г. Красноярск, ул. Новосибирская, 42.

Основным видом деятельности является оптовая торговля, включая торговлю через агентов, кроме торговли автотранспортными средствами и мотоциклами.

Организация осуществляет деятельность по следующим неосновным направлениям:

- «Деятельность агентов по оптовой торговле радио- и телеаппаратурой», «Оптовая торговля бытовыми электротоварами»,
- «Оптовая торговля радио- и телеаппаратурой, техническими носителями информации (с записями и без записей)»,
- «Оптовая торговля радио- и телеаппаратурой»,
- «Оптовая торговля техническими носителями информации (с записями и без записей)»,
- «Оптовая торговля прочими непродовольственными потребительскими товарами»,
- «Оптовая торговля бытовой мебелью»,
- «Оптовая торговля неэлектрическими бытовыми приборами» и др.

Организации присвоен ИНН 2463217580, ОГРН 1092468054656. ООО «Техномакс» занимается розничной торговлей электроникой и бытовой техникой с использованием интернет-каналов продаж. ООО «Техномакс» является сертифицированным партнером Apple, статус партнера Apple предполагает, что в магазинах «Техномакс» всегда можно найти широкий

ассортимент оригинальной сертифицированной техники Apple с гарантией от фирмы-производителя.

Средняя цена покупки (средний чек) увеличилась в 2015 году до 11 400 рублей (с НДС) по сравнению с 9 300 рублей (с НДС) в 2014 году.

В организации ООО «Техномакс» поставка осуществляется с центрального склада, расположенного на ул. Телевизорная, 1, стр.11. Определенный запас товара находится в филиале п ул. Новосибирская, 42.

Основной объем торговли ООО «Техномакс» осуществляется с помощью интернет-магазина tehnomaks.ru. Схема работы интернет-магазина выглядит следующим образом (рисунок 2.1):



Рисунок 2.1 – Схема работы интернет-магазина

Исследуем основные бизнес-процессы интернет-магазина ООО «Техномакс». Они включают в себя две большие группы:

1) Привлечение покупательской аудитории (front-end) – привлечение, лидогенерация:

- поисковики;
- социальные каналы;
- контекст.

2) Обработка заказов, осуществление доставки (back-end). Это внутренние процессы, которые напрямую не влияют на принятие решения о покупке, но воздействуют на общую картину в целом (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Внутренние процессы и подпроцессы интернет-магазина

Процесс	Подпроцесс
Пополнение товарных запасов	Прогнозирование спроса Закупка товаров Прием поставки в сток продажи
Обработка заказов в контакт-центре	Прием входящих звонков Подтверждение заказов, пришедших с сайта Обзвон отложенных заказов
Обработка заказов в центре исполнения	Прием заказов в обработку Подбор товаров по заказам Комплектация заказов Упаковка заказов
Доставка	Передача заказов в курьерскую службу Получение отчетов со статусами доставки
Прием оплаты	Получение денег от курьерской службы Проведение оплаты в системе
Обработка возвратов	Обработка возвратов от покупателей Обработка возвратов от курьерской службы

Финансовое состояние характеризуется комплексом показателей, основными из которых являются показатели ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, эффективности деятельности предприятия (корпорации). Информационной базой для анализа финансового состояния служит бухгалтерская отчетность, формы №1 «Бухгалтерский баланс», №2 «Отчёт о прибылях и убытках», №3 «Отчёт об изменениях капитала», №4 «Отчёт о движении денежных средств», №5 «Приложение к бухгалтерскому балансу» и др. Данные анализа финансово-хозяйственной деятельности приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ результатов хозяйственной деятельности ООО «Техномакс» за 2013 - 2015 гг.

Год	Выручка, млн. руб.	Валовая прибыль, млн. руб.	% марж. прибыли	Рентабельность, %	Величина оборотных средств, млн. руб.	Коэф. оборачиваемости
2013	910	131	14,29	12,50	95	1,68
2014	900	122	13,93	12,23	93	1,48
2015	815	130	16,94	14,49	95	1,83

За анализируемый период наблюдается снижение выручки на 95 млн. руб. или на 10,4%, в то время как валовая прибыль снизилась на 1,03 млн. руб. или на 0,8%. Это означает, что происходит повышение эффективности хозяйствования, несмотря на общее снижение активности рынка.

2.2 Конкурентный анализ ООО «Техномакс»

Чтобы оценить рыночное положение интернет-магазина ООО «Техномакс» в целом, воспользуемся таким инструментом, как конкурентный анализ. Объектами исследования стали 4 интернет-магазина, занимающиеся продажей техники Apple в Красноярске. Анализ интернет-магазинов был проведен по 5 показателям:

- юзабилити;
- SEO;
- узнаваемость бренда;
- покрытие;
- дополнительный программы (кредит, сервис).

М.Видео (интернет-магазин www.mvideo.ru) - российская торговая сеть по продаже бытовой техники и электроники. По данным за 2012 год, занимала первое место в России как по продажам на рынке бытовой техники

и электроники, так и по доле занимаемых торговых площадей. Ассортимент компании составляет более 10 тыс. товаров, она обладает развитой розничной сетью.

Связной (интернет-магазин www.svyaznoy.ru) - российская компания, федеральная розничная сеть, специализирующаяся на продаже услуг сотовых операторов и провайдеров проводного доступа в интернет, персональных средств связи, аксессуаров, портативной цифровой аудио- и фототехники. Связной тоже обладает развитой розничной сетью, но специализируется на мобильной электронике.

Re: store (интернет-магазин www.re-store.ru) - бренд и одноимённое название розничной сети монобрендовых специализированных магазинов формата Apple Premium Reseller в России и Европе.

Характеристика показателей юзабилити объектов исследования представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Краткая характеристика показателей юзабилити интернет-магазинов

Магазины	Front-End	Качество товаров	Ассортимент товаров	Back-End
tehnomaks.ru	Шапка сайта привлекательная, с анимацией, 17 страниц в меню навигации, обратная связь, отзывы (79), обширный контент, персональные дополнительные сервисы – личный кабинет покупателя. Фотографии нечеткие, нет увеличения	Магазин работает только с официальными и дистрибьюторами компании Apple, Xiaomi – китайского производителя	24 категории товаров, портативных видеочкамер до торгового оборудования	При возврате – оплата доставки покупателем. Связь по телефону в течение рабочего дня. Примерный срок доставки до клиента – 3 дня. Стоимость доставки от 250 руб., при заказе от 3000 руб. - бесплатно. Способы оплаты: наличными, банковской картой, банковским переводом.
www.re-store.ru	Шапка сайта с навигацией, меню 18 страниц, обратная связь, онлайн-звонок, книга	Продукция Apple исключительно	9 категорий товаров	Возврат по первому требованию. Связь по телефону в течение часа. Примерный срок

Окончание таблицы 2.3

	отзывов, клуб подписчиков, обширный контент			доставки до клиента – 1-2 дня. Бесплатная доставка при заказе от 7000 руб. Способы оплаты: наличными, банковской картой, банковским переводом
www.mvideo.ru	Строгое оформление шапки сайта, но форма заявки магазина сделана неаккуратно. Навигация удобная с дублированием меню в подвале сайта, отличный показ фотографий с увеличением частей. Есть блог, вопросы и ответы	Почти вся доступная на рынке бытовая техника и электроника	11 категорий товаров, 87 подкатегорий	Бесплатная доставка при заказе от 10000 руб. Способы оплаты: наличными, банковской картой, банковским переводом, Яндекс, WebMoney, Qiwi
www.svyaznoy.ru	Главная страница стилизована под мобильную ОС. Легко найти дополнительные услуги, техподдержку, номера телефонов и адреса магазинов	Продукция почти всех производите лей мобильных устройств от Apple до Xiaomi	9 категорий товаров, 47 подкатегорий	Удобная доставка через Постамат. Способы оплаты: наличными, банковской картой, банковским переводом, Яндекс, WebMoney, Qiwi

Проведем интегральную оценку юзабилити интернет-магазинов. Сравним сайты конкурентов по группам показателей, проставляя оценочный балл по пятибалльной шкале, где 1 – лучший показатель, а 5 – худший (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Сводная оценка юзабилити интернет-магазинов

	Front-End	Качество товаров	Ассортимент товаров	Back-End	Сводный показатель (сумма баллов - место)
svyaznoy.ru	2	3	2	1	8 - 1
restore.ru	1	1	4	3	9 - 2
technomaks.ru	3	2	3	2	10 - 3
mvideo.ru	4	4	1	4	13 - 4

Лидером по показателям юзабилити является svyaznoy.ru, магазин ООО «Техномакс» находится на третьем месте.

Следующим шагом рассмотрим SEO-показатели сайтов. Сравним сайты по такому важному показателю как поисковый трафик. Наряду с другими метриками, объем, характер и качество органического трафика многое расскажут о ресурсе. В исследовании мы будем использовать сервисы Similarweb и Ahrefs. С их помощью можно изучить трафик конкурентов и ключевые запросы без доступа в статистику, провести комплексный конкурентный анализ.

Как видно на графике ниже, лидером по поисковому трафику за полгода (январь-июнь 2015 г.) является сайт Mvideo.ru, на долю которого приходится 26% общего трафика сравниваемых сайтов. С небольшим отставанием следует сайт svyaznoy.ru (21%). restore.ru (0,9%) и technomaks.ru (1,1%) существенно отстают от конкурентов по этому показателю (рисунок 2.2).

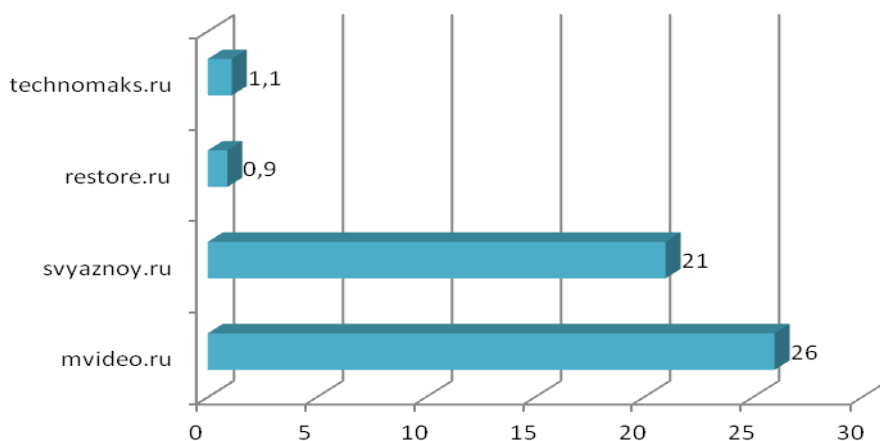


Рисунок 2.2 – Объем поискового трафика за 1 полугодие 2015г.

Рассмотрим структуру трафика исследуемых сайтов. Практически все сайты собирают трафик с трех каналов: поиска, прямых заходов на сайт и рефералов (переходы с других сайтов). Отчетливо видно, что совершенно не задействованы социальные каналы и email-маркетинг. Рекламу же активно использует только один игрок - Mvideo.ru (рисунок 2.3).

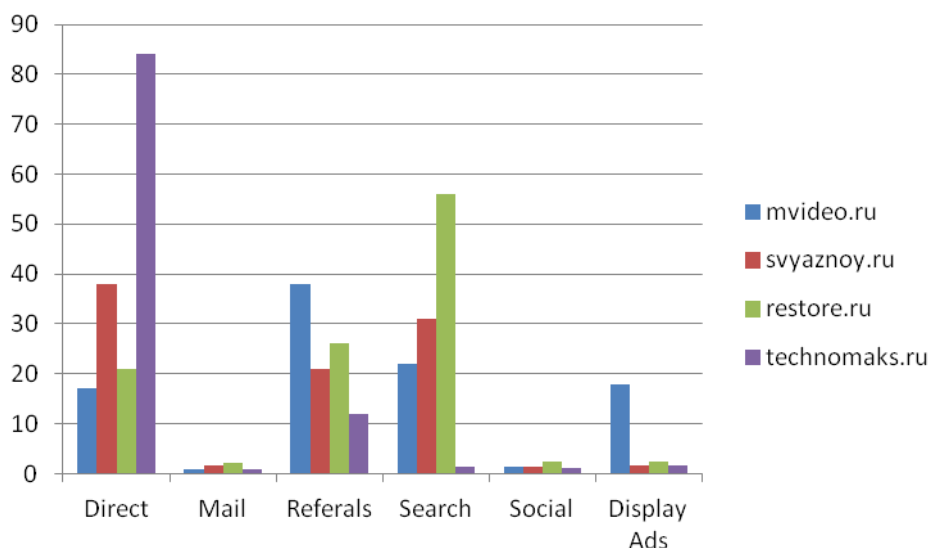


Рисунок 2.3 – Структура трафика исследуемых сайтов за 1 полугодие 2015г.

Лидером по количеству поискового трафика является restore.ru, при этом поиск занимает 50% всего трафика сайта. У mvideo.ru больше всего реферального трафика, также видно, что компания проводит широкую рекламную кампанию в сети, о чем свидетельствует самая правая колонка – Display Ads.

Наибольший объем прямого трафика приходится на сайт Technomaks.ru, что свидетельствует о сильном внешнем пиаре компании и о слабом развитии других каналов трафика. Фактически данный ресурс получает 90% трафика всего с двух каналов: прямых заходов на сайт и реферального трафика.

При сравнении брендового и небрендового трафика у всех сайтов наблюдается довольно большой процент переходов по бренду компании, это

свидетельствует о том, что пользователи часто ищут товар в определенном магазине.

Наиболее популярным в поиске из всех представленных магазинов является mvideo.ru, на втором месте - svyaznoy.ru (рисунок 2.4).

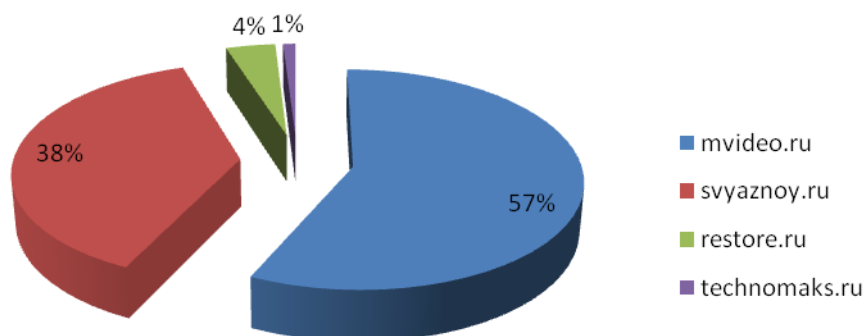


Рисунок 2.4 – Процентное соотношение запросов бренда

На продвижение сайта прямо или косвенно влияют различные SEO-показатели. К ним относятся видимость сайта, количество страниц в индексе поисковых систем, ТИЦ (тематический индекс цитирования) и прочие данные. Большое количество продающих страниц позволяет увеличить видимость сайта и привлечь дополнительный поисковой трафик. Как следует из диаграммы ниже, больше всего страниц в индексе Google у сайта Mvideo.ru, при этом в Яндексе у него совершенно противоположная ситуация. Скорее всего, это связано с техническими настройками, для каждого поисковика у сайта Mvideo.ru прописаны свои инструкции, в которых для индексации Яндексом закрыто гораздо больше страниц.

Сайт-лидер по трафику svyaznoy.ru в индексе Яндекса и Google имеет наименьшее количество страниц из всех. Можно предположить, что большой трафик данного сайта связан с хорошей оптимизацией и развернутой корректной структурой (рисунок 2.5).

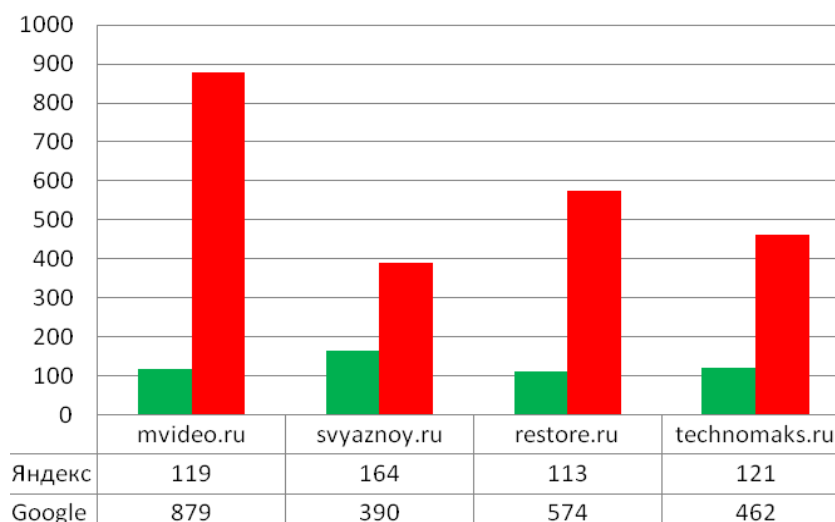


Рисунок 2.5 – Количество страниц в индексе поисковых систем, тыс.

Для наглядности и облегчения восприятия сведем все полученные из сервисов Similarweb и Ahrefs данные в одну таблицу. Сравним сайты конкурентов по группам показателей, проставляя оценочный балл по пятибалльной шкале, где 1 – лучший показатель, а 5 – худший (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Оценка реализации SEO-показателей интернет-магазинов

	Общая детализация трафика			Внешнее окружение			Технические параметры		Сводный показатель (сумма баллов - место)
	Общий трафик	Органический трафик	Реферальный трафик	Ссылочная масса	Кол-во доменов	Кол-во страниц в индексе	Показатели индексации	Показатели цитируемости	
mvideo.ru	1	2	1	3	2	3	2	1	15 - 1
svyaznoy.ru	4	1	4	2	1	4	1	2	19 - 2
technomaks.ru	2	3	3	1	3	2	3	3	20 - 3
restore.ru	3	4	2	4	4	1	2	4	24 - 4

Итак, лидируют сразу два сайта: mvideo.ru и svyaznoy.ru. следом идет Technomaks.ru, который занял третье место. Данные сайты имеют достаточно большую внешнюю ссылочную массу, высокие показатели цитируемости и посещаемость, что позволяет им эффективно продвигаться в поисковых системах.

Третий показатель конкурентного анализа – узнаваемость бренда. По итогам анализа наиболее популярных брендов ритейла бытовой техники и электроники, бренд М.Видео занимает второе место по узнаваемости среди всех российских брендов после Эльдорадо.

Бренд Связной тоже хорошо известен, но уже на более специализированном рынке – рынке мобильного ритейла. Среди мобильных ритейлеров он тоже занимает второе место по России после Евросети.

Что касается Re: Store, то это узконишевый бренд, известный исключительно потребителям продукции Apple. Зато среди них он широко известен – особенно это касается Красноярска, где они были первыми и заняли нишу продавцов Apple.

У Техномакса нет своей ниши, узнаваемость бренда низкая, к тому же ей мешают ассоциации с более крупными игроками: Техносила и Технопойнт. В глазах потребителя происходит путаница: «техно-чего-то-там.ru» не ассоциируется ни с брендом Apple, ни с другим сильным брендом, что отрицательно влияет на узнаваемость бренда.

Таким образом, можно проранжировать конкурентов по степени узнаваемости бренда:

mvideo.ru – 1;

svyaznoy.ru – 2;

re-store.ru – 3;

technomaks.ru – 4.

По степени покрытия однозначным лидером является mvideo.ru – это федеральный интернет-магазин формата гипермаркет электроники и бытовой техники, в котором ассортимент товаров превышает 10000 позиций. Учитывая сильную розничную сеть, которая составляет более 379 магазинов сети в 161 городе России, их многоканальные продажи делают их недосыгаемыми для конкурентов.

Вторую позицию занимает svyaznoy.ru – у них еще более впечатляющая розничная сеть: розничная сеть «Связного» объединяет 3000 торговых точек более чем в 900 городах России. Но их совокупный оборот меньше за счет более узкой специализации.

re-store.ru и technomaks.ru делят между собой третье и четвертое места. re-store.ru обладает хорошим локейшеном – его точка, расположенная в ТРЦ «Планета», широко и давно известна красноярцам. Но technomaks.ru работает с более широким кругом пользователей за счет расширенного ассортимента, что несколько уравнивает шансы.

Обобщая сделанные выводы относительно широты покрытия:

mvideo.ru – 1;

svyaznoy.ru – 2;

re-store.ru – 3;

technomaks.ru – 3.

Последний параметр конкурентного анализа – дополнительный сервис.

Оценим конкурентов по некоторым параметрам (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Оценка дополнительного сервиса конкурентов

	Кредитные программы	Программы лояльности	Сервисные программы	Сводный показатель (сумма баллов - место)
svyaznoy.ru	1	2	3	6 - 1
mvideo.ru	1	1	4	6 - 2
restore.ru	3	3	1	7 - 3
technomaks.ru	3	3	2	8 - 4

Проведя анализ каждой позиции конкурентного анализа, составим конкурентный профиль указанных интернет-магазинов. Воспользуемся полученными рейтинговыми оценками, только расставим их в порядке убывания (4- максимальное значение, 1 – минимальное) (рисунок 2.6).

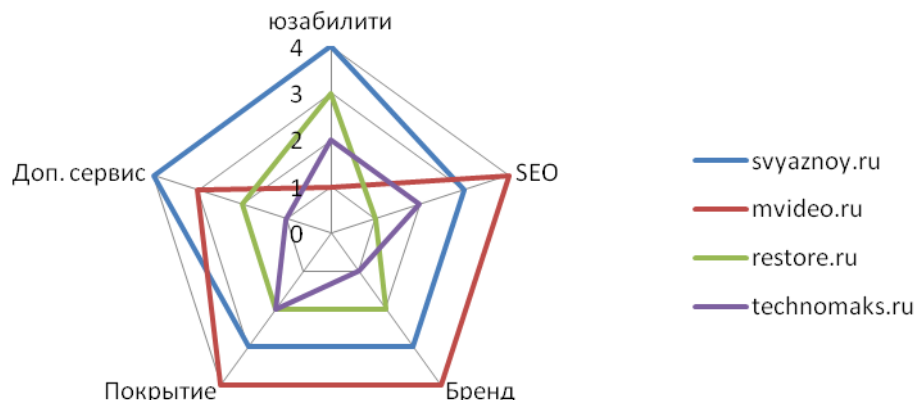


Рисунок 2.6 – Конкурентный профиль интернет-магазинов

Как можно видеть из рисунка 2.6, конкурентное положение ООО «Теномакс» в настоящий момент не является выгодным – компания существенно уступает своим основным конкурентам практически по всем параметрам. Прямая конкуренция в данном случае становится практически невозможной, но это не значит, что компания не может ничего предпринять – в данном случае рекомендованы действия так называемого партизанского маркетинга.

Для того, чтобы улучшить свое положение на рынке, ООО «Техномакс» необходимо отстроиться от конкурентов. Рассмотрим возможные стратегические решения в следующем пункте работы.

2.3 Стратегические перспективы развития компании

Сначала проведем анализ внешней и внутренней среды организации. Внешняя среда предприятия представлена факторами, которые действуют за его пределами и влияют на осуществление коммерческой деятельности.

Внешняя среда организации состоит из следующих элементов:

- покупатели;
- поставщики;

- конкуренты;
- посредники.

Покупатель ООО «Техномакс» - физическое лицо или организация, осуществляющее оплату деньгами и являющееся приобретателем товара или услуги. Структура аудитории интернет-покупателей похожа на структуру всей интернет-аудитории в нашей стране. Женщин среди онлайн покупателей электроники, телефонов и компьютеров – 39 %, соответственно мужчин – 61 %. Более половины онлайн-покупателей моложе 35 лет.

В Интернете покупают те пользователи, кому позволяет это финансовое положение. Однако прямой зависимости от месячного дохода нет - скорее, высокая доля онлайн-покупателей обеспечена их большей покупательской способностью. Доля онлайн-покупателей с ежемесячным доходом менее 20 тыс. рублей составляет 44 %, 38 % онлайн-покупателей – это люди с доходом 20-50 тыс. рублей. Важно отметить фактор, существенно повлиявший на онлайн продажи в последние 2 года – рост курса валют и, соответственно, подорожание импортных товаров вкупе с падением реального дохода покупателя. Все это говорит о постепенной переориентации массового покупателя в сторону более дешевого сегмента мобильной электроники.

Что касается поставщиков, то необходимо отметить одну тенденцию, которая, на наш взгляд, существенно влияет на развитие ритейла, – это «прямой доступ к потребителю». В России 30% интернет-покупателей уже совершают онлайн-покупки напрямую от производителя, минуя ритейлера. Судя по ситуации на некоторых других рынках, таких как Китай и США, мы можем ожидать, что эта тенденция будет усиливаться и дальше. Это означает, что, с одной стороны, ритейлеры должны заново продумать свои ценовые предложения и назвать убедительные причины, почему клиентам следует покупать у них, а не напрямую у производителей.

Если оценивать объем трансграничной торговли с Китаем (как самый массовый), то в последние 10 лет, он рос в геометрической прогрессии,

увеличиваясь в разы каждый год, в то время как рост продаж интернет-магазинов в год составляет примерно 5-7%. При этом самыми покупаемыми товарами в трансграничной торговле с Китаем является электроника и мобильные устройства (рисунок 2.7).

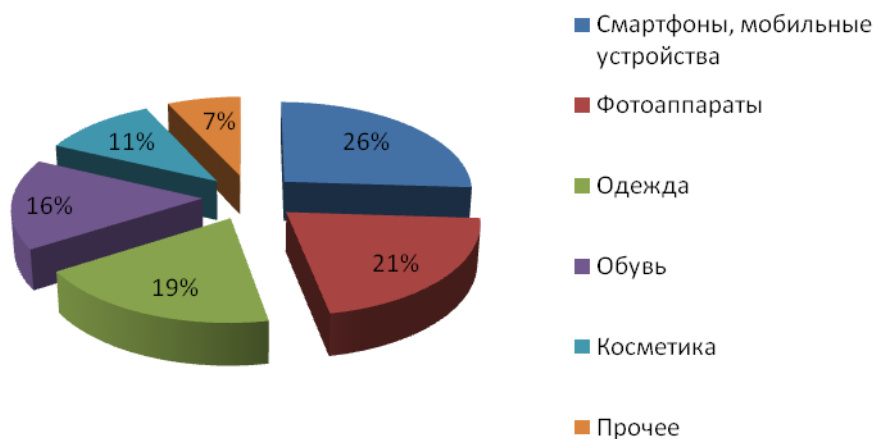


Рисунок 2.7 – Структура трансграничной торговли с Китаем в 2015г.

Конкурентный анализ для ООО «Техномакс» был проведен в п. 2.2.

PEST-анализ - полезный инструмент для понимания рынка, позиции компании на рынке, ее потенциала и направления бизнеса. Для большей наглядности анализ макросреды ООО «Техномакс» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7. – Анализ макросреды ООО «Техномакс»

Фактор	Характеристика	Влияние
Демографический	1) Миграционный прирост в Красноярской агломерации, что повышает количество потенциальных потребителей;	- Прирост населения положительным образом сказывается на экономике региона, и в частности на предприятии, в связи с увеличением количества потребителей;
Экономический	1) Снижение дохода населения в крупных городах;	- Это свидетельствует о том, что благосостояние города снижается, а значит, снижаются расходы на товары;

Окончание таблицы 2.7

	<p>2) Изменения основных внешних издержек в отрасли: повышение стоимости на воду, газ и свет;</p> <p>3) Повышение уровня безработицы;</p> <p>4) Изменение процентных ставок, курса обмена иностранной валюты;</p> <p>5) Инфляция</p>	<p>- В связи с существенным ростом тарифов увеличиваются расходы организации, что влияет на финансовые показатели;</p> <p>- Ведет к уменьшению спроса.</p> <p>- Существенно влияет на отпускные цены, снижает спрос;</p> <p>- Заставляет повышать отпускную цену на товар.</p>
Политический	<p>1) Политическая ситуация в стране и внешняя политика;</p> <p>2) Изменение валютного регулирования, правил таможенного контроля, увеличение таможенных пошлин.</p>	<p>- В настоящий момент политическую ситуацию в России можно оценить как относительно нестабильную, что представляет определенную угрозу, т.к. предприятие работает с импортным товаром.</p> <p>- Ведет к росту цен на поставляемые импортные товары.</p>
Природный	<p>1) Природные катаклизмы, изменение климата, ограниченность природных ресурсов, загрязнение окружающей среды.</p>	<p>- Не оказывают существенного влияния</p>
Технологический	<p>1) Усовершенствование оборудования, модернизация старой и создание новой продукции.</p>	<p>- Постоянное обновление линейки товаров стимулирует спрос.</p>
Социально-культурный	<p>1) Потребительские предпочтения</p> <p>2) Покупательская способность населения</p>	<p>- Влияние бренда Apple очень велико</p> <p>- Продукция (товары) рассчитана для людей с доходом средним и выше среднего</p>

На ООО «Техномакс» оказывают влияние такие факторы как демографические, экономические, политические, природные, технологические и социально-культурные.

Факторы макросреды по-разному влияют и оказывают воздействие на ООО «Техномакс». Таким образом, изучив макросреду торгового предприятия, можно сделать вывод о том, что наибольшее положительное влияние на торговое предприятие ООО «Техномакс» оказывают - потребительские предпочтения к продукции и постоянное технологическое совершенствование продукции, что способствует стимулированию спроса и увеличению прибыли, а отрицательное – рост курса доллара и снижение доходов населения. Данные факторы являются возможностями и угрозами для компании.

Далее проведем SWOT-анализ, чтобы рассмотреть не только внешнюю, но и внутреннюю среду компании (таблица 2.8).

Таблица 2.8 - SWOT-анализ ООО «Техномакс»

<p style="text-align: center;">Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокая значимость бренда Apple для потребителей - постоянный выпуск новых моделей продукции - наличие сертификатов качества - развитый товарный бренд 	<p style="text-align: center;">Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - зависимость от курса валют - зависимость от реальных доходов потребителей - ограниченность каналов сбыта
<p style="text-align: center;">Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - расширение каналов сбыта - открытие магазинов на новых площадках - открытие новых филиалов в регионе - открытие собственной сервисной службы 	<p style="text-align: center;">Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обострение конкуренции со стороны производителей более бюджетной техники - изменение вкусов потребителей - общий экономический спад - неконтролируемый рост курса валют

Таким образом, по данным SWOT-анализа ООО «Техномакс» можно сделать следующие выводы:

1. ООО «Техномакс» продвигает сильный товарный бренд, что существенно упрощает маркетинговую стратегию.

2. Руководство ООО «Техномакс» понимает необходимость постоянной деятельности по продвижению товара путем использования различных видов рекламы, и проводит активную рекламную кампанию.

3. Товар, предлагаемый ООО «Техномакс», качественный и отвечающий ожиданиям покупателей, с большим кредитом доверия.

4. Покупатели опасаются товаров-заместителей, т.к. при более низкой цене, они могут быть ниже качеством. Сильная привязанность потребителя к бренду Apple играет компании на руку, однако, при дальнейшем росте курса доллара и падении реальных доходов населения, компания может столкнуться с существенным падением спроса.

На основании проведенного SWOT-анализа внутренней среды ООО «Техномакс» можно сделать следующие выводы:

1. Сильные стороны предприятия:

- постоянное обновление ассортимента. Удельный вес новой продукции в общем объеме реализации составляет более 45 %;

- предприятие является сертифицированным партнером Apple, что немаловажно для покупателей, не решающихся делать покупки в интернет-магазинах других регионов;

- высококвалифицированный персонал;

- наличие собственного транспорта для организации доставки товаров.

2. Слабые стороны предприятия:

- сильная зависимость от курса валют;

- ограниченность каналов сбыта;

3. Возможности:

- открытие новых филиалов розничной продажи.

- открытие интернет-магазинов на новых площадках.

- открытие сертифицированного сервисного центра Apple

4. Угрозы:

- конкуренция среди товаров-субститутов;

- падение доходов населения и сокращение покупательской способности.

В связи с нестабильной обстановкой в стране, колебания курса доллара могут существенно повлиять на финансовый результат компании. Даже крайняя покупательская лояльность может не выдержать давления растущих цен и падающих доходов. В такой ситуации хорошим решением может стать развитие бизнеса путем фокусировки на новой товарной группе.

Воспользовавшись инструментами сервиса Wordstat, можно изучить статистику поисковых запросов по регионам РФ. Мы изучили статистику запросов по маркам смартфонов и пришли к следующему выводу (рисунок 2.8):

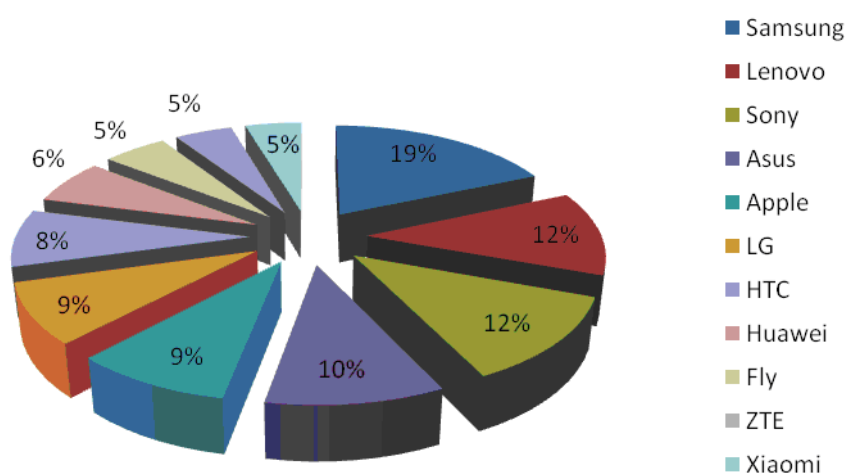


Рисунок 2.8 – Структура поисковых запросов по моделям смартфонов в России за 2014г.

В 2014г. лидировали такие бренды, как Samsung, Sony и Asus, но уже было заметно давление со стороны китайских производителей, таких как Lenovo, Huawei, ZTE и Xiaomi. В 2015г. ситуация еще более усугубилась – китайские производители продемонстрировали существенный рост (рисунок 2.9).

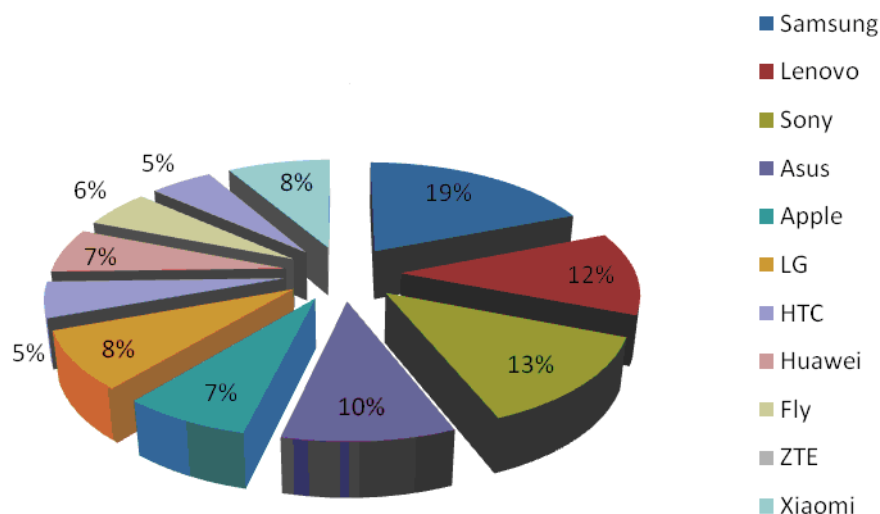


Рисунок 2.9 - Структура поисковых запросов по моделям смартфонов в России за 2015г.

Один только Xiaomi продемонстрировал рост с 5% до 8%, что говорит о хороших перспективах данного бренда на российском рынке. В нынешней экономической ситуации россияне при покупке новой аппаратной техники отдают предпочтение бюджетным китайским моделям. Напротив, снижение продаж Apple в ближайшем времени может составить 25–30%. Надо быть большим любителем этого бренда, чтобы покупать его продукцию. Нормальные потребители считают деньги, и таких потребителей, к сожалению для Apple, становится все больше. Эмоциональные покупки отходят в прошлое, в то время как неофициальные продажи Xiaomi в России в 2015 г. оцениваются в десятки тысяч устройств.

В подтверждение тренда, в I квартале 2016 г. «Связной» открыл онлайн-витрину со смартфонами Xiaomi в своем интернет-магазине, чтобы изучить спрос на них. За месяц ее посетили 350 000 пользователей, что сопоставимо с посещаемостью разделов со смартфонами некоторых крупных международных A-брендов.

Исходя из вышеприведенной информации, для ООО «Техномакс» весьма перспективной видится фокусировка на бренде Xiaomi, который она уже успешно продает.

Рассмотрим положение компании на матрице Ансоффа (рисунок 2.10).

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 2.10 – Матрица Ансоффа для ООО «Техномакс»

ООО «Техномакс» действует на насыщенном высококонкурентном рынке. Продукт – вроде бы не нов, но постоянно развивается и меняется. Базовая стратегия для таких условий – это стратегия развития, которая предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

Для стратегии развития товара существуют следующие предпосылки:

- Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов;
- Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла;
- Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов.

При стратегии развития товара при работе с целевой аудиторией все усилия компании должны быть направлены на знакомство с новым товаром, формирование культуры использования товара, формирование пробных покупок. При установлении цен компании рекомендуется использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ

или стратегию низких цен для достижения максимального охвата аудитории новым продуктом.

Стратегия распределения товара должна быть направлена на построение дистрибуции в ключевом канале продаж рынка. В продвижении товара компания должна стремиться увеличивать знание по новым вариациям товара, искать новые каналы продаж для построения дистрибуции продуктов. Итак, суть стратегии заключается в том, что компания сосредотачивается на более перспективной и недорогой товарной группе Xiaomi. Для отстройки от конкурентов и своего собственного направления Apple, лучше реализовывать направление в рамках отдельного интернет-магазина, полностью посвященного Xiaomi.

Итак, в долгосрочных планах ООО «Техномакс» закрепление на федеральном рынке с монобрендовым интернет-магазином Xiaomi и дальнейший рост.

Среднесрочная перспектива характеризуется переориентацией на бренд Xiaomi, и развитием интернет-магазина в г. Красноярске и Красноярском крае.

Краткосрочная перспектива заключается в разработке и тестировании интернет-магазина, необходимых для начала продаж, проведение рекламной кампании, а также расширение бэк-офиса в г. Красноярске.

Таким образом, иерархия стратегий будет выглядеть следующим образом (рисунок 2.11):



Рисунок 2.11 – Иерархия стратегий компании

В настоящий момент компания работает в двух направлениях: развивают бренды Apple и Xiaomi. Рассмотрим стратегии для каждого из видов деятельности:

Для бренда Apple – фокусировка на покупательском сегменте класса «Люкс», развитие сервисных услуг, реформатирование интернет-магазина technomaks.ru.

Для бренда Xiaomi – расширение ассортимента, создание монобрендового интернет-магазина MiRussia, развитие его в федеральном формате.

Перейдем к функциональным стратегиям, которые удобнее всего представить в виде схемы (под производством подразумевается функциональный блок, связанный с работой интернет-магазина) (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 – Схема функциональных стратегий компании

После определения стратегии развития перейдем к определению конкретных мероприятий по реализации выбранной стратегии. Мероприятия по блокам функциональных стратегий приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – План стратегических мероприятий

Мероприятие	Характеристика	Ответственный исполнитель	Требуемые ресурсы
Производство			
Разработать техническое задание для создания интернет-магазина	Разработать ТЗ	Директор по развитию	Зарплата директора по развитию, услуги веб-разработчиков
Создать интернет-магазин	Дизайн, наполнение сайта, тесты	Технический директор	Оплата услуг веб-разработчиков
Маркетинг			
Регистрация товарного знака MiRussia	Подготовка документов и проведение процедуры регистрации	Директор по развитию	Дополнительная оплата труда за новые должностные обязанности (20% от оклада)
Исследование рынка мобильных устройств	Формирование стратегии продвижения товара	Директор по развитию	
Составление плана рекламной кампании	Составление плана, сметы, расчет предполагаемой эффективности рекламной кампании	Директор по развитию	

Окончание таблицы 2.8

Персонал			
Набор сотрудников для нового интернет-магазина	Определить конкретных специалистов, которых не хватает	Директор персоналу	по
Произвести изменения в оргструктуре	Расширить бэк-офис	Директор персоналу	по
Формирование локальных нормативных документов	Написать должностные инструкции	Директор персоналу	по

Таким образом, из материалов второй главы можно сделать вывод, что в настоящий момент ООО «Техномакс» находится не в самом выгодном конкурентном положении и не может напрямую конкурировать с основными игроками на рынке. Однако, хорошим выходом может стать фокусировка на товарном бренде Xiaomi и отстройка от конкурентов.

Для этого предлагается создание монобрендового интернет-магазина федерального формата MiRussia, который будет предлагать продукцию китайского производителя, до сих пор не имеющего официального представительства в России. Это позволит компании стать первой на рынке продукции, которую называют «китайским Apple», расширить свою деятельность и получать прибыль.

3 Разработка проекта по созданию интернет-магазина MiRussia для ООО «Техномакс»

3.1 Организационный план по созданию интернет-магазина MiRussia для ООО «Техномакс»

Как показал анализ во второй главе работы, ООО «Техномакс» имеет неплохие перспективы с выводом на рынок специализированного интернет-магазина MiRussia, сконцентрированного на продажах марки Xiaomi.

Для определения формата интернет-магазина, необходимо провести сравнительный анализ существующих магазинов, определить недостатки их интерфейсов и выяснить лучшие практики реализации отдельных элементов сайта.

Этап 1. Портрет онлайн-покупателя.

В России за месяц покупают физические и цифровые товары более 20 млн. человек. Почти половина из них – 9,3 млн человек или 33% активной интернет-аудитории – покупает электронику, компьютеры, телефоны или бытовую технику. В сумме по количеству онлайн-покупателей электроника и бытовая техника – это самая популярная товарная категория в российском интернете.

55% онлайн-покупателей электроники и бытовой техники проживают в городах-миллионерах. При этом доля онлайн-покупателей электроники и бытовой техники среди всех интернет-пользователей в Москве вдвое выше, чем в небольших городах с населением от 100 тыс. до 500 тыс. человек.

Онлайн-покупки электроники и бытовой техники более характерны для мужчин, чем для женщин особенно в возрасте от 25 до 35 лет.

Доля онлайн-покупателей электроники и бытовой техники среди всех интернет-пользователей с высоким доходом (от 50 тысяч рублей и выше) в три раза выше, чем среди интернет-пользователей с доходом до 10 тысяч рублей на одного человека в семье. Однако основную массу онлайн-

покупателей электроники и бытовой техники составляют интернет-пользователи со средним доходом от 20 тысяч до 50 тысяч рублей – их около 40% (рисунок 3.1 – 3.2).

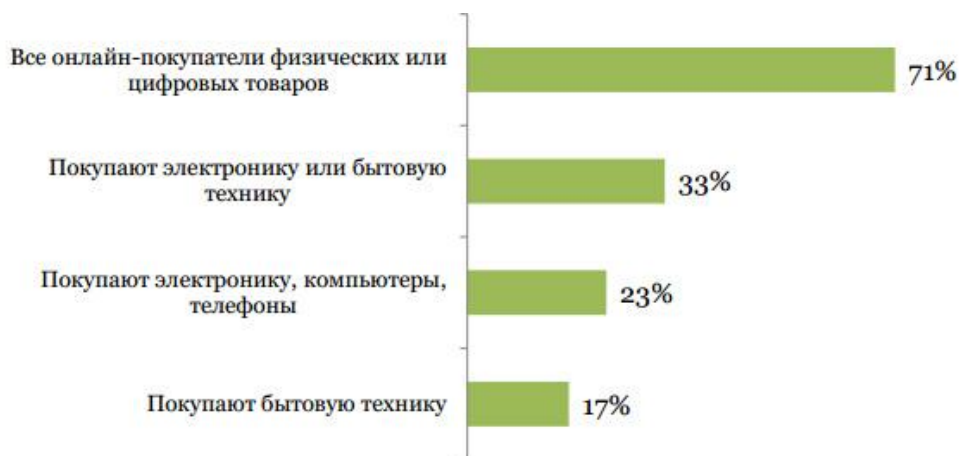


Рисунок 3.1 - Доля активных российских интернет-пользователей, совершающих онлайн-покупки за месяц

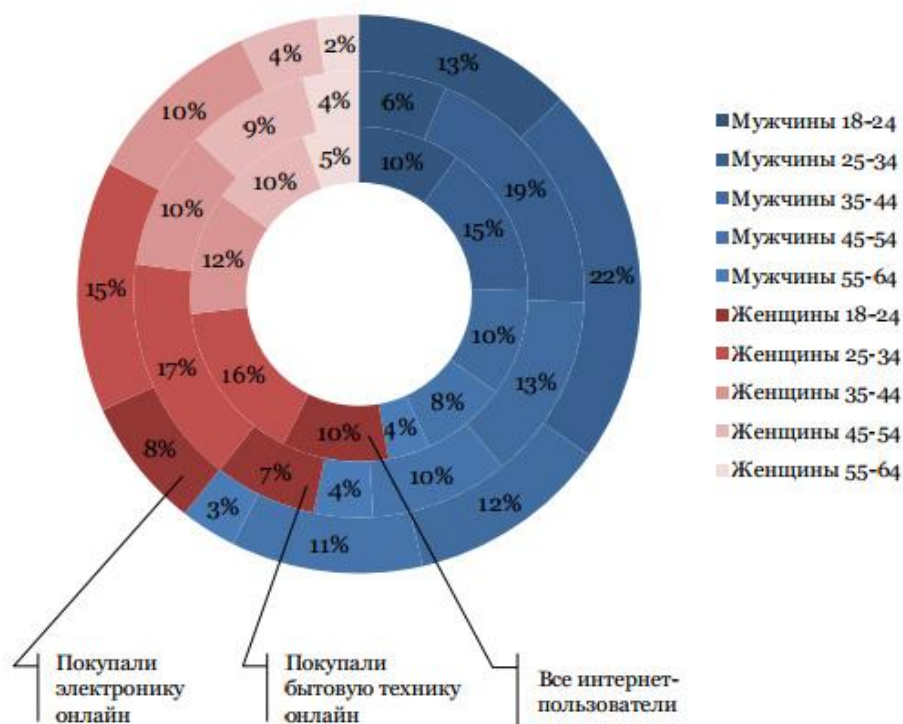


Рисунок 3.2 - Распределение онлайн-покупателей по полу и возрасту

Бытовая техника – категория онлайн-покупок, в которой чаще всего оплата производится при получении товара – 48% покупателей производят оплату наличными и еще 17% банковской картой.

Электронику значительно чаще оплачивают дистанционно – около 33% покупателей оплачивают онлайн-покупки электроники прямо в интернете банковскими картами или через электронные кошельки.

Электроника и бытовая техника – самые «немобильные» категории онлайн-покупок. С планшетов и смартфонов покупают электронику и бытовую технику лишь 9% и 13% онлайн-покупателей, соответственно (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 - Доли онлайн-покупателей, совершивших покупку с мобильного устройства, среди всех онлайн-покупателей по товарным категориям

Этап 2. Оценка взаимодействия покупателя и сайта интернет-магазина.

1) Оценим реализацию каталога товаров

Каталог товаров – один из основных инструментов сайта интернет-магазина, который покупатели используют для подбора товаров или для поиска конкретных товаров.

Эффективный каталог товаров позволяет покупателю быстро сузить область поиска товаров до минимума (обычно 5-10 товаров), среди которых

покупатель осуществляет непосредственный выбор: найти нужную товарную категорию, отсеять заведомо неподходящие товары, отобразить список товаров по степени «предпочтительности» для покупателя (по цене, популярности или иным факторам).

У российских интернет-магазинов имеются следующие наиболее значимые проблемы реализации каталога товаров:

1. Неудобная структура каталога: каталог товаров слишком «широкий» (более 10 пунктов на одном уровне иерархии), либо в каталоге используются противоречивые или неоднозначные названия разделов, что затрудняет покупателю нахождение нужной товарной категории.

2. В списке товаров выбранного раздела каталога не отображаются основные характеристики отдельных товаров. У покупателя нет возможности быстро оценить, какие из товаров в списке соответствуют его запросам, а какие – нет.

3. Возможность фильтрации списка товаров выбранного раздела каталога «спрятана» и требует от покупателя дополнительного времени, чтобы найти, как отобразить список фильтров. Многие покупатели не могут найти «спрятанные» фильтры, считая, что такой возможности на сайте нет.

Лучшие интернет-магазины по качеству реализации каталога товаров – Svyaznoy.ru (94%) и Mvideo.ru (92%). Соответственно, при формировании технического задания для ИМ MiRussia следует опираться на каталоги товаров этих интернет-магазинов.

2) Оценка реализации формы поиска.

Эффективная форма поиска на сайте интернет-магазина электроники и бытовой техники одинаково хорошо обрабатывает запросы разной степени конкретности, исправляет опечатки и учитывает разные формы написания названий брендов, товаров и товарных категорий.

Наиболее значимые проблемы реализации формы поиска на сайтах российских интернет-магазинов Xiaomi следующие:

1. Низкая релевантность результатов поиска даже по запросам с названиями популярных товаров. Зачастую результаты поиска сортируются не по релевантности запроса, а по цене.

2. Список товаров в результатах поиска часто невозможно отфильтровать по товарным категориям, брендам, цене или техническим характеристикам, что часто сильно затрудняет выбор товаров среди представленных в результатах поиска.

Лучшие интернет-магазины по качеству реализации формы поиска и страницы результатов поиска – ru-mi.ru (87%) и Ulmart.ru (87%).

3) Оценка реализации рекомендаций и связей между товарами

Рекомендация товаров в выбранном разделе каталога помогает неопытному покупателю сделать выбор без лишних затрат на изучение характеристик разных товаров.

Эффективная система рекомендаций на сайте интернет-магазина предложит покупателю несколько вариантов товаров, подобранных для всех основных товарных категорий: самые популярные, оптимальное соотношение цена-качества, новинки.

«Горизонтальные» связи между товарами – возможность со страницы товара перейти на страницу другого похожего товара или на страницу аксессуара к данному товару – значительно сокращает время поиска и количество переходов по сайту особенно в случае, когда название товара неизвестно, либо само по себе не имеет для покупателя значения. Для «периферии» – мышей, зарядных устройств, чехлов, наушников, кабелей и прочих «подключаемых устройств» – определяющими факторами выбора в основном являются подходит ли этот «периферийный товар» к устройству покупателя и его цена. В таких случаях покупателю быстрее и удобнее найти на сайте страницу уже имеющегося у него устройства и через него попасть на страницу нужной «периферии».

Рекомендации и связи между товарами являются наиболее слабой стороной большинства интернет-магазинов: рекомендации, как правило,

отсутствуют, либо недоступны, а связи между товарами реализуются лишь частично.

Лучшие интернет-магазины по уровню реализации рекомендаций товаров и связей между товарами – store-xiaomi.ru (84%) и euroset.ru (78%).

4) Оценка реализации информации о товаре

Большинство крупных российских интернет-магазинов на достаточно высоком уровне реализуют страницу товара как с точки зрения информационного наполнения, так и с точки зрения оформления и удобства интерфейса.

Эффективная страница товара правильно структурирует информацию о товаре, позволяя покупателю быстро ознакомиться со всеми основными характеристиками товара, рассмотреть товар со всех сторон на качественных фотографиях и узнать подробности о тех или иных аспектах товара.

Наиболее часто встречающаяся проблема с реализацией страницы товаров – неудобная структура описания товара:

1. Основные характеристики товаров включают в название товара – получившиеся конструкции вида «Фитнес-трекер Xiaomi Mi Band Pulse, так же известный ранее как Xiaomi Mi Band 1S всегда включен и отслеживает вашу активность 24 часа в сутки.» сложны для восприятия и не позволяют быстро понять, соответствует ли данный товар ожиданиям или нет.

2. Наиболее значимые характеристики никак не выделяют из общего порой длинного списка характеристик, который к тому же сложно найти на странице – например, если этот список «спрятан» в отдельной вкладке «Характеристики», ссылка на которую слабо выделена и находится за пределами видимой без скроллинга части страницы.

Лучшие интернет-магазины по уровню реализации информации о товаре – Ozon.ru (88%), Citilink.ru (87%) и Eldorado.ru (87%).

- 5) Оценка реализации элементов, влияющих на принятие решения о покупке.

Принятие решения о покупке – этап, возникающий, когда пользователь уже определился с нужным товаром и нашел его на сайте интернет-магазина. В этот момент покупатель:

1. Рассматривает формальные условия покупки: когда и как можно будет получить товар, как можно будет оплатить покупку, как повлияют на итоговую стоимость предпочтительные способы доставки и оплаты, какие гарантии предоставляются на покупаемый товар.

2. Оценивает (зачастую без осознания) иррациональные факторы: насколько понятно, что делать дальше, чтобы купить товар; насколько магазин в целом вызывает доверие. Эффективный интернет-магазин электроники и бытовой техники на странице товара в лаконичной форме предоставляет основную информацию по дате и времени доставки, стоимости доставки и способах оплаты, а также имеет понятные доступные интерфейсные элементы (кнопки «Купить», «В корзину»), запускающие процесс оформления заказа.

Основным недостатком крупных интернет-магазинов электроники и бытовой техники является фактическое отсутствие информации об условиях покупки на странице товара, где покупатель принимает решение о покупке. В этом случае покупателю приходится покидать страницу товара, переходя на отдельные страницы с описаниями способов доставки, оплаты и гарантий, что требует дополнительного времени и действий, на которые готовы пойти только лояльные или особо замотивированные покупатели.

Лучшие интернет-магазины по уровню реализации элементов сайта, влияющих на принятие решения о покупке – svyaznoi.ru (90%), dostavka.ru (88%).

б) Оценка реализации процесса оформления заказа.

Процесс оформления заказа начинается, когда покупатель уже определился с товаром и принял решение о покупке в данном интернет-магазине. Эффективный интернет-магазин обеспечивает покупателю простой и понятный процесс оформления заказа без лишних препятствий, включая

возможность заказать товар «одним кликом», передав всю необходимую для получения товара информацию по телефону.

Покупатель прерывает процесс оформления заказа по двум основным причинам:

1. Невозможность оформить заказ без регистрации на сайте, либо регистрация на сайте реализована слишком навязчиво, а возможность продолжить оформление заказа без регистрации незаметна. В наиболее неудобных случаях страница, на которую попадает покупатель, начиная оформление заказа, вообще не похожа на страницу оформления заказа – в таких случаях покупатель просто уходит со страницы, думая, что попал на нее по ошибке.

2. Несоответствие условий покупки, предлагаемых в процессе оформления заказа, заявленным ранее условиям, либо появление в процессе оформления заказа информации об условиях покупки, которые не соответствуют ожиданиям покупателя. Например, когда покупатель в процессе оформления заказа узнает, что доставка по нужному ему адресу будет платной, или что получить товар можно только в нескольких точках самовывоза, расположение которых покупателю неудобно.

Лучшие интернет-магазины по уровню реализации процесса оформления заказа – Dostavka.ru (92%) и Ulmart.ru (84%).

Если представить модель идеального интернет-магазина и сопоставить с ней реальные российские интернет-магазины, торгующие продукцией Xiaomi, так, чтобы степень отклонения от идеала определяет уровень эффективности интернет-магазина. При этом общий балл эффективности измеряется по шкале от 0 (абсолютно неэффективный) до 100 (абсолютно эффективный) (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Рейтинг эффективности интернет-магазинов

№	Интернет-магазин	Балл	№	Интернет-магазин	Балл	№	Интернет-магазин	Балл
1	Dostavka.ru	81	11	eldorado.ru	70	21	best-of-china.ru	64
2	Ulmart.ru	81	12	euroset.ru	69	22	top-shop.ru	64
3	ru-mi.com	76	13	kitmall.ru	69	23	ozon.ru	63
4	svyaznoi.ru	76	14	citilink.ru	68	24	xiaocom.ru	62
5	mvideo.ru	73	15	xiaomirustore.ru	68	25	up.house.ru	60
6	store-xiaomi.ru	73	16	mobilmarket.ru	67	26	shop.miuipro.ru	60
7	enter.ru	72	17	getmi.ru	67	27	mi-room.ru	59
8	xiaomi-mi.ru	71	18	cn.shopotam.ru	65	28	quke.ru	54
9	digital.ru	71	19	dns-shop.ru	65	29	xiaomi-tech.ru	44
10	russia-xiaomi.ru	71	20	technosila.ru	65	30	jd.ru	43

Опираясь на данные проведенного исследования, можно сделать вывод, что для реализации магазина MiRussia следует воспользоваться следующими бизнес-моделями:

- 1) Каталог товаров - Svyaznoy.ru или Mvideo.ru
- 2) Форма поиска - Ru-mi.ru и Ulmart.ru
- 3) Рекомендации и связи между товарами - store-xiaomi.ru и euroset.ru
- 4) Информация о товаре - Ozon.ru, Citilink.ru и Eldorado.ru
- 5) Элементы, влияющие на принятие решения о покупке - svyaznoi.ru, dostavka.ru
- 6) Процесс оформления заказа - Dostavka.ru и Ulmart.ru.

Результатом реализации данного проекта должно стать:

Создание интернет-магазина электроники бренда Xiaomi MiRussia.

Достижение положительных экономических показателей предприятия за счет реализации продукции.

Расширение номенклатуры продаваемой продукции и увеличение среднего чека.

Завоевание индивидуальной ниши на рынке электроники и мобильных устройств.

Основной долгосрочной стратегической задачей компании является создание стабильно работающего интернет-магазина, и как следствие, расширение самой компании.

Достижение данной цели осуществляется путем реализации следующих этапов:

Маркетинговые исследования с целью выявления потенциальных потребителей продукции и формата интернет-магазина. Заключение предварительных контрактов с поставщиками и доставщиками.

Создание проекта ИМ, разработка, дизайн, тестирование и отладка.

Отбор персонала и начало работы.

Достижение планового уровня продаж.

Самостоятельное увеличение продаж.

Достижение стабильности бизнеса и его дальнейшее расширение.

Сроки выполнения мероприятий:

Разработка интернет-магазина, отладка и тестирование – в течение 1 месяца с момента принятия решения

(ответственный за исполнение: директор, компания-аутсорсер).

Заключение договора хостинга – в течение 1 месяца с момента принятия решения.

(ответственный за исполнение: директор).

Набор персонала – в течении 1 месяца (ответственные за исполнение: директор).

Продажи

(ответственные за исполнение: директор).

Проведение маркетинговых и рекламных мероприятий – постоянно с момента окончания тестирования

(ответственные за исполнение: директор, менеджер).

Осуществление мониторинга проекта – постоянно

(ответственные за исполнение: директор).

График проекта представлен в таблице 3.2.

Таблица 3.2 - График выполнения мероприятий

	Наименование мероприятия	Месяц											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Разработка сайта												
2	Заключение договора на поставку												
3	Набор персонала												
4	Продажи												
5	Проведение маркетинговых и рекламных мероприятий												
6	Осуществление мониторинга проекта, сдача отчетности по проекту												

Исходя из графика реализации проекта, первоначально стартуют работы по разработке и тестированию сайта, потом стартуют переговоры с поставщиками, а следом – набор персонала и рекламные мероприятия. Старт продаж запланирован на четвертый месяц от начала проекта.

3.2 Расчет затрат на реализацию проекта и оценка его эффективности

Рассчитаем расходы на осуществление проекта.

1. Расходы на сайт интернет-магазина, которые учитываются по категориям

- Поддержка, развитие сайта: программирование, дизайн.
- Контент: фотографии, отзывы, статьи
- Домен, хостинг,
- Резервное копирование, мониторинг доступности.

Расходы на создание сайта представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расходы на сайт интернет-магазина

	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Техника: программирование, дизайн	60000	60000	60000	60000
Контент: фотографии, отзывы, статьи	10000	10000	10000	10000
Домен, хостинг	5000	6138		
Резервное копирование, мониторинг доступности	300	300	300	300

В таблице 3.3 рассчитаны расходы на создание и содержание сайта интернет-магазина MiRussia, которые состоят из расходов на программирование, контент, хостинг и мониторинг. Согласно расчетам, они составят от 70 до 80 тыс. руб. в квартал.

2. Расходы на складские запасы (таблица 3.4)

В расчет заложены три вида складских расходов:

- постоянные,
- зависящие от стоимости,
- переменные расходы.

Таблица 3.4 – Расходы на склад

	Запасы	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал
Получение товара					
Аксессуары	8000	2480	2213	4747	6987
Зарядные устройства	17587	20357	13750	29643	68750
Телефоны	40000	36000	104000	170667	440000
Цифровые часы	22857	14286	37714	61429	83429
Планшеты	12308	72615	67692	116308	179077
Расходы на содержание склада					

Окончание таблицы 3.4

Фиксированные (аренда)		15000	15000	15000	15000
Страхование		1457	2254	3828	7782

Расходы на содержание склада делятся на расходы по созданию и поддержанию складского запаса, и фиксированные расходы на склад. Фиксированные расходы рассчитаны исходя из планируемого расширения складского помещения по ул. Новосибирская. А расходы на складской запас рассчитаны исходя из планируемого ассортимента и принятых в компании норм запасов.

3. Расходы на рекламу (таблица 3.5)

Таблица 3.5 - Расходы на каждый вид рекламы

Каналы рекламы/кв.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. SEO	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25000
2. Яндекс.Директ	10000	5000		10000	5000		10000	5000		10000	5000	
3. Google Adwords			20000			20000			20000			20000
4. Рекламные баннеры				30000				30000				30000
5. Рассылка		4000		4000		4000		4000		4000		4000
6. Прямые заходы	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000

Для продвижения интернет-магазина планируется использовать все возможные каналы: SEO, Яндекс.Директ, Google Adwords, баннеры, рассылку и прямые заходы. При этом планируется сделать основной упор на SEO-продвижение, заключив договор с агентством по продвижению. Политика продвижения также предполагает комбинирование каналов с целью достижения максимальной эффективности (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Продажи по каналам

Продажи по каналам	1	2	3	4	5	6
1. SEO	2 354	2 220	2 270	1 514	2 008	3 191
2. Яндекс.Директ	1 511	1 523	956	1 151	1 526	1 595
3. Google Adwords			432	1 272	1 686	1 763

Окончание таблицы 3.6

4. Рекламные баннеры				787	1 044	
5. Рассылка		234		303	402	420
6. Прямые заходы	1 432	1 562	2 134	1 030	1 365	1 427
	5 297	5 539	5 792	6 057	8 030	8 397
Продажи по каналам	7	8	9	10	11	12
1. SEO	2 634	2 296	3 461	3 016	4 793	3 298
2. Яндекс.Директ	1 668	1 745	2 192	2 292	2 397	2 506
3. Google Adwords	1 844	1 928	2 423	2 533	2 649	2 770
4. Рекламные баннеры	1 142	1 194	1 500	1 568		1 715
5. Рассылка		459		603	631	660
6. Прямые заходы	1 493	1 561	1 961	2 051	2 144	2 242
	8 781	9 182	11 536	12 063	12 614	13 190

На основании плана продаж и расходов составим план по прибыли проекта создания интернет-магазина MiRussia (таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Отчет о прибыли проекта

Отчет о прибыли		1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	5 кв	6 кв	7 кв	8 кв	9 кв	10 кв	11 кв	12 кв	Всего
- выручка от реализации	тыс.руб.	5 297	5 539	5 792	6 057	8 030	8 397	8 781	9 182	11 536	12 063	12 614	13 190	106 480
- текущие затраты	тыс.руб.	-3 121	-3 253	-3 392	-3 536	-4 398	-4 589	-4 788	-4 996	-6 111	-6 380	-6 661	-6 955	-58 179
= Прибыль от основной деятельности	тыс.руб.	2 176	2 286	2 401	2 521	3 632	3 809	3 993	4 186	5 425	5 683	5 953	6 236	48 300
- проценты по кредитам, уменьшающие налогооблагаемую прибыль	тыс.руб.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
- налоги, относимые на финансовые результаты	тыс.руб.	-17	-19	-19	-18	-19	-19	-19	-19	-20	-21	-20	-20	-230
= Прибыль до налогообложения	тыс.руб.	2 159	2 267	2 382	2 503	3 613	3 789	3 974	4 167	5 405	5 663	5 933	6 215	48 070
Налогооблагаемая прибыль	тыс.руб.	2 159	2 267	2 382	2 503	3 613	3 789	3 974	4 167	5 405	5 663	5 933	6 215	48 070
- налог на прибыль	тыс.руб.	-432	-453	-476	-501	-723	-758	-795	-833	-1 081	-1 133	-1 187	-1 243	-9 614
= Чистая прибыль	тыс.руб.	1 727	1 814	1 906	2 002	2 891	3 031	3 179	3 334	4 324	4 530	4 746	4 972	38 456
= Нераспределенная прибыль	тыс.руб.	1 727	1 814	1 906	2 002	2 891	3 031	3 179	3 334	4 324	4 530	4 746	4 972	38 456
То же, нарастающим итогом	тыс.руб.	1 727	3 541	5 447	7 449	10 340	13 371	16 550	19 884	24 208	28 738	33 484	38 456	38 456

Как можно видеть из таблицы, проект будет приносить прибыль на протяжении всего жизненного цикла. Рассмотрим основные показатели проекта, представленные в таблице 3.8.

Таблица 3.8 – Основные показатели проекта

Основные показатели проекта		"0"	1 кв	5-8 кв	9-12 кв	Всего
Выручка от реализации	тыс.руб.	0	22 686	34 391	49 403	106 480
Текущие затраты	тыс.руб.	0	13 302	18 771	26 106	58 179
Налоги и отчисления во внебюджетные фонды, пошлины	тыс.руб.	0	3 347	4 873	6 743	14 964
НДС в бюджет (+) из бюджета (-)	тыс.руб.	53	1 964	3 773	5 293	11 083
Чистая прибыль	тыс.руб.	0	7 449	12 435	18 572	38 456
То же, нарастающим итогом	тыс.руб.	0	12 896	19 884	38 456	38 456
Потребность в финансировании чистого оборотного капитала	тыс.руб.	309	1 073	702	661	-
Чистые доходы для полных инвестиционных затрат	тыс.руб.	-309	4 064	12 109	18 288	38 456
То же, нарастающим итогом	тыс.руб.	0	5 599	15 864	34 152	38 456
Ставка сравнения (номинальная годовая)	%	12%				
NPV	тыс.руб.	34324				
IRR (номинальная годовая)	%	371%				
Простой срок окупаемости	лет	0,5				
Дисконтированный срок окупаемости	лет	0,5				
Свободные денежные средства	тыс.руб.	0	25 599	25 864	44 152	44 152

Таким образом, чистая прибыль проекта за время его функционирования составит 38456 тыс руб., величина NPV 34324 тыс.руб. IRR составляет 371%. Такие высокие показатели проекта обусловлены невысокой долей постоянных затрат, а также относительно высокой маржой на основные позиции ассортимента (смартфоны). Кроме того, отсутствие операционных затрат в виде выплаты процентов по кредиту тоже накладывает свой отпечаток.

Соотношение выручка/затраты можно видеть на рисунке 3.4.

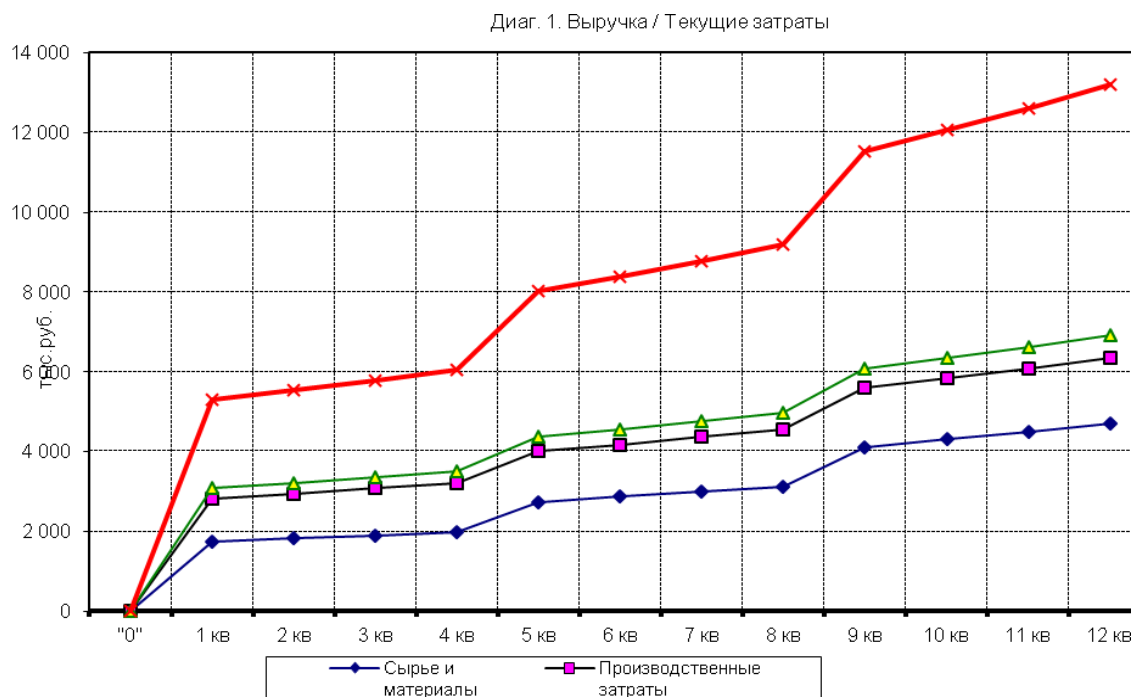


Рисунок 3.4 – Соотношение выручка/затраты

Величина доходности инвестированного капитала однозначно говорит в пользу реализации проекта, как и показатели финансовой состоятельности проекта, приведенные в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Показатели финансовой состоятельности проекта

Показатели финансовой состоятельности проекта		"0"	1 кв	5-8 кв	9-12 кв
Рентабельность активов (в годовом выражении)	%	0%	96%	45%	42%
Рентабельность собственного капитала (в годовом выражении)	%	0%	101%	47%	43%
Рентабельность постоянных активов (в годовом выражении)	%	0%	650%	673%	1238%
Текущие затраты к выручке от реализации	%	0%	117%	54%	53%
Прибыльность продаж	%	-	131%	145%	150%
Рентабельность по балансовой прибыли	%	0%	141%	83%	89%

Окончание таблицы 3.9

Рентабельность по чистой прибыли	%	0%	113%	67%	71%
Оборачиваемость активов	разы	0,00	0,73	0,31	0,28
Оборачиваемость собственного капитала	разы	0,00	0,77	0,33	0,29
Оборачиваемость постоянных активов	разы	0,00	4,93	4,63	8,21
Коэффициент общей ликвидности	разы	0,00	32,52	20,29	25,99
Коэффициент срочной ликвидности	разы	0,00	30,88	19,45	25,08
Коэффициент абсолютной ликвидности	разы	0,00	27,96	18,04	23,53
Коэффициент общей платежеспособности (доля собственных средств в валюте баланса)		0,00	1,89	0,95	0,96
Коэффициент автономии (соотношение собственных и заемных средств)		0,00	35,66	20,63	25,82

Финансовые показатели проекта говорят о целесообразности вложения средств и прибыльности участия в проекте.

На рисунке 3.5 можно видеть движение денежных средств на протяжении жизненного цикла проекта.

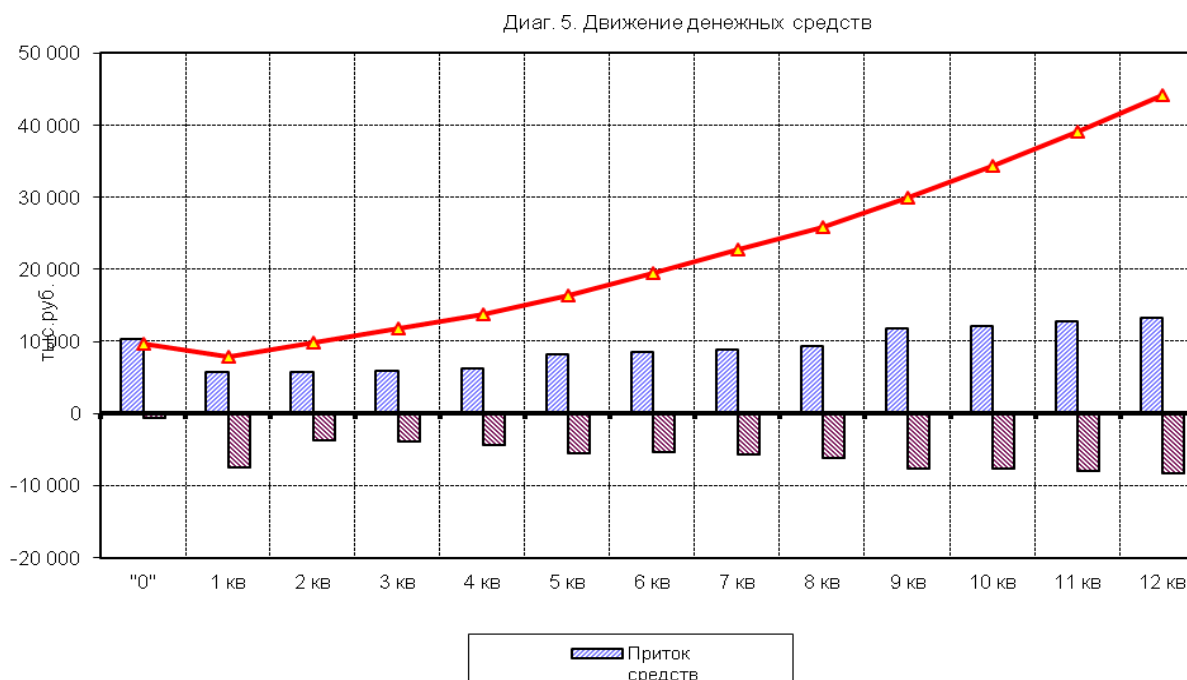


Рисунок 3.5 – Движение денежных средств

Из рисунка видно, что предприятие всегда будет обеспечено свободными денежными средствами для обеспечения текущей деятельности.

Экономические показатели эффективности говорят о том, что проект будет прибыльным, и его следует реализовывать.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Объектом исследования в данной работе послужило ООО «Техномакс», которое занимается розничной торговлей электроникой и бытовой техникой с использованием интернет-каналов продаж. ООО «Техномакс» является сертифицированным партнером Apple, статус партнера Apple предполагает, что в магазинах «Техномакс» всегда можно найти широкий ассортимент оригинальной сертифицированной техники Apple с гарантией от фирмы-производителя.

Анализ показал, что:

1. ООО «Техномакс» продвигает сильный товарный бренд, что существенно упрощает маркетинговую стратегию.

2. Руководство ООО «Техномакс» понимает необходимость постоянной деятельности по продвижению товара путем использования различных видов рекламы, и проводит активную рекламную кампанию.

3. Товар, предлагаемый ООО «Техномакс», качественный и отвечающий ожиданиям покупателей, с большим кредитом доверия.

4. Покупатели опасаются товаров-заместителей, т.к. при более низкой цене, они могут быть ниже качеством. Сильная привязанность потребителя к бренду Apple играет компании на руку, однако, при дальнейшем росте курса доллара и падении реальных доходов населения, компания может столкнуться с существенным падением спроса.

В продвижении товара компания должна стремиться увеличивать знание по новым вариациям товара, искать новые каналы продаж для построения дистрибуции продуктов.

Для достижения данных целей, планируется осуществить следующие стратегические мероприятия:

- сосредоточение на более перспективной и недорогой товарной группе Xiaomi;

- расширение каналов сбыта путем создания интернет-магазина на площадке www.mirussia.com;

В России за месяц покупают физические и цифровые товары более 20 млн. человек. Почти половина из них – 9,3 млн человек или 33% активной интернет-аудитории – покупает электронику, компьютеры, телефоны или бытовую технику. В сумме по количеству онлайн-покупателей электроника и бытовая техника – это самая популярная товарная категория в российском интернете.

Доля онлайн-покупателей электроники и бытовой техники среди всех интернет-пользователей с высоким доходом (от 50 тысяч рублей и выше) в три раза выше, чем среди интернет-пользователей с доходом до 10 тысяч рублей на одного человека в семье. Однако основную массу онлайн-покупателей электроники и бытовой техники составляют интернет-пользователи со средним доходом от 20 тысяч до 50 тысяч рублей – их около 40%.

Опираясь на данные проведенного исследования, можно сделать вывод, что для реализации магазина MiRussia следует воспользоваться следующими бизнес-моделями:

- 7) Каталог товаров - Svyaznoy.ru или Mvideo.ru
- 8) Форма поиска - Ru-mi.ru и Ulmart.ru
- 9) Рекомендации и связи между товарами - store-xiaomi.ru и euroset.ru
- 10) Информация о товаре - Ozon.ru, Citilink.ru и Eldorado.ru
- 11) Элементы, влияющие на принятие решения о покупке - svyaznoi.ru, dostavka.ru
- 12) Процесс оформления заказа - Dostavka.ru и Ulmart.ru.

Результатом реализации данного проекта должно стать:

Создание интернет-магазина электроники брэнда Xiaomi MiRussia.

Достижение положительных экономических показателей предприятия за счет реализации продукции.

Расширение номенклатуры продаваемой продукции и увеличение среднего чека.

Завоевание индивидуальной ниши на рынке электроники и мобильных устройств.

Основной долгосрочной стратегической задачей компании является создание стабильно работающего интернет-магазина, и как следствие, расширение самой компании.

Финансовый расчет показал, что чистая прибыль проекта за время его функционирования составит 38456 тыс руб., величина NPV 34324 тыс.руб. IRR составляет 371%. Проект является эффективным и рекомендован к применению.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алексунин В. Электронная Коммерция и маркетинг в Интернете / В. Алексунин, В. Родигин - М: Дашков и Ко, 2015 - 216 с
2. Ананьев О.М. Направления развития современного электронного бизнеса / Ананьев О.М. // Торговля, коммерция, предпринимательство - 2013 - Вып 6., стр. 23-27
3. Апоп В.В. Интернет-торговля: проблемы и перспективы развития / Апоп В.В. // Региональная экономика - 2013 - № 1 - С 25
4. Афанасьев М Электронная Коммерция / Афанасьев М. // РИСК – 2016, №3, стр. 52-59
5. Андерсен Бьерн. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. – Москва, РИА «Стандарты и качество», 2013 г.
6. Бабенко Л.К. Новые технологии электронного бизнеса и безопасности / Л.К. Бабенко, В.А. Быков, О.Б. Макаревич, О.Б. Спиридонов - М: Радио и связь - 2011 - 376 с
7. Балабанов И.П. Интерактивный бизнес / Балабанов И.П. - СПб: Питер, 2011 - 128 с
8. Балабанов И.П. Электронная Коммерция / Балабанов И.П. - СПб: Питер, 2011 - 336 с - (серия \»Учебники для вузов\»)
9. Бруннер М. Принципы электронного бизнеса / Бруннер М. - М: Мир электронной коммерции, 2011 - 453 с.
10. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. Москва: «Финансы и статистика», 2011 г., 347 стр.
11. Волков С. Платежные механизмы современного Interneta / Волков С., Достов В. // Мир Internet - 2011 - № 5 - С 22-28
12. Вулкан В. Электронная Коммерция: Стратегическое руководство для понимания и построения торговли в режиме \»он-лайн\» / Вулкан В - М: Интернет-трейдинг, 2013 - 297 с

13. Генкин А. С. Планета Web-денег / Генкин А. С. - М: Аудит, 2013 - 510 с
14. Голдовский И. Безопасность платежей в Интернете / Голдовский И. - СПб: Питер, 2011 - 240 с
15. Грехов А. М. Электронный бизнес (Е-коммерция): учебное пособие / Грехов А М - К: Кондор, 2014 - 302 с
16. Гринишин А. Правила создания малозатратного магазина / Гринишин А // Компаньон – 2012 - № 13 - с 44
17. Дергачева В.В. Глобализация бизнеса и Интернет-маркетинг: перспективы и проблемы: [монография] / Дергачева В. В., Скибина О. О. / Дон ДУЭТ им М Туган-Барановского - Донецк, 2011 - 216 с
18. Драчев В., Мобильная торговля как одно из перспективных направлений электронной торговли / Драчев В. / / Журнал европейской экономики - 2015 - Т 4, - С 242-255
19. Дубницкий В И Эволюция, сущность, классы, инструментарий электронного бизнеса: [монография] / Дубницкий В И, Лазикова А И / НАН Украины, Ин-т экономики промышленности, Донец экономико-гуманитарный ин-т - Донецк: Юго-Восток, 2014 - 84 - 84 с.
20. Данилин А., Слюсаренко А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия/ - М. Интернет-Университет Информационных Технологий, 2015 г.
21. Ивлев В.А., Попова Т.В.. Реорганизация деятельности предприятий: от структурной к процессной организации. Москва: «Научтехлитиздат», 2011 г., 282 с.
22. Йордон Э. Управление сложными Интернет-проектами / Э. Йордон - М: Лори, 2013 - 344 с.
23. Марк Д.А., МакГоуэн К. Методология структурного анализа и проектирования. Москва, 2013 г.
24. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. –М.: Московский психолого-социальный институт, 2015 г.

25. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. Дейвид П. Нортон, Роберт С. Каплан. Издательство: «Олимп-Бизнес », 2014 г.

26. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей. Жан Рой, Магнус Веттер, Нильс-Горан Ольве. Издательство: «Вильямс», 2013 г.

27. Робсон М., Уллах Ф., Практическое руководство по реинжинирингу бизнес-процессов. - М.: Аудит, 2013.

28. Шматалюк А. и др. Моделирование бизнеса. Методология ARIS. Практическое руководство. Москва: «Серебряные нити», 2011 г., 327 с.

29. Шеер А.В., Бизнес-процессы: основные понятия, теории, методы, Москва.: Просветитель, 2013.

30. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова. М., Аудит, 2012 г.