

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Разработка маркетинговой стратегии веб-студии «Magneex»
тема

Руководитель _____
подпись, дата _____
доцент, к.э.н. _____
должность, ученая степень _____
Г.И. Никитина
инициалы, фамилия

Выпускник _____
подпись, дата _____
Г.В. к. Бабаева
инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Разработка маркетинговой стратегии веб-студии «Magneex».

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Г.И. Никитина

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

подпись, дата

Г.И. Никитина

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

подпись, дата

Г.И. Никитина

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

Н.Л. Сигачева

инициалы, фамилия

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
1 Теоретическая часть. Теоретические аспекты маркетинга рынка веб-услуг..	8
1.1 Виды маркетинговых стратегий	6
1.2 Специфика разработки маркетинговой стратегии на рынке веб-услуг.....	15
1.3 Анализ развития рынка веб-услуг в России	18
2 Аналитическая часть. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Magneex»	25
2.1 Краткая характеристика студии.....	25
2.2 Финансовый анализ хозяйственной деятельности ООО «Magneex».....	27
2.3 Управленческий анализ деятельности ООО «Magneex»	36
3 Проектная часть. Разработка маркетинговой стратегии ООО «Magneex» ..	40
3.1 Маркетинговый анализ.....	40
3.2 Выбор и описание сущности маркетинговых стратегий продаж веб- студии	49
3.3 Маркетинговый план реализации.....	63
Заключение	69
Список использованных источников	71
Приложение А-В	74

ВВЕДЕНИЕ

Рассматривая рынок веб-студий в России по географии распределения, мы понимаем, что на его развитие влияют два главных фактора – общая экономическая развитость региона или населенного пункта и распространение интернет-доступа. Несомненно, что лидеры данных факторов «три столицы» России: Москва, Санкт-Петербург и Екатеринбург, и эта тенденция не имеет никаких оснований для изменения в ближайшем будущем.

Рынок веб-услуг стремительно развивается, специалисты вынуждены постоянно держать себя «в тонусе», изучая новые технологии и оттачивая навыки в старых, постоянно обновляемых и поддерживаемых крупными компаниями с гигантской инфраструктурой. Огромная доля веб-студия не имеет маркетингового отдела, часто данным направлением занимаются сами генеральные директора, не имеющие соответствующего образования и опыта. Ситуация осложняется и тем, что все работы, посвященные веб-сфере, крайне скучны и однобоки — ими в основном занимались SEO-специалисты, что отложило характерный отпечаток на их направленности.

Актуальность данной работы заключается в том, что рынок веб-услуг отличается стремительным развитием, и часто разрабатываемые стратегии охватывают лишь локальные проблемы фирмы, менее подверженные изменениям. Руководители студий действуют «по наитию», не имея перед собой стратегии развития — это особенно важно с учетом скорости изменения общей ситуации на рынке. Без стратегии, главного вектора развития веб-студия не способна на дальнейшее развитие. Данная тема предполагает использование как классических инструментов и подходов к стратегии организации, так и интернет-инструментов в силу специфики сферы деятельности студии.

Цель работы: разработать маркетинговую стратегию для компании, оказывающей услуги в сфере веб-разработки.

В соответствии с данной целью поставлены и решены следующие задачи:

- 1) Рассмотреть классические маркетинговые стратегии.
- 2) Изучить специфику разработки маркетинговой стратегии на рынке веб-услуг.
- 3) Провести анализ развития рынка веб-услуг в России.
- 4) Провести анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.
- 5) Выбрать маркетинговые стратегии продаж веб-студии.
- 6) Оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования — компания ООО «Magneex».

Предмет исследования — маркетинговая стратегия компании, оказывающая оказывающей услуги в сфере веб-разработки.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА РЫНКА ВЕБ-УСЛУГ

1.1 Виды маркетинговых стратегий

Стратегия — фундаментальный план действий по достижению целей компании. [1]

Маркетинговая стратегия предполагает разработку комплекса действий для увеличения продаж и доходов организации с учетом ограниченности ресурсов. Таким образом, формируются базовые и главные вопросы:

- 1) Каким образом организация может удерживать свои позиции в условиях конкурентной среды?
- 2) Каков наиболее выгодный способ добиться лидирующей позиции на рынке? [2]

Также маркетинговая стратегия должна опираться на основную стратегическую цель организации. Из нее будут вытекать 4P стратегии маркетинга:

- Product – продуктовая стратегия;
- Price – конкурентная стратегия и ценообразование;
- Place – стратегия выхода в каналы продвижения;
- Promotion – стратегия маркетинговых коммуникаций. [28]

Планирование маркетинговой стратегии обычно составляется сроком на 1-3 года, реже — 5-10 лет. Как покажет дальнейший анализ и специфика веб-сферы, длительность более полутора лет для составления планирования является бессмысленной. [3]

Филип Котлер классифицирует компании в зависимости от их роли на целевом рынке: лидер, претендент на лидерство, последователь или «нишевик». Каждому из них приписывается особый стиль поведения на рынке: [20]

- Стратегии лидера рынка.

Во многих отраслях существуют признанные компании-лидеры. Они устанавливают ценовую политику, но также вынуждены отстаивать свою

позицию и искать способы расширения собственной доли рынка. Возможные стратегии:

1) Защита доли на рынке посредством оборонительных и наступательных мероприятий. Доминирующая компания имеет возможность использовать шесть оборонительных стратегий.

2) Позиционная оборона. Основной принцип любой обороны — построение неприступных фортификационных сооружений на границах своей территории.

3) Защита флангов. Ответом на действия конкурентов может быть выпуск лидером еще одной марки, направленной на то, чтобы превзойти конкурентное преимущество преследователя.

4) Упреждающие оборонительные действия. Если компанию не устраивает пассивная позиция, она опережает концентрирующих силы противников и наносит упреждающий удар, нарушая тем самым планы каждого из них.

5) Существует и такая возможность, как рассылка конкурентам недвусмысленных сигналов (несущих реальные данные или дезинформацию), предостерегающих их от проведения атак. Обладающий богатыми ресурсами лидер рынка имеет возможность и просто игнорировать действия соперников, дожидаясь, когда они «истекут кровью» в бесплодных атаках. [2]

6) Контратака. Эффективный метод контратаки — вторжение на основную территорию противника. Еще одна распространенная форма контратаки — экономическая или политическая блокада конкурента. Лидер имеет возможность субсидировать снижение цен на некоторые виды продукции (обычно наиболее рентабельные для конкурентов) при их повышении на другие свои товары или заявить о подготовке к производству нового продукта, чтобы потребители прекратили закупки у соперника. Кроме того, в арсенале остается лоббирование невыгодных конкуренту политических решений.

7) Мобильная защита. Лидер раздвигает свои рубежи за счет расширения и диверсификации рынков. При расширении рынка компания переносит внимание с конкретного продукта на потребности, которые удовлетворяет данный класс товаров в целом, ведет научно-исследовательские работы по всей технологической цепочке.

8) Вынужденное сокращение. Планируемое сокращение (стратегический отход) подразумевает концентрацию ресурсов на перспективных направлениях.

– Стратегии претендентов на лидерство [30]

В погоне за увеличением своей доли на рынке новички могут атаковать лидеров и других конкурентов. Стратегической целью большинства претендентов на лидерство является увеличение своей доли на рынке. Агрессор может начать атаковать лидера рынка, компании одного с ним размера, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования, или мелкие местные или региональные компании, которые не справляются со своими задачами или испытывают недостаток финансирования. К наступательным стратегиям относятся:

1) технологический скачок (стратегия, характерная для ИТ-сектора, когда, вместо копирования товаров конкурента, компания-претендент кропотливо разрабатывает превосходящие по уровню технологии);

2) партизанские нападения (периодические вылазки, характерные для претендентов, обладающих скромными ресурсами).

3) К основным конкурентным действиям в рамках атакующей стратегии можно отнести следующие:

4) стратегия ценовых скидок;

5) стратегия удешевления товаров (в т.ч. со снижением качества);

6) стратегия престижных товаров (высококачественная продукция по более высокой цене);

7) стратегия расширения ассортимента продукции;

8) стратегия инноваций (выход на рынок с новыми продуктами или новыми модификациями);

9) стратегия повышения уровня обслуживания (новые или более качественные услуги);

10) стратегия инноваций в распределении (создание новых каналов распределения продукции);

11) стратегия снижения издержек производства;

12) интенсивная реклама.

– Стратегии последователя

Теодор Левитт утверждает, что стратегия копирования продукта не менее эффективна, чем стратегия инновационных товаров. Компания-инноватор тратит очень много средств на разработку нового товара, его продвижение и информирование рынка, наградой же пионеру становятся лидирующие позиции. Однако конкуренты всегда могут скопировать или улучшить новинку. Экономия на исследованиях и разработках, на коммуникациях с потребителями позволяет получать весьма высокие прибыли. [9]

Многие компании предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним. Последователи, как правило, не хотят переманивать чужих клиентов, и, напротив, предлагают покупателям стандартные условия, обычно скопированные у лидера. Доля ведомого на рынке характеризуется высоким постоянством. Каждый ведомый пытается донести до своего целевого рынка выраженные преимущества и является основным объектом атак претендентов. Поэтому ведомые при низких производственных издержках должны поддерживать высокое качество товара и обслуживания. Это вовсе не означает, что ведомый пассивен или является точной копией лидера.

Выделяют четыре возможные стратегии последователей.

1) Подражатель дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или через сомнительных посредников.

2) Двойник копирует продукцию, названия и упаковку товаров лидера, допуская малосущественные или малозаметные отличия.

3) Имитатор воспроизводит некие характеристики продукта лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т. п. Его политика не затрагивает интересов лидера до тех пор, пока имитатор не переходит в атаку.

4) Приспособленец видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с доминирующей компанией; очень часто приспособленец становится претендентом на лидерство. [1]

– Стратегии нишевика

Альтернативой ведомого большого рынка является лидерство на маленьком рынке или в нише. Мелкие организации обычно избегают конкурентной борьбы с более крупными компаниями и стремятся занять рынки, малоинтересные или совсем не интересные более крупным организациям.

Компании, занимающие малую долю рынка в рамках небольших ниш, могут быть высокодоходными. В конечном итоге нишевик настолько хорошо узнает потребности целевых потребителей, что может удовлетворить их лучше любых других компаний, попутно снабжающих эту нишу. Высокий коэффициент доходности нишевиков противопоставляется большим оборотам оптовых поставщиков.

Ключевой момент — узкая специализация. Нишевикам нужно создавать ниши, расширять и защищать их.

Ключевая идея ниши — специализация. Компании, обслуживающие рыночную нишу, выбирают одну из следующих ролей: [2]

- 1) специализация по конечным пользователям;
- 2) специализация по вертикальному уровню производства;
- 3) специализация в зависимости от размеров клиентов;
- 4) специализация на особых клиентах;

- 5) географическая специализация;
- 6) продуктовая специализация (один продукт или товарная линия);
- 7) специализация на производстве продукта с определенными характеристиками;
- 8) специализация на индивидуальном обслуживании покупателей;

Так называемые классические классификации, основанные на подходе, разработанном М. Портером, выделяют пять основных типов стратегий конкурентной борьбы: [28]

- Стратегия минимизации издержек

В некоторых компаниях менеджеры уделяют огромное внимание управлению издержками. Хотя они не пренебрегают проблемами качества, обслуживания и прочими необходимыми вещами, главным в стратегии этих компаний является снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли. Низкие издержки обеспечивают этим компаниям защиту от действия пяти конкурентных сил несколькими способами. Портер объясняет: "Положение, которое занимает такая фирма по своим издержкам, обеспечивает ей защиту от соперничества конкурентов, поскольку более низкие затраты означают, что фирма может получать доходы и после того, как ее конкуренты уже истощили свои прибыли в ходе соперничества."

Преимущества данной стратегии. [16]

- 1) Низкие издержки защищают эту фирму от могущественных покупателей, т.к. покупатели могут использовать свои возможности только для того, чтобы сбивать ее цены до уровня цен, предлагаемых конкурентом, который по эффективности следует за этой фирмой.
- 2) Низкие издержки защищают фирму от поставщиков, обеспечивая большую гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы.
- 3) Факторы, ведущие к низким издержкам, обычно создают и высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль – это экономия на масштабе или преимущества по затратам.

4) Наконец, низкие издержки обычно ставят фирму в выгодное положение по отношению к продуктам-заменителям.

5) Таким образом, позиция низких издержек защищает фирму от всех пяти конкурентных сил, потому что борьба за выгодные условия сделки может уменьшать ее прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за ней по эффективности конкурента. Менее эффективные фирмы в условиях обострившейся конкуренции пострадают первыми.

Разумеется, стратегия минимальных издержек подходит не каждой компании. Компании, желающие проводить такую стратегию, должны контролировать большие доли рынка по сравнению с конкурентами или обладать иными преимуществами, к примеру, самым благоприятным доступом к сырью. Продукты нужно спроектировать так, чтобы их легко было производить; кроме того, разумно выпускать широкий ассортимент взаимосвязанной продукции, чтобы равномерно распределить издержки и снизить их на каждый отдельный продукт. Далее, компании с низкими издержками необходимо завоевать широкую потребительскую базу. Такая компания не может довольствоваться маленькими рыночными нишами. Как только компания становится лидером в минимизации издержек, она обретает способность поддерживать высокий уровень доходности, и если она будет умно реинвестировать свои прибыли в модернизацию оборудования и предприятий, то сможет удерживать лидерство в течение какого-то времени. В качестве примеров компаний, которые поступили именно таким образом, Портер упоминает Briggs & Stratton, Lincoln Electric, Texas Instruments, Black & Decker, Du Font. [30]

Как можно ожидать, предупреждает Портер, лидерство в минимизации издержек сопряжено с некоторыми убытками, неудобствами и опасностями. Хотя увеличение объемов производства нередко ведет к снижению издержек, экономия на масштабе не происходит автоматически, и руководители компаний с низкими издержками должны быть постоянно настороже, чтобы

обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств. Управляющим надлежит незамедлительно реагировать на необходимость демонтировать устаревшие активы, инвестировать в технологии – словом, не упускать из поля зрения издержки. Наконец, существует опасность того, что какой-нибудь новый или старый конкурент воспользуется применяемыми лидером технологиями или методами управления издержками и одержит победу. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает. [28]

– Стратегия дифференциации

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек Портер предлагает дифференциацию продукта, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Фирма, проводящая стратегию дифференциации, меньше беспокоится по поводу издержек и больше стремится к тому, чтобы в пределах отрасли в ней видели какую-то уникальность. Так, компания Caterpillar, чтобы выделиться среди конкурентов, подчеркивает долговечность своих тракторов, доступность обслуживания и запасных частей и отличную дилерскую сеть. Компания Jenn-Air делает то же самое, устанавливая уникальные детали на производимых ею агрегатах. Coleman производит высококачественное туристическое оборудование. В отличие от лидерства в минимизации издержек, допускающего наличие единственного подлинного лидера в отрасли, стратегия дифференциации позволяет существовать в пределах одной отрасли нескольким лидерам, каждый из которых сохраняет какую-либо отличительную черту своего продукта.

Дифференциация требует определенного увеличения издержек. Компании, следующие этой стратегии, должны больше инвестировать в исследования и разработки, чем это делают лидеры в минимизации издержек. Компаниям, проводящим стратегию дифференциации, следует иметь продукты лучшего дизайна. Им необходимо обеспечивать более высокое качество и нередко использовать более дорогое сырье. Им надо делать

большие вложения в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка.

В чем преимущество этой стратегии для фирмы? [4]

1) Приверженность потребителей к определенной торговой марке в известной степени является защитой от конкурентов.

2) Уникальность товаров или услуг, предлагаемых фирмами, которые реализуют стратегию дифференциации, служит достаточным препятствием на пути новых конкурентов.

3) Создаваемая дифференциацией более высокая доходность дает известную защиту от поставщиков, ибо позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников вводимых ресурсов.

4) Товарам и услугам, которые предлагают фирмы, придерживающиеся стратегии дифференциации, нелегко найти замену.

5) Следовательно, у потребителей ограниченный выбор и ограниченная возможность сбивать цены.

6) Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски, как, впрочем, и стратегия лидерства в минимизации издержек.

7) Если цена продукта у фирм, минимизировавших издержки, намного ниже, чем у фирм, проводящих стратегию дифференциации, потребители могут отдать предпочтение первым. Не исключено, что покупатель решит пожертвовать какими-то деталями, услугами и уникальностью, предлагаемыми второй группой фирм, чтобы добиться снижения издержек.

[16]

8) То, что отличает какую-либо компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает. Да и вкусы покупателей изменчивы. Уникальная особенность, предлагаемая фирмой, проводящей стратегию дифференциации, так или иначе устареет.

1.2 Специфика разработки маркетинговой стратегии на рынке веб-услуг

Стоит отметить, что как таковых серьезных работ, посвященных маркетингу веб-услуг, нет. Общая направленность базируется на Интернет в целом, но он слишком обширен. Главная же проблема заключается в том, что маркетингом как Интернета, так и веб-услуг занимались не сами маркетологи, но SEO- и компьютерные специалисты, что отложило характерный отпечаток на материалы, посвященные этой теме. [8]

В общем и целом, веб-студии используют стандартные интернет-инструменты для продвижения своего продукта. Говоря о маркетинговой стратегии, подразумевается быстрая потеря ее актуальности. Это порождает проблемы «шаткости» положения веб-студий и, как показывают результаты опроса, вынуждает их диверсифицировать свои услуги (рисунок 1.1).

Однако и здесь веб-студии нарабатывают себе новые «шишки» в виде конкуренции, ассортиментом и уровнем услуг не выделяясь от других.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УСЛУГИ, ПРЕДОСТАВЛЯЕМЫЕ ВЕБ-СТУДИЯМИ

КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА, МОБИЛЬНАЯ РАЗРАБОТКА, SEO

2018, 2019 гг.

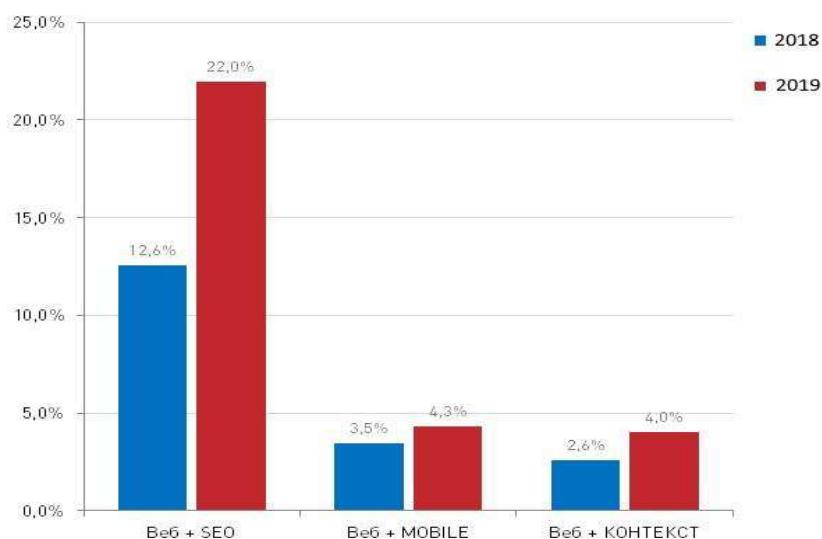


Рисунок 1.1 — Диверсификация услуг веб-студий

Барьеры входа на рынок, так или иначе, остаются низкими.

Огромное значение имеет интеллектуальный капитал и квалификация рабочих. В целом доля ФОТ от общих задержек варьируется от 60% до 90%. Остро встает проблема подбора кадров: занимаясь предоставлением однотипных услуг, не требующих большой квалификации, студия в определенных случаях может позволить себе сотрудников уровня Junior. Но при росте, усложнении своих проектов и диверсификации предоставляемых услуг перед ней неизбежно встает вопрос поиска Senior-программистов, чьи зарплатные ожидания абсолютно отличаются от таковых у новичков. Чаще всего эта проблема является корнем всего у региональных веб-студий, чей годовой оборот не позволяет нанимать сотрудников такой квалификации. Отсюда и вытекает причина замедления, чаще — остановки их роста. Многие довольствуются низко-средней сложностью производимых ими продуктов, не влекущих за собой больших издержек. [3]

Собственно, можно выделить два направления маркетинга сферы веб-услуг: [8]

External — маркетинг, который направлен на привлечение клиентов для компании.

Internal — маркетинг, которые направлен на привлечение и удержание сотрудников. Часто в связке с Интернал маркетинг используют также термин HR брендинг, бренд работодателя или же Employer branding.

Employer branding (HR-брендинг, развитие бренда работодателя) — ряд действий компании, направленных на взаимодействие, как с существующими сотрудниками (на повышение их вовлеченности и лояльности), так и на привлечение новых сотрудников. Главная цель — это показать компанию с самом положительном свете, привлекательной с точки зрения потенциальных сотрудников, а также создание позитивного имиджа и привлекательности компании для потенциальных партнеров и других ключевых стейкхолдеров.

Здесь же используются все инструменты, присущие ИТ сфере: [14]

— работа с сайтами конкурентов и собственной компании;

- работа с базой клиентов;
- вирусный маркетинг;
- SEO-продвижение;
- SMM;
- партизанский маркетинг;
- E-mail маркетинг.
- Таргетинг в социальных сетях и т.д.

Существует и другая проблема: смена бизнес-мышления. [5]

За последние годы рынок заказной веб-разработки остановил свой бешеный рост. Конструкторы откусили его значительную долю. При этом качество сайтов и возможности — в том числе и по интеграции со сторонними сервисами — на конструкторах за последние два года серьёзно улучшились.

В большинстве случаев малому бизнесу нет смысла платить за индивидуальную разработку. Сервисы по оказанию услуг идут на Tilda и Wix, интернет-магазины — на InSales, UMI, CMS и другие платформы. Конструкторы продолжают развиваться. [8]

Уже даже возникло такое явление, как «мертвая петля»: от идеи «сайт может сделать каждый» вновь вернулись к «сайт делает специалист». Потому что функциональность конструкторов настолько расширилась, что далекому от ИТ-сферах человеку сложно настроить работу сайта самостоятельно — проще заплатить и сэкономить время. И будет становиться ещё сложнее и дольше. [17]

В связи с этим становится востребована услуга сборки сайта на конструкторе. Но выполняет её всего один человек, а не команда из дизайнера, верстальщика и программиста. Цена услуги ниже. Вскоре мы будем наблюдать рост предложений по сборке от агентств.

При этом для интернет-маркетологов, SMM-специалистов, копирайтеров, онлайн-предпринимателей, веб-аналитиков и других деятелей из сферы ИТ конструктор останется инструментом для самостоятельной

работы. Они разберутся и справятся. Никакой верстки и программирования — это главное.

Второй момент — смещение внимания покупателей с сайта как с главной точки взаимодействия с бизнесом и продуктом в интернете на соцсети («ВКонтакте», Facebook, YouTube). А также на мессенджеры, приложения, товарные агрегаторы вроде «Яндекс.Маркета» и «Авито». [7]

Пользователь может знакомиться с продуктом и покупать его, не заходя на сайт компании. Он перестал быть главным центром притяжения. Микробизнес приспособился продавать на «Авито» и во «ВКонтакте». [6]

Отели, службы такси, рестораны живут в первую очередь за счёт агрегаторов, а во вторую — за счёт социальных сетей. Конечно, можно сделать и сайт, но теперь это не первоочередная задача.

В действительности же, серьезными и крупными задачами для студий стали проекты иного уровня: сервисы, крупные интернет-магазины, b2b-кабинеты, похожие на CRM.

1.3 Анализ развития рынка веб-услуг в России

Согласно результатам исследования размер компенсации программистов, соответствует среднему размеру заработной платы по России (по данным Федеральной службы государственной статистики в марте 2018 года среднемесячная заработка в целом по экономике составила 35,5 тысяч рублей). [14]

Около 70% программистов в опрошенных компаниях имеют заработную плату до 50 тысяч рублей. Лишь около 13% компаний в сфере веб-разработки способны предложить специалистам достойную компенсацию труда — более 70 тысяч рублей.

По данным РАЭК, объем такого сектора российского ИТ-рынка, как разработка интернет-проектов (мобильная и веб-разработка), в 2018 году составил около 24 млрд рублей. При этом количество его участников превышает 10 тысяч, то есть доля каждого отдельного игрока незначительна. Порядка 20 российских студий имеют более 40% всех крупных заказов на

рынке — то есть возможности роста для небольших компаний крайне ограничены. [23]

Рынок веб-разработки стабилизировался: более 51% компаний существуют на рынке шесть и более лет. Это противоречит мифу о том, что на этом рынке действует много молодых компаний. Определенная ротация существует, регулярно появляются новые компании, барьеры входа на рынок остаются низкими, но в целом рынок постояннее, чем о нем принято думать.

Более половины компаний (51,6%) сообщили о производстве не более 20 проектов в год, то есть в среднем один-два новых проекта в месяц. Также компании сообщали о реализации технической поддержки по выполненным ранее проектам, а также о проектах по поисковой оптимизации, когда работы ведутся непрерывно в течение года, чаще на условиях абонентской платы или на позадачной основе. [12]

Свыше 80 новых проектов в год реализует лишь около 6% компаний. Эти данные коррелируют с количеством крупных компаний по числу сотрудников: чем больше компания, тем большие объемы проектов они готовы выполнить, в среднем по 6–8 проектов в месяц. Таким образом, в одном проекте в среднем участвует команда не более чем из 4–5 человек. [3]

Среди опрошенных было несколько компаний, чей счет по выполненным проектам идет на сотни (200–300 проектов в год). Можно предположить, что в них выделенный отдел продаж и производство напоминает конвейер (выстроенная по стандартам реализация типовых несложных проектов).

Почти половина всех Российских компаний (49,2%) работают с бюджетами до 100 тысяч рублей за один проект, то есть компании действуют в низшей ценовой категории. Возможно, это результат политики дэмпинга либо отражение стандартности проектов. Нередко такая ценовая политика влияет на уровень качества и сервиса. [8]

Около 36% компаний работают в среднем ценовом сегменте (от 100 до 500 тысяч рублей). Эксперты рынка считают работу в такой ценовой

категории рискованной: клиенты предъявляют высокие требования к качеству, проекты становятся сложнее, а их рентабельность снижается, часто проекты бывают убыточны для компаний. [9]

Лишь 15% компаний выполняют проекты в премиум-сегменте с бюджетами до миллиона рублей и выше (в исследовании участвовали 48 таких компаний). Анализ анкет показал, что проекты в высшем ценовом сегменте реализуют крупные для ИТ-бизнеса компании (от 20 человек и выше), что вполне объяснимо: создание таких информационных проектов требует предварительной глубокой аналитической работы, оригинальных дизайнерских решений, авторского контента, нередко они имеют нестандартную бизнес-логику. Реализовать их могут лишь квалифицированные сотрудники с большим опытом подобной работы. [29]

Несмотря на то, что на рынок веб-разработки приходят новые участники, значительная его часть стабильна: компании действуют на рынке много лет, сохраняя при этом свою численность, то есть если и растут, то незначительно. [12]

Компании отличаются малым размером, выполняют ежегодно небольшое количество проектов с минимальными бюджетами, из чего можно сделать предположение, что численность большинства компаний — от 1 до 3 человек. Содержать больше сотрудников при заявленных бюджетах за один проект будет невозможно. Многие компании тесно сотрудничают с фрилансерами, и это позволяет им быть рентабельными. [29]

Отсутствие возможностей для масштабирования — серьезная проблема для рассмотренного сегмента рынка, хотя компании не всегда ищут возможности роста, нередко им удобно существовать в описанном формате.

Значимая особенность ИТ-бизнеса — высокая доля фонда оплаты труда (ФОТ) в общей структуре издержек. Опрос руководителей подтвердил обоснованность этого вывода: не меньше чем в 57% компаний доля ФОТ составляет более половины всех издержек. 20% компаний отмечают долю

фонда оплаты труда в общих издержках от 70% и более. Таким образом, в веб-разработке высшую ценность имеют человеческие ресурсы.

Давно известно, что эксперты рынка веб-разработки считают его одним из немногих, где низкие барьеры входа, что приводит к значительному уровню конкуренции. Результаты опроса это подтверждают: 72% компаний оценивают уровень конкуренции на рынке веб-разработки как высокий и очень высокий. Соответственно, этот рынок имеет все характеристики высококонкурентного: демпинг, низкая маржинальность, большое количество игроков и постоянная их ротация.

Несмотря на адекватную оценку внешней конкурентной ситуации, самооценка компаний относительно своих позиций на рынке завышена. 37% опрошенных считают качество своих услуг значительно превышающим качество конкурентов, а 59% — как минимум равным качеству услуг конкурентов.

Почти 74% компаний удовлетворены качеством своего труда и оценивают его на 4 и 5 баллов из 5. Здесь будет уместно вновь привести данные опроса клиентов, который «Рейтинг Рунета» проводил в 2018 году. Почти 40% респондентов тогда пожаловались на срыв согласованных сроков, почти 30% признались, что исполнитель не понял поставленных задач, а около 20% и вовсе остались недовольны качеством оказанных услуг.

Объективно компании демонстрируют стабильную работу и рост даже в условиях экономического кризиса, удовлетворенность качеством своего труда, имеют рентабельность, превышающую средние для российской экономики значения. Однако руководители компаний недостаточно удовлетворены показателями работы (выручкой, рентабельностью, темпами роста компании), и даже положительная динамика этих показателей не оценивается как значимый результат.

Во многом это объясняется малыми масштабами бизнеса компаний в сфере веб-разработки: положительные изменения малоощущимы. И хотя более половины всех компаний (51%) допускают возможность роста в 2–3 и

более раз, все они отмечают, что для этого нужно кратно увеличить штат, усовершенствовать систему продаж, расширить спектр оказываемых услуг и выйти на новые рынки. То есть опрошенные видят барьеры, преодолеть которые считают возможным только в отдаленной перспективе.

Более осторожные участники опроса называли в качестве ограничителей вероятное снижение качества услуг, раздувание штата, падение спроса на услуги, перенасыщение рынка, рост популярности конструкторов сайтов и так далее.

Даже осознавая реальные перспективы развития, игроки этого рынка зачастую способны к быстрому росту только в теории, а на практике довольствуются существующими позициями, ощущают «потолок роста» и неуверенность в дальнейшей судьбе компании.

Если говорить именно про бизнес, то для подавляющего большинства веб-студий развитие — это миф. Этому есть масса причин, как внутренних, так и внешних. Среди внутренних можно отметить моральную и идеиную неготовность лидеров и команды стать бизнесом. Сейчас это кружки по интересам, ширма, за которой можно весело и безответственно провести молодость. Основной внешний фактор — мизерный объем рынка и недооценность стоимости услуг. [9]

В итоге рентабельность даже лидеров рынка едва переваливает честные 10–15% (на практике руководители компаний часто выдают желаемое за действительное, подсознательно придумывая собственные методики расчета рентабельности). При таких показателях компаниям тяжело проводить постоянную модернизацию, инвестировать в развитие новых направлений и выводить свои бизнес-процессы и качество услуг на новый уровень.

Общая картина рынка.

Всего в опросе приняло участие представители 402 веб-студии (компании, для которых заказная разработка является одним из ключевых направлений деятельности). Среднестатистический оборот этих студий составил 19 млн рублей за 2018 год. Общий объем рынка заказной

разработки сайтов по оценке CMS Magazine в 2018 году — 16,4 млрд рублей. Тот же показатель в 2017 году — 17,73 млрд рублей. [29]

Для сравнения: среднегодовой курс доллара в 2018 году составил — 62,9 рубля, в 2012 году — 31 рубль. При этом, согласно официальным данным, годовая инфляция в 2017 году составила 2,5%, в 2016 — 5,4%, 2015 — 12,9%, в 2014% — 11,36%, в 2013 году — 6,45%.

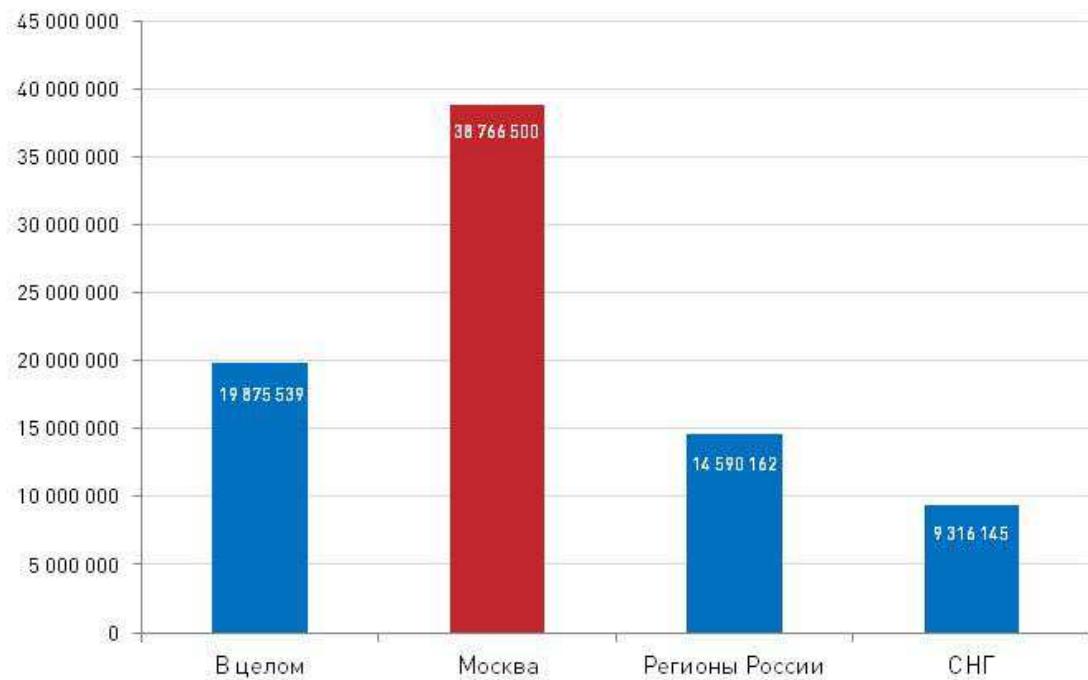
Налицо — сжатие рынка. Среди основных причин можно особо выделить следующие:

- общая экономическая ситуация;
- расширение возможностей коробочных CMS и, как следствие, уменьшение объема программирования в типовых проектах;
- снижение спроса на заказную разработку небольших сайтов в пользу SaaS и расширенного функционала соцсетей;
- увеличение количества компаний, предпочитающую внутреннюю разработку и т. д.

Средняя стоимость разработки промо-сайтов и посадочных страниц в 2018 году составила 76 051 рублей, корпоративных сайтов — 148 422 рубля, интернет-магазинов — 175 097 рублей, порталов и сервисов — 543 611 рублей.

Наиболее яркий показатель, иллюстрирующий отрасль – оборот веб-студий. Среднестатистический оборот всех зафиксированных в базе CMS Magazine студий составил 19 875 539 рублей. При этом, по Москве данный показатель составил 38 766 500 рублей, по регионам России – 14 590 162 рубля, в странах СНГ – 9 316 145 рублей (рисунок 1.2).

СРЕДНИЕ ОБОРОТЫ ВЕБ-СТУДИЙ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ГЕОГРАФИЧЕСКОГО РАСПОЛОЖЕНИЯ, РУБ. МОСКВА, РЕГИОНЫ РОССИИ, СНГ



CMS magazine

Рейтинг Рунета

WORKSPACE

Рисунок 1.2 — Обороты веб-студий в зависимости от географического расположения

Постепенно снижается количество студий, занимающихся исключительно разработкой сайтов. Все чаще компании стремятся охватить сразу два, три или даже четыре направления деятельности.

Подобная диверсификация связана как с общеэкономической ситуацией, так и с сжатием рынка. Студии банально пытаются выжить и поэтому обзаводятся «подушками безопасности».

АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «MAGNEEX»

2.1 Краткая характеристика студии

Основным видом деятельности компании является оказание услуг по разработке и сопровождению коммерческих интернет проектов, таких как интернет-магазины, посадочные страницы, корпоративные и медиа порталы, веб-сервисы. Основной рынок сбыта выпускаемой продукции сегмент B2B, но в последнее время стала появляться тенденция к заказу работы у старт-ап проектов, владельцами которых являются частные лица. Одной из основных задач которую студия ставит перед собой в процессе разработки коммерческих проектов — это быть максимально полезным клиенту и удовлетворить его поставленные задачи по четко определенным в техническом задании критериям.

Компания была основана в 2013 году в городе Абакане и состояла из 3- человек. На этапе становления компания поддерживалась исключительно за счет энтузиазма и веры руководителя. Первые проекты являлись значимыми для студии, как возможность наработки первых клиентских отношений, а также возможностью наполнения портфолио. На сегодняшний день в компании работает 20 человек, и она является лидеров в области веб-разработок на юге Красноярского края и Республики Хакасии по версии отраслевого аналитика cmsmagazine.ru.

ООО «Magneex» представляет высокий уровень услуг на рынке веб-разработок:

- Интернет-магазины;
- Автоматизация бизнеса;
- Промо-сайты;
- Бизнес-сайты;
- Поддержка и администрирование проектов;
- Продажи SSL, хостингов, доменов

Организационная структура компании модернизировалась и изменялась в процессе развития и становления компании. Новые отделы и модули возникали в процессе повышения клиентской базы за счет постоянных клиентов, что потребовало со временем выделения отдела технической поддержки существующих проектов. Также на организационную структуру оказало прямое воздействие и изменение подхода к разрабатываемым продуктам. Так в 2017 году произошло отделение Дизайн-студии от отдела Веб разработок. Идеология формируемых товаров и сама цель формирования фирмы также является значимым фактором становления и развития организационной структуры.

ООО «Magneex» имеет линейно-функциональную структуру управления (рис. 2.1).

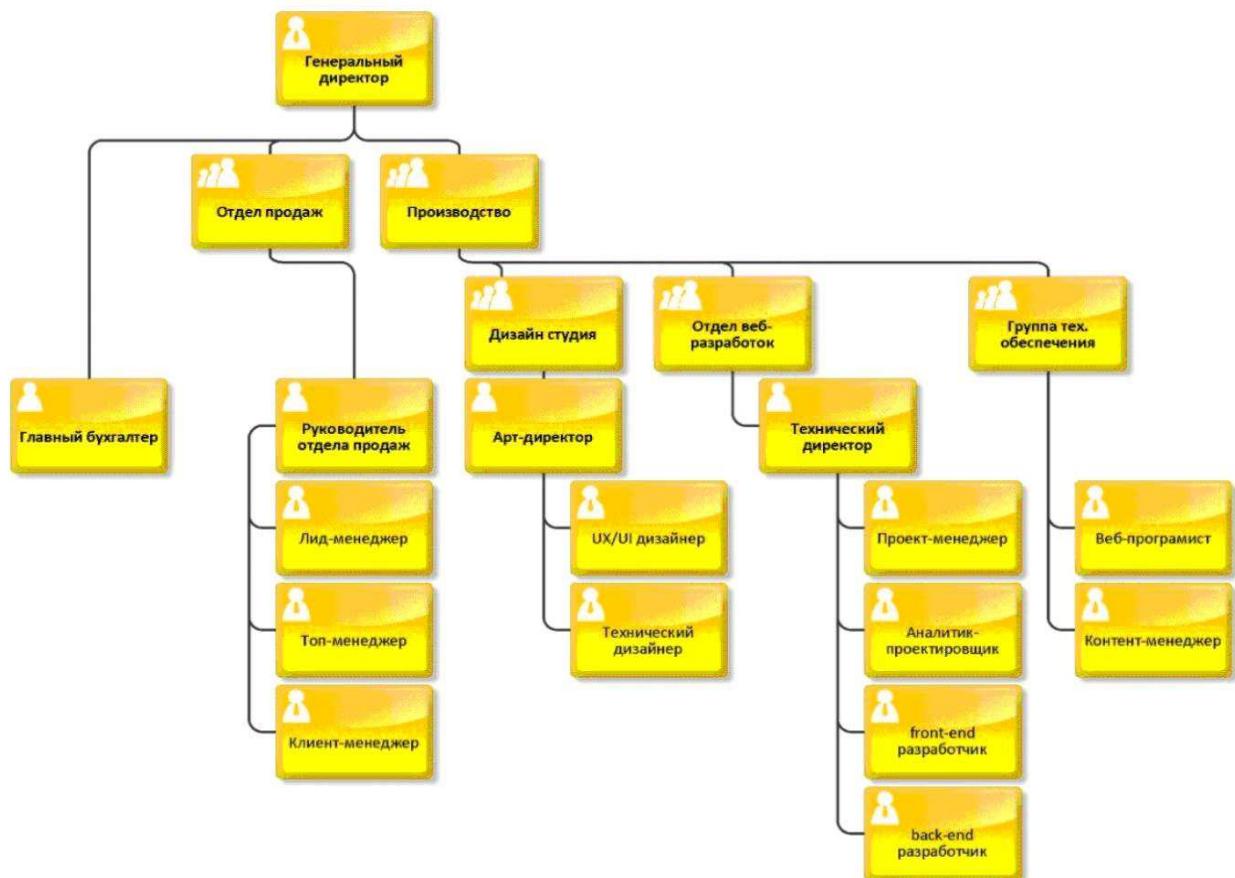


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Magneex»

Данная структура управления предполагает, что вся власть находится у линейного руководителя – генерального директора. Решение определенных управлеченческих вопросов возложено на руководителей функциональных подразделений. Все подразделения администрируются главным руководителем (генеральным директором), он организует результативную работу организации и каждой единиц производства, также несет ответственность за состояние организации в целом. Поскольку в такой структуре существует вертикальная подчиненность, гарантирующая лаконичность подчинения, то генеральный директор является специалистом с разносторонними знаниями и высокой квалификацией.

Управление в ООО «Magneex» построено таким образом, что можно обеспечить взаимосвязь всех отношений на разных подсистемах организации. Генеральный директор представляет свою студию в различных организациях, заключает договора и издает приказы в соответствии уставу и его полномочий.

2.2 Финансовый анализ хозяйственной деятельности ООО «Magneex»

Проведем анализ основных финансовых показателей деятельности компании ООО «Magneex» (табл. 2.1) на основании отчета о финансовых результатах.

Таблица 2.1 – Динамика основных финансовых показателей деятельности ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г. Сумма (тыс.руб.)	2018 г. Сумма (тыс.руб.)	Отклонение 2018/2017 гг.	
			Сумма (тыс.руб)	%
Выручка	2786	4830	2044	73,4
Расходы по обычной деятельности	2489	4490	2001	80,4
Прочие доходы	-	4	4	100
Налоги на прибыль (доходы)	30	48	18	60
Чистая прибыль (убыток)	267	296	29	10,9

Исходя из таблицы 2.1, можно сделать вывод, что общий финансовый результат организации ООО «Magneex» за 2017-2018 гг. имеет нестабильную динамику: с одной стороны, выручка выросла на 73,4%, чистая прибыль показывает рост на 10,9%. С другой стороны, заметен рост расходов по обычной деятельности на 80,4%, рост налогов на прибыль – на 60%.

Проведем оценку финансового состояния организации ООО «Magneex» по данным бухгалтерского баланса в виде агрегированных показателей (табл. 2.2). Все данные для анализа представлены в приложении А.

Таблица 2.2 – Агрегированный аналитический баланс ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Актив	Сумма (тыс.руб.)		% 2017 г. 2018 г.		Пассив	Сумма (тыс.руб.)		% 2017 г. 2018	
	2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018 г.		2017 г.	2018 г.	2017 г.	2018
Внеоборотные активы	0	0	-	-	Собственный капитал	16	315	15,5	63,1
Оборотные активы	97	499	100	100	Заемный капитал	84	184	84,5	36,9
Баланс	97	499	100	100	Баланс	97	499	100	100

Исходя из таблицы 2.2, можно сказать, что в ООО «Magneex» за 2017-2018 гг. в структуре баланса внеоборотные активы не имеются. Оборотные активы за 2017-2017 гг. занимают весь баланс, что говорит об их результативном использовании.

Собственный капитал за 2017 год ниже заемного, однако за 2018 год он вырос на 47,6% и стал выше заемного, что положительно сказывается на финансовой устойчивости организации, т.е. оно само оплачивает кредиты, капитал может покрыть текущие затраты и т.д. При этом заемный капитал также увеличился за 2018 год на 119,04% по сравнению с 2017 годом, что говорит о том, что организация стала больше занимать денежных средств из внешних источников.

Поскольку в исследуемой организации нет внеоборотных активов, проведем анализ оборотных активов организации, оценивая их в динамике и структурно (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Структура и динамика оборотных активов ООО «Magneex» 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонение	
	Сумма (тыс.руб.)	% к итогу	Сумма (тыс.руб.)	% к итогу	Сумма	%
Запасы	27	27,8	178	35,7	151	559,3
Денежные средства и денежные эквиваленты	70	72,2	321	64,3	251	358,6
Всего оборотных активов	97	100	499	100	402	414,4

Как видно из таблицы 2.3, объем оборотного капитала за исследуемый период имеет рост на 414,4% или 402 рубля в абсолютном выражении, в основном, за счет роста запасов (увеличение на 599,3% или 151 рубль) и денежных средств и денежных эквивалентов (их рост составил 358,6% или 251 рубль).

Рассмотрим интенсивность использования оборотных активов организации (табл. 2.4). Все данные для анализа представлены в приложениях А и Б.

Таблица 2.4 – Анализ обрачиваемости оборотных средств ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Отклонение	
			Сумма (тыс.руб.)	%
Выручка от реализации продукции, руб.	2786	4830	2044	73,4
Краткосрочные текущие активы, руб.	27	178	151	559,3
Оборачиваемость оборотных средств, оборот	103,2	27,1	(76,1)	(73,7)
Продолжительность оборота, дни	3,5	13,3	9,8	280

Исходя из таблицы 2.4, можно сказать, что за 2018 год обрачиваемость оборотных средств снизилась на 76,1 оборот, приведя к росту продолжительности оборота на 9,8 дней по сравнению с 2017 годом.

Проведем исследование пассивов ООО «Magneex» с общего анализа их состава и динамики (табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Структура обязательств ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.		2018 г.		Отклонения	
	Сумма (тыс.руб.)	%	Сумма (тыс.руб.)	%	Сумма (тыс.руб.)	%
1 Всего источников т.ч.:	97	100	499	100	402	414,4

Окончание таблицы 2.5

Показатели		2017 г.		2018 г.		Отклонение	
						Сумма (тыс.руб.)	%
1.1	Собственных	16	16,5	315	63,1	299	18,7
1.2	Заемных, из них:	58	83,5	184	36,9	126	217,2
	1.2.1 долгосрочных	58	100	7	3,8	(51)	(87,9)
	1.2.2 краткосрочных	-	-	177	96,2	177	100

Исходя из таблицы 2.5, можно сказать, что деятельность организации за 2018 год обеспечена собственными источниками финансирования, что положительно сказывается на платежеспособности и финансовой устойчивости организации. Так, за 2018 год собственные средства выросли на 46,6% или на 299 рублей, при этом стоит отметить, что за 2018 год также выросли и заемные средства на 217,2% или на 126 рублей за счет роста долгосрочных источников финансирования на 100% или 177 рублей в абсолютном выражении. В целом собственные средства организации за 2017 год составили 16,5%, а за 2018 год – 63,1%, что характеризует организация как финансово независимое от внешних источников финансирования.

Проведя анализ капитала ООО «Magneex» можно сказать, что наблюдается положительная его динамика: так, за 2018 год собственный капитал выше заемного, что положительно сказывается на платежеспособности и финансовой устойчивости организации, а также снижении внешних источников финансирования. Оборотные активы занимают большую часть капитала, что в целом способствует мобилизации активов и ускорению оборачиваемости средств организации в целом. В структуре оборотных средств наибольшую долю занимают денежные средства и денежные эквиваленты. В целом за исследуемый период оборачиваемость оборотных средств снизилась на 76,1 оборот, приведя к росту продолжительности оборота на 9,8 дней. В структуре пассивов за 2018 год занимают собственные средства, следовательно, организация обеспечено собственными источниками финансирования.

Проведем оценку финансовой устойчивости и ликвидности баланса ООО «Magneex» с анализа обеспеченности материальных активов источниками финансирования (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

№	Показатели	2017 г. (тыс.руб.)	2018 г. (тыс.руб.)
1	Собственный капитал	16	315
2	Внебиротные активы	0	0
3	Собственные оборотные средства	16	315
4	Долгосрочные пассивы	58	7
5	Собственные и долгосрочные источники	74	322
6	Краткосрочные заемные средства	0	0
7	Общая величина основных источников	74	322
8	Общая величина запасов и затрат	27	178
9	Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств	(11)	137
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	47	144
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	47	144

Исходя из данных таблиц 2.6, можно сказать, что за исследуемый период организация обладает абсолютной финансовой устойчивостью. Запасы и затраты сформированы за счет собственных оборотных средств, что положительно воздействует на деятельность организации.

За 2017 год в ООО «Magneex» сложился второй тип финансовой устойчивости – нормальная финансовая устойчивость, т.е. в данном случае компания применяет для покрытия запасов кроме собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства. Нормальная финансовая устойчивость характеризуется неравенством:

Собственные оборотные средства (16 руб.) < Сумма запасов и затрат (27 руб.) < Собственные оборотные средства + Долгосрочные пассивы (58 руб.)

Данный тип финансирования запасов является «оптимальным» с точки зрения финансового менеджмента.

Стоит отметить, что за 2018 год ситуация изменилась, и у компании сложился первый тип финансовой устойчивости – абсолютная финансовая устойчивость, т.е. организация не зависит от внешних кредиторов, у нее отсутствуют неплатежи и причин их появления, отсутствуют нарушения внутренней и внешней финансовой дисциплины. Абсолютная финансовая устойчивость характеризуется неравенством за 2018 год:

Сумма запасов и затрат (27 руб.) < Собственные оборотные средства (315 руб.).

При этом, стоит отметить, что такая ситуация встречается крайне редко.

За анализируемый период абсолютные показатели устойчивости изменились в положительную сторону. Так в 2018 году наблюдается рост излишка собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных источников, а также общей величины основных источников.

Проведем расчет финансовой устойчивости по следующим коэффициентам.

Таблица 2.7 – Коэффициенты финансовой устойчивости за 2017-2018 гг.

Показатели	Нормативное значение	2017 г.	2018 г.
Коэффициент автономии	> 0,5	0,2	0,6
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	0,2	0,6
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,5-0,7	3,6	0,02
Коэффициент финансовой активности	-	6,1	1,6
Коэффициент постоянного актива	-	0	0
Коэффициент финансовой устойчивости	0,8-0,9	0,7	0,6

Исходя из таблицы 2.7 видно, что коэффициент финансовой устойчивости показывает нестабильную динамику, что говорит о неустойчивости организации за исследуемый период. Так, коэффициент автономии за 2017 год ниже нормативного значения, однако за 2018 год коэффициент вырос и стал находиться в пределах нормы, следовательно, финансовая устойчивость компании растет и если наступит ситуация, при

которой кредиторы одновременно потребуют погасить обязательства, то компания сможет расплатиться со всеми сразу.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами за 2017-2018 гг. находится в пределах нормы, следовательно, собственный капитал увеличивается, сокращается кредиторская задолженность, повышается финансовая устойчивость и растет количество платежеспособных контрагентов.

За 2017 год коэффициент соотношения заемных и собственных средств выше нормативного значения, за 2018 год – ниже, следовательно, финансовое состояние организации неустойчивое, присутствует риск неплатежеспособности и банкротства ввиду высокой концентрации заемного капитала.

Коэффициент финансовой активности по нормативным значениям должен снижаться, в нашем случае, за 2018 год коэффициент снизился по сравнению с 2017 годом, однако показатели высокие, соответственно, стоимость оборотных средств растет быстрее, чем внеоборотных.

Коэффициент постоянства актива за исследуемый период равен 0, соответственно, можно сказать, что актив компании не постоянен.

Коэффициент финансовой устойчивости за 2017-2018 гг. ниже нормативного значения, что говорит о том, что организация зависит от внешних источников финансирования и имеется риск хронической неплатежеспособности,

Проведем расчет коэффициентов ликвидности.

Таблица 2.8 – Коэффициенты ликвидности ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	Нормативное значение
Коэффициент текущей ликвидности	0	2,8	1,5-2,5
Коэффициент быстрой ликвидности	0	1,8	0,7-1
Коэффициент абсолютной ликвидности	0	1,8	0,2-0,5

Исходя из таблицы 2.8, можно сказать, что коэффициенты ликвидности за 2017 год ниже нормативных значений, поэтому организация считается не

платежеспособным. Однако стоит отметить, что за 2018 год коэффициенты имеют тенденцию к росту, что благоприятно будет сказываться в перспективе на ликвидности организации.

Проведем оценку рентабельности ООО «Magneex».

Таблица 2.9 – Коэффициенты рентабельности деятельности ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.
Среднегодовая стоимость основных средств, руб.	0	0
Фондоотдача, руб.	0	0
Рентабельность продаж, %	9	6
Рентабельность капитала, %	1668,7	93,9

Исходя из таблицы 2.9 видно, что рентабельность компании за 2017-2018 гг. снижается, следовательно, наблюдается нерациональная деятельность организации и его низкая конкурентоспособность. Так, фондоотдача имеет нулевые значения, рентабельность продаж за исследуемый период падает, соответственно, темпы роста затрат опережают темпы роста выручки – происходит сокращение цены, изменяется структура ассортимента продаж. Рентабельность капитала за 2018 год снизилась по сравнению с 2017 годом, что говорит о том, что растет собственный капитал, сокращается заемный капитал, падает оборачиваемость активов.

Рассчитаем коэффициенты деловой активности.

Таблица 2.10 – Коэффициенты деловой активности ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.
Коэффициент общей оборачиваемости капитала, %	28,7	9,7
Коэффициент отдачи собственного капитала, %	174,1	15,3
Коэффициент оборачиваемости материальных средств, дни	103,2	27,1
Коэффициент оборачиваемости денежных средств, дни	39,8	15,04
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	0	27,3
Срок погашения кредиторской задолженности, дни	0	13,2

Исходя из таблицы 2.10, можно сказать, что коэффициенты оборачиваемости ООО «Magneex» имеют нестабильную динамику: с одной стороны, снижение общей оборачиваемости капитала за исследуемый период, характеризуется тем, что капитал оборачивается медленнее, каждая

единица актива компании приносит меньше прибыли. Снижение оборачиваемости денежных средств за 2018 год показывает, что требуется больше дней для оборота денежных средств, что отрицательно сказывается на финансовой деятельности компании. Это привело к росту срока погашения кредиторской задолженности.

С другой стороны, уровень продаж значительно выше суммы вложенного капитала, что влечет к росту кредитных ресурсов. Имеется лимит, за которым кредиторы активнее участвуют в деле, чем собственники организации. В данной ситуации отношение обязательств к собственному капиталу растет, повышается также риск кредиторов, у организации могут появиться серьезные осложнения, которые будут обусловлены сокращением прибыли или тенденции к сокращению цен. [27]

Проведя анализ финансовой деятельности организации ООО «Magneex» можно сделать следующие особенности развития и состояния организации:

- за исследуемый период организация обладает абсолютной финансовой устойчивостью. Запасы и затраты сформированы за счет собственных оборотных средств, что положительно воздействует на деятельность организации, наблюдается излишки собственных оборотных средств, собственных и долгосрочных источников, а также общей величины основных источников;
- коэффициенты финансовой устойчивости показывают нестабильную динамику, что говорит о неустойчивости и низкой конкурентоспособности организации за исследуемый период;
- компания за 2017-2018 гг. считается не платежеспособной, поскольку коэффициенты ликвидности ниже нормативных значений. Однако стоит отметить, что за 2018 год коэффициенты имеют тенденцию к росту, что благоприятно будет сказываться в перспективе на ликвидности организации;

- рентабельность компании за рассматриваемый период снижается, следовательно, наблюдается нерациональная деятельность организации и его низкая конкурентоспособность;
- деловая активность ООО «Magneex» имеет нестабильную динамику: с одной стороны, наблюдаются снижение общей оборачиваемости капитала, что приносит компании меньше прибыли, оборачиваемость кредиторской задолженности растет, приводя к снижению срока их погашения.

2.3 Управленческий анализ деятельности ООО «Magneex»

Для начала проследим хронологию бизнеса:

Таблица 2.11 – Хронология развития ООО «Magneex» с 2013 по 2018 г.

Период	2013-2014	2015	2016	2017	2018
Внешняя среда	Открытие: состояние неопределенности и незнания рынка на котором был открыт бизнес. Необходимость отчетности в контролирующие органы	Финансовый кризис. уменьшение объемов заказов по прямым обращениям клиентов на разработку веб-сайтов	Внесение изменений к требованиям для веб-сайтов государственных учреждений Увеличение доли мобильного трафика на сайтах	Увеличение МРОТ Введение электронных касс для интернет-магазинов Увеличение количества конкурентов на региональном рынке	Увеличение МРОТ Продажа ресурсов компании через маркетинговые и дизайн агентства
Внутренняя среда	Работа в бухгалтерской системе «МоёДело»	Установка ERP системы Начало работы по шаблонам договоров Продуктовая диверсификация Начало применения аналитической деятельности рынка клиента до начала разработки	Увеличение количества сотрудников с 5 до 12 Первая продажа ERP системы Организация отдела продаж как отдельного отдела Аkkредитация на площадках гос. закупок	Увеличение количества сотрудников до 17 Технологические решения: <ul style="list-style-type: none"> • GIT • CodeStyle • БЭМ • Code review • База знаний Внедрение методологии SCRUM в процессе разработки	Построение бизнес процессов организации Начало внутренней системы автоматизации
Реакция фирмы	Аутсорсинг бухгалтерии	Проработка воронок продаж, проработка способов влияния лиды	Разработка пакетного решения для веб-сайтов государственного сектора	Разработка собственного модуля кассового взаимодействия	Установка специализированной сетки с учетом агентского вознаграждения

Окончание таблицы 2.11

Период	2013-2014	2015	2016	2017	2018
Стратегия	Сохранение доли рынка	Увеличение отдачи	Увеличение отдачи	Сохранение доли рынка	Проникновение на новые рынки

В таблице 2.12 представим расчет текучести кадров исследуемой организации.

Таблица 2.12 – Текущесть кадров ООО «Magneex» за 2017-2018 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение 2017/2019 гг.
Коэффициент оборота по приему	0,1	-	0,1	-
Коэффициент оборота по выбытию	0,09	0,1	-	(0,09)
Коэффициент текучести	0,1	0,06	-	(0,1)
Коэффициент стабильности	0,9	0,1	0,8	(0,1)

Текущесть кадров в ООО «Magneex» низкая (всего 0,06-0,1%) за рассматриваемый период. Данный уровень связан с тем, что организация проводит устойчивую политику высокой социальной ответственности перед всеми заинтересованными сторонами, осознавая высокую степень действий своей деятельности в разных областях.

Проведем анализ структуры себестоимости.

Таблица 2.13 – Структура себестоимости одного корпоративного сайта организации за 2017-2018 гг.

Наименование	2017 г.		2018 г.	
	тыс. руб	%	тыс. руб	%
З/п персонала, работающего над данным проектом	190,73	78,5	230,89	80,0
Постоянные расходы	43,0	17,7	45,2	15,7
Премиальная доля менеджера по продажам	9,3	3,8	12,4	4,3
Полная себестоимость	243,03	100	288,49	100

Проанализировав структуру себестоимости проекта видно, что наибольшую ее долю занимает заработка плата основного персонал. Такой показатель характерен для ИТ организаций. Уменьшение условно-постоянных расходов обусловлено приобретением необходимого оборудования взамен ее аренды в прошлом году.

Также рассмотрим кадровую структуру персонала организации:

Таблица 2.14 – Кадровая структура персонала организации, непосредственно участвующего в разработке за 2017-2018 гг.

Должность	2017 г.		2018 г.	
	чел.	%	чел.	%
UI/UX дизайнер	1	10,0	2	14,3
Контент-менеджер	1	10,0	1	7,1
Верстальщик	1	10,0	2	14,3
Frontend-разработчик	4	40,0	5	35,7
Backend-разработчик	3	30,0	4	28,6
Всего	10	100	14	100

Из таблицы 2.14 видно, что структура персонала изменилась незначительно, однако для студии Magneex эти перемены существенны в силу постоянного кадрового голода. Стоит отметить, что лишь немногие разработчики обладают уровнем Senior, большая их доля — Middle. В данный момент студия не может себе позволить обучение новичков.

На сегодняшний компания Magneex вкладывает значительное количество денежных средств в образование сотрудников, поездки на конференции и обмен опытом. Все это необходимо для выхода на новые рынки, ведь с повышением уровнем компетенций меняется вся компания в целом, и ее клиенты и растут бюджеты за проекты. Так же компания является организатором ИТ конференций в г. Абакане и проводит обучение работе в веб-среде среди представителей бизнеса. Все эти мероприятия являются основополагающими для развития компании как с точки зрения повышения уровня знаний, так и привлечения новых клиентов, демонстрирования им своей экспертизы в области веб-разработок.

Не менее значимым фактором стала переориентация на увеличение продаж. В компании действительно все чаще стали задумываться о выполнении плана, нежели о том продукте, который предлагается людям. Хотя из-за того, что в компании присутствует два учредителя, один из которых осуществляет технический контроль за разработками и является действующим программистом-разработчиком, перевес в сторону продаж не настолько ощутим.

Также в компании присутствуют определенные правила, но не для всех и выполняются они не всеми. Некоторые правила плохо продуманы и плохо составлены. Поэтому сейчас компания находится в состоянии пересмотра системы работы и разрабатываются новые правила и алгоритмы поведения как в автоматической обработке определенных бизнес-процессов, так и в тех местах, где человек остается не заменимы. Проще говоря: Magneex сделал определенный скачок вперед, но остался работать по старым и неэффективным правилам.

ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «MAGNEEX»

3.1 Маркетинговый анализ

У компании нет выработанной четкой стратегии. На данный момент она упрочила свои позиции в Республике Хакасия и намеревается увеличить число продаж. На повестке же решение наиболее важных проблем: освоить рынок г. Красноярск, справиться с острым кадровым голодом и выпустить новый уникальный продукт. Четкого представления о дальнейших действиях у руководства нет.

Рассмотрим клиентов компании, разделенных по потребительским сегментам:

Таблица 3.1 – Потребительские сегменты клиентов.

B2B («бизнес для бизнеса»)	B2G («бизнес для государства»)
Маркетологи	Руководители отдела закупок
Руководители бизнеса	Руководители пресс-центра
Системные администраторы	

Никакой статистики не ведется, вследствие чего не представляется возможным составить полноценную и достоверную структуру потребителей. Наибольшее значение компания придает личным взаимоотношениям и эффекту «сарафанного радио». Взаимоотношения с клиентами можно разделить следующим образом:

- Общение через выделенного клиент-менеджера.
- Автоматическая система о необходимости продления услуг или о оплате услуг (SMS, e-mail рассылка).

Выше отмечалось, что с каждым годом компании намечается тенденция переориентировки на увеличение продаж — иными словами, все меньше внимания уделяется именно качеству услуг.

Одна из главных проблем компании — практически полное отсутствие конкурентных преимуществ. Все достоинства Magneex являются следствием продолжительной работы и упрочнения своих позиций на рынке, однако в

действительности она не способна противопоставить что-либо конкурирующей компании, представляющей те же услуги. Для клиентов они абсолютно одинаковы, разница лишь в цене. Это поверхностное восприятие работ студии со стороны потенциальных покупателей незаслуженно обходится стороной руководящим персоналом, имеющим техническое образование. Суть проста: клиенты, ничего не знающие об особенностях веб-технологий, не видят разницы между обычным сайтом, сделанным студией, и сайтом, сделанным, к примеру, фрилансером. А разница в цене ощутима:

Таблица 3.2 – Примерная стоимость услуг на разработку сайта.

Услуга	Стоимость, руб.		
	Magneex	Фриланс-биржи	Иные веб-студии
Корпоративные сайты	100 000 — 180 000	10 000 — 200 000	100 000 — 1 500 000
Промо-сайты	100 000 — 200 000	3 000 — 65 000	30 000 — 500 000
Интернет-магазины	500 000 — 1 000 000	25 000 — 150 000	300 000 — 2 000 000
Порталы и сервисы	800 000 — 2 000 000	250 000 — 900 000	500 000 — 3 500 000

Диапазон цен самый различный. В действительности такой разброс зависит от имиджа веб-студии, используемых технологий, зарплат разработчиков (собственная CMS, криптозащита, защита от DDoS, оптимизация, бизнес-аналитика и т.п.). Качество в таком случае — вопрос важный. Однако в первую очередь клиент видит картинку и здесь она одинаковая. Отсюда вытекает другая значимая проблема: огромная зависимость от постоянных клиентов. Порядка 10 компаний, с которыми сотрудничает Magneex, приносят 80% дохода компании. Потеря одного из них влечет стремительное падение продаж. Magneex крайне тяжело находить новых клиентов, ее главное преимущество в Республике Хакасия — практически полное отсутствие конкурентов, однако специфика веб-сферы такова, что физическое расположение в конкретной точке не играет большой роли. Таким образом, компания получает конкурентов как в лице фрилансеров, так и в лице веб-студий других регионов. При этом она так и не

выработала стоящие конкурентные преимущества, за счет которых смогла бы выделиться.

Можно составить статистику заказов по видам:

Таблица 3.3 – Потоки поступления доходов за 2018 г.

Вид заказа	Доля, %
Поступление денежных средств от коммерческих контрактов	85
Оплата за поддержку и администрирование проектов	10
Поступление денежных средств от продажи SSL, хостингов, доменов	5

Коммерческие организации такие как: медицинские центры, строительные компании, салоны красоты и т. д. выбирают фрилансеров, либо небольшие фирмы, так как их заказ в редких случаях превышает 100 000 р. Таковых по данным исследования сайта «РейтингРунета» в России порядка 60 %. На них и стоит обратить внимание компаний. Несмотря на работу в среднем ценовом сегменте, Magneex по-прежнему предоставляет услуги для клиентов, чувствительных к цене.

Что касается каналов сбыта, то здесь они не малочисленны:

- 1) Размещение портфолио на отраслевых ресурсах (behance, fl);
- 2) Участие в отраслевых рейтингах (tagline, cmsmagazine);
- 3) Продажи через агентства;
- 4) E-mail рассылка;
- 5) Холодные звонки;
- 6) Тендерные сайты;
- 7) Организация региональных конференций;
- 8) Собственный веб-сайт

Сюда же можно отнести ключевых партнеров:

- 1) Дизайн агентства;
- 2) Маркетинг агентства;

- 3) Личные связи менеджеров продаж;
- 4) Внештатные контент-менеджеры.

В действительности, по признанию генерального директора, наиболее эффективным оказываются его личные связи и связи менеджера по продажам. Холодные звонки, региональные конференции практически не дают результата. Стоит отметить, что и отзывов о работе студии в сети практически нет.

В случае с собственным веб-сайтом большую роль играет SEO, однако здесь есть нюансы: большая часть трафика является мусорной. PPC (“Pay per click”) в 95% случаев настроена не на ту аудиторию и не на те запросы. Иными словами, трафик имеется, но это не те клиенты (средней ценовой категории, способной оплатить услуги компании), которые нужны. [5]

Настоящий целевой трафик — это прямой переход со страниц уже готовых сайтов клиентов на Magneex по «шильдику», свидетельствующем о том, кто именно выполнил эту работу, и переход с поиска по конкретному запросу-названию студии. И здесь источники трафика по данным alexa.com таковы: [26]

Таблица 3.4 – Источники трафика.

Источник	Доля, %
Прямые заходы	26,56
Поисковые системы	10,1
Ссылки на сайтах	1,31
Социальные сети	3,08
Почтовые рассылки	6,24

Посещаемость в месяц — 1299 чел. К примеру, у похожей по данным CMS Magazine веб-студии Brandvision г. Красноярск (предоставляющей те же услуги в том же ценовом сегменте) посещаемость в месяц 8070 чел., доля же переходов с ссылок на сайтах — 23,3%.

На самом деле отсутствие понимания у потенциальных клиентов особенностей и преимуществ сайтов, сделанных Magneex, влечет за собой

многочисленные проблемы. Общая для всех студий — SAAS-сервисы, «конструкторы», благодаря которым сайт может создать человек, мало-мальски разбирающийся в веб-технологиях. Цена услуг такого человека несравненно мала, и вновь же качество здесь — вопрос другой. Клиент по-прежнему видит картинку и с виду рабочий сайт. [10]

Собственно, для создания грамотного функционирующего проекта необходимы высококвалифицированные специалисты. Перейдя в средний ценовой сегмент, Magneex неизбежно столкнулась с острой проблемой кадрового голода. Проблема эта осложняется тем, что руководитель организации не расположен к найму удаленных сотрудников. Проекты, которыми занимается студия, требуют программистов не ниже уровня Middle. Однако их зарплатные ожидания выше тех возможностей, которые может предоставить Magneex. Вдобавок, найти специалистов подходящего уровня, а тем более удержать их в Абакане — задача сложная. На деле веб-студия практически не может функционировать без конкретных разработчиков, замены им нет.

Резюмировать вышеописанное можно в следующей таблице:

Таблица 3.5 – Существующие угрозы для ООО «Magneex».

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	На рынке присутствуют конструкторы сайтов с низкой ценой или вовсе бесплатные.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компаний является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.

И слабые и сильные стороны проводимой маркетинговой политики компанией:

Таблица 3.6 – Сильные и слабые стороны маркетинга ООО «Magneex».

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Продукция фирмы и ее услуги	Уникальные решения, сложные технические решения, интеграция в существующую системная бизнес- модель клиентов	Высокая цена для существующего рынка,
Объем и концентрация продаж, базовые потребители продукции	Средний и малый бизнес, решение уникальных задач клиентов	Небольшое количество коммерческих организаций готова к реальным вложениям в свою ИТ-инфраструктуру
Жизненный цикл основных товаров	После окончания разработки, существует большая вероятность допродажи дополнительных услуг, пожизненная поддержка продукта	Долгий «пресэйл», долгий временной промежуток до релиза первой версии продукта
Каналы сбыта: количество, сфера действия, контроль	Возможность создания точных воронок интернет-продаж с четкой фиксацией конверсий	Плохо развитые каналы сбыта. Плохо проработанные неуправляемые, стихийные продажи
Имидж товаров или услуг, их репутация и качество	Качественная разработка, возможность создавать высоконагруженных сервисов и систем управления предприятий	Долгая реализация продуктов, частые срыва сроков исполнения
Стимулирование продаж и реклама	Небольшие финансовые вливания, возможность рекламирования за счет собственных ресурсов	Все еще слабое понимание руководством относительно возможности управления каналами сбыта
Ценовая стратегия и гибкость ценообразования	Возможность поэтапной оплаты услуг по методологии SCRUM	С целью привлечения клиентов часто компания дает рассрочки платежей, которые в конечном счете уменьшают рентабельность разрабатываемого проекта
Обратная связь с рынком, разработка новых товаров, услуг и рынков	Возможность диверсификации и ухода в разработку собственного программного продукта	Сложность в создании и продвижении товаров. Необходимы знания и навыки в специфической области такой как интернет-маркетинг, а также достаточно большие финансовые вложения
Послепродажная поддержка товаров, гарантийное обслуживание	Не регламентируемый законодательством гарантийный срок поддержки	В компании исторически сложилась тенденция на предоставление 6 месячной гарантийной поддержки

Окончание таблицы 3.6

Области анализа	Сильные стороны (обоснование)	Слабые стороны (обоснование)
Управленческий персонал; опыт и навыки	Сильная мотивация в работе и мотивация в обучении, получения новых знаний в области управления предприятием	Отсутствие специализированного образования в управленческом составе
Производственный персонал: опыт и специальные навыки	Квалифицированный персонал с большим опытом работы в отрасли	Проблемы при найме нового персонала, кадровый дефицит, необходимость в длительном обучении всех типов сотрудников
Эффективность использования трудовых ресурсов	Почасовая система оплаты труда, высокая заинтересованность сотрудников в выполнении большого объема работы в кратчайшие сроки	Из-за применяемой системы оплаты страдает качество выпускаемых продуктов
Текучесть кадров и трудовая дисциплина	Низкая текучесть кадров	Слабо проработанная и донесенная до персонала трудовая дисциплина внутри компании
Имидж и престиж фирмы	Ведется значительная работа по повышению узнаваемости бренда в домашнем регионе, проведение публичных мероприятий по обучению клиентов	Работа в сфере PR и маркетинга самой компании осуществляется не профессионалами, по наитию

Также проведем PEST-анализ для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов, влияющих на бизнес в целом.

Таблица 3.7 – PEST-анализ.

Социокультурные факторы

Наблюдаемые переменные	Возможности	Угрозы
Приверженность работников одной организации	Взрастить специалистов, приверженных компании	Слишком большая зависимость от некоторых специалистов

Технологические факторы

Наблюдаемые переменные	Возможности	Угрозы
Стремительный рост технологических изменений в отрасли	Создание группы мониторинга новых технологий, для их выявления и внедрения на предприятии, с целью увеличения разрыва и достижения конкурентного технологического преимущества перед конкурентами	Необходимость внесения постоянных изменений в технологический процесс разработки, дополнительные затраты на обучение сотрудников работе в новых условиях и с новыми технологиями
Возможность применения технологий сразу после их анонса в отрасли	Конкурентное преимущество перед основными конкурентами на рынке	Возможность применения «сырых» технологий, которые приведут к нарушению процесса разработки

Экономические факторы

Наблюдаемые переменные	Возможности	Угрозы
Увеличение выручки компании на 73,4% в 2018 году по сравнению с 2017 годом	Инвестиционные возможности в собственные разработки	Увеличение выручки говорит об увеличении объеме выполняемых работ, сложности в контроле и отслеживании
Кризисная ситуация на рынке веб-разработок	Создание сегмента типовых решений для клиентов с целью уменьшения стоимости выпускаемой продукции	Снижение количества инвестиций компаний на развитие ИТ-инфраструктуры, как следствие уменьшение заказов по основному виду деятельности

Политические факторы

Наблюдаемые переменные	Возможности	Угрозы
Появление жесткой цензуры в сети интернет	Создание структуры управления размещения контента на сайте, дополнительные проверки на плагиат	Возможность дополнительных штрафов за размещение не оригинального контента
Ужесточение правил обработки персональных данных	Возможность продажи клиентам типовых соглашений об обработке персональных данных и модулей уведомлений	Увеличение стоимости разработки проектов

Наконец, наиболее важная проблема, по мнению автора, — неправильное позиционирование выполненных работ компанией. На сайте Magneex они презентуются и описываются именно с точки зрения работников веб-студии, а не владельцев бизнеса: какой был выбран цвет в дизайне, какова доступность интерфейса и т.п. Куда значимым, эффективным и действенным была бы демонстрация реальных результатов и достижений покупателей Magneex в математических показателях: коэффициент роста продаж, увеличение роста посетителей, повышение рентабельности и т.п. Огромную долю информации можно получить, непосредственно контактируя с довольными клиентами. [5]

Проводимая руководством маркетинговая политика позволила компании к 2018 г. иметь дополнительные пути развития. По идеологическим соображениям генерального директора студия развивается не в сторону «конвейерного» производства, но в куда более сложную и перспективную сферу — уникальный веб-сервис, о назначении и подробностях которого студия не разглашается. Проект этот требует внушительных финансовых и человеческих вложений.

Резюмируя, можно обозначить сложившуюся в компании ситуацию, выделить наиболее значимые проблемы в ее маркетинговой политике:

- Отсутствие статистики, дифференцирующей клиентов;
- Неэффективность большей части каналов сбыта;
- Низкая эффективность перспективных источников трафика;
- Отсутствие у клиентов четкого понимания, в чем именно особенность работ студии, следствие — потеря потенциальной доли покупателей;
- Наличие острого кадрового голода;
- Отсутствие значимых конкурентных преимуществ;
- Отсутствие удаленных сотрудников;
- Неправильное позиционирование работ компании.

Установка четкой маркетинговой стратегии влечет за собой создание необходимых мероприятий, в процессе которых данные проблемы могут быть решены.

3.2 Выбор и описание сущности маркетинговых стратегий продаж веб-студии

Целью маркетингового исследования является формирование маркетинговой стратегии компании Magneex по увеличению количества продаж за счет привлечения новых клиентов с охватом Красноярского края.

Поставленная цель определила следующие задачи:

- 1) Выявить наиболее перспективные потребительские интересы целевых групп;
- 2) Изменить подход к позиционированию проектов и персонализации;
- 3) Автоматизировать процесс поиск новых клиентов;
- 4) Оптимизировать процесс создания веб-продукта;
- 5) Провести анализ конкурентоспособности организации;
- 6) Выбор способов продвижения веб-студии;
- 7) Найти пути решения проблемы кадрового голода;
- 8) Рассмотреть возможность реализации проекта по созданию веб-сервиса.

Для решения поставленных задач необходимо двигаться по двум направлениям маркетинга сферы веб-услуг: External (привлечение клиентов) и Internal (привлечение и удержание сотрудников).

1. Выявление наиболее перспективных потребительских интересов целевых групп.

При выборе целевых групп были отсечены микромелкий и крупный бизнес (первый сегмент бесперспективен, а второй уже имеет развитый интернет-маркетинг). На данный момент Magneex не персонализирует клиентов, что отрицательно сказывается на ее продвижении. Однако сделать

это можно, что приведет к выделению их потребностей, а в дальнейшем — грамотной стратегии продвижения услуг веб-студии:

Таблица 3.8 – Потребности клиентов B2B-сегмента по тематикам.

Тематика	Спрос в интернете	Потребности
Медицинские услуги	Высокий	1. Узнать новые каналы продаж. 2. Проанализировать эффективность существующей активности. 3. Повысить эффективность. 4. Уменьшить свои издержки на обработку канала.
Косметология	Высокий	
Строительные компании (кирпич, блоки, щебень и т.п.)	Низкий прямой спрос	5. Расширить зону присутствия в интернете. 6. Заказ «кусочных» услуг того, что не делают в штате (сео, контекст, тех. правки и т.д.). 7. Сэкономить своё время. 8. Аналитика продаж. 9. Получить больше обращений из интернета.
Продажа недвижимости	Высокий	
Фасадные материалы	Низкий прямой спрос	
Необычные тематики: лечение за границей, корпоративные издания и т.п.	Низкий прямой спрос	

Выделенные потребности показали необходимость использования стратегии дифференциации услуг компаний: SEO-продвижение, SMM-маркетинг, контекстная реклама. На данный момент Magneex эти услуги не предоставляет, их реализация подразумевает расширение штата. Следует заметить, что потребности потенциальных клиентов можно обозначить в их желании увидеть количественные показатели экономических изменений в бизнесе после покупки услуг веб-студии.

2. Изменение подхода к позиционированию проектов и персонализации.

Здесь огромную роль играет способ позиционирования уже проделанных работ: как отмечалось выше, их описание на официальном

сайте Magneex имеет интерес скорее для работников веб-студии, а не потенциального клиента: какой дизайн был выбран, как расположен интерфейс и т.п. На деле же куда более эффективной стала бы презентация в цифрах: изменение прибыли бизнеса клиента, ее рентабельности, уровня продаж, количества посещений и т.п. Все это осуществимо как с помощью веб-инструментов (Яндекс.Метрика, Google Analytics и т.п.), так и при непосредственном контакте с клиентом. [19]

Собственно, способ позиционирования созданных проектов важен как несомненное конкурентное преимущество, о чем пойдет речь и далее.

Персонализация подразумевает преобразование всего опыта клиентов в интернете, чтобы в дальнейшем предложить ему именно те услуги, которым он отдает предпочтение. Таким образом, можно поднять уровень персонализированности рекламы, если учесть опыт использования клиентами сайта Magneex.

Это означает, что разные клиенты видят разный контент, предложения и сообщения о распродажах которые были тщательно сконструированы для обращения специально к ним. Для этого необходимо маркировать группы людей внутри CRM-компании, в зависимости от того, какой контент они потребляют. Нужно использовать эти сведения для настройки интернет контента, при написании сообщений на электронную почту и рекламных объявлений.

Существуют различные степени, но, как один из основных примеров можно привести компанию, предлагающую продукт как для SEO специалистов, так и для оплачиваемого трафика: он идентифицирует человека, который получит письмо на электронную почту, по тэгам, основанным на его прошлом поведении. Затем можно перенаправить человека на другие страницы, которые будут специально подобраны для того, чтобы донести информацию либо до SEO специалистов, либо до специалистов по таргетированию трафика. Такой уровень персонализации позволяет компании сообщать о преимуществах своих решений, наиболее

актуальных для отдельных лиц, что, естественно, увеличивает рейтинг конвертации.

Но это невозможно без правильных инструментов сбора, ведь персонализация всегда будет эффективна ровно настолько, насколько и собранные вами данные. На данный момент компания Magneex может позволить себе разработку необходимой программы и принятие в штат специалиста.

Здесь стоит отметить: аналитическая фирма Jupiter Research доказала, что электронные сообщения с элементами персонализации на самом деле дают в 18 раз больше заходов, чем стандартизированные письма. Этот способ хорош тем, что его можно продвигать как для новых, так и для старых клиентов. [33]

С учетом проводимой маркетинговой стратегии тендерные заказы занимают непозволительно много времени, потому этот вариант рассматриваться не будет.

Как отмечалось выше, порядка 10 компаний, с которыми сотрудничает Magneex, формируют 80% прибыли. Нетривиальный способ по привлечению новых клиентов используют западные веб-студии как низкой, так и средней ценовой категории: волонтерские проекты в обмен на рекламу.

Наибольший трафик после прямых заходов и поисковых систем приносят переходы с ссылок на сайтах. Такие ресурсы как it-волонтер, todogood и т.п. дают возможность найти проекты крупных информационных гигантов, за предоставляемую услугу которым можно получить как денежное вознаграждение, так и прямую рекламу. Данный способ неразвит в России, однако распространен за рубежом (по примеру keywebstudio, увеличившей свой трафик на 43,4%).

3. Автоматизация процесса поиска новых клиентов.

Наконец, для решения третьей задачи будет использован любопытный пример по привлечению партнеров, который привел Скотт Хенсельман в статье «Analyze your Web Server Data and be empowered with LogParser and

Log Parser Lizard GUI». Его метод можно спроектировать на Magneex для нахождения новых клиентов: в справочниках г. Абакана (<http://gorod.abakan.city/rabota-i-biznes/predpriyatiya-abakana/>) и Красноярска (<https://www.2-999-999.ru/firm/>) описаны существующие в них предприятия, организации и т.п. Наша цель — выделить номера и адреса электронной почты тех, что не имеют собственного веб-сайта. Осуществить необходимое позволит простой написанный парсер (на JavaScript, Python и т.п.). Затем можно выгрузить полученные данные внутри CRM-компании и расположить по отраслям бизнеса (в справочниках уже имеется удобное разделение). В персонализированном письме к конкретной компании необходимо сослаться на уже готовые работы Magneex похожей тематики и предложить им свои услуги. [32]

В данный момент Magneex выпускает приблизительно 5 проектов в месяц. Как выше отмечалось, большой проблемой является срыв сроков — характерное для веб-студий явление. Если следовать стратегии роста и описанному прежде пути превлечения новых клиентов, неизбежно встает вопрос оптимизации всей работы организации, которая при нынешнем штате, внутреннему распорядку и оптимизации неспособна выпустить более 15 проектов в месяц. Стоит отметить, что и это число достигается за счет «проседания» качества. На данный момент Magneex не может позволить себе расширение штата, поэтому в деле оптимизации нужно повысить собственную производительность, найти скрытые ресурсы.

4. Оптимизация процесса создания веб-продукта.

Используем 5 шагов из теории ограничений Голдратта для решения данной задачи:

- 1) Найти ограничение системы. Что в настоящий момент задает ее максимальную производительность?
- 2) Оптимизировать ограничение системы. Добиться максимума от узкого звена без дополнительных инвестиций.

3) Подчинить скорость всего производства скорости работы узкого звена.

4) Расширить узкое звено.

5) Вернуться к первому шагу, но помнить об инерции

Рассмотрим процесс разработки сайтов как на производство. Производство – это цепь, где все звенья взаимосвязаны. В данном случае звенья цепи это: менеджер по продажам, исполнительный менеджер, дизайнер, контент-менеджер, программист, тестировщик.



Рисунок 3.1 – Процесс разработки веб-сайта

Одно звено принимает заявки, другое принимает проект в работу, дизайн, сборка, доработка, еще одно занимается тестированием и выкладкой, и так далее. Если хотя бы одно звено дает сбой, то весь процесс тормозится или останавливается. Однако прочность всей цепи определяет самое слабое звено. Надо заметить, что таковое здесь – одно, и это ключевой момент подхода к управлению производством. Этот подход в промышленном мире описан теорией ограничений (Theory of constraints), которая также утверждает, что большинство локальных улучшений не помогает производительности всей команды. Это значит, что «чем больше, тем лучше» не является тем путем, который приведет к повышению общей эффективности цепи.

Чтобы увеличить общую производительность, первым шагом будет найти и усилить самое слабое звено. При наблюдении за процессом принятия, составления, создания и выпуска проектов было отмечено, что под такое определение подходит менеджер проектов. В его функции входило не только продажа проектов и заключение договоров, но и ведение некоторых проектов.

Нужно понимать, что после определения и увеличения пропускной способности слабого звена необходимо подчинить все остальные процессы скорости работы данного звена. Дизайнеру, например, нет смысла рисовать 2 дизайна в день, если на сборке студия можем выдавать не больше одного сайта ежедневно. Клиента интересует конечный результат в заявленный срок, а не промежуточный этап, сделанный раньше срока.

На данный момент цель — создание сайта за 5 дней. Сейчас процесс выглядит так:



Рисунок 3.2 – Время, затраченное на создание сайта

Проекты неоправданно затягиваются. Даже при норме 15 проектов за месяц сайты, время создания которых должно ограничиваться 5 днями, отнимают приблизительно 2 месяца. Причина — распараллеливание проектов, что уменьшает скорость всей цепи и увеличивает затраты.

Еще на момент сбора информации для работы была отмечена следующая ситуация: менеджеры брали проекты, не выпустив текущие. К тому времени количество проектов «в работе» на одного менеджера перевалило за два десятка. Однако по нормативам Magneex на каждый проект может быть затрачено не более 1 дня, чтобы уложиться в срок. Это приводит к тому, что менеджер вынужден «переключаться» от одной работы к другой — один такой переход увеличивает срок выполнения еще незаконченного проекта в два раза.

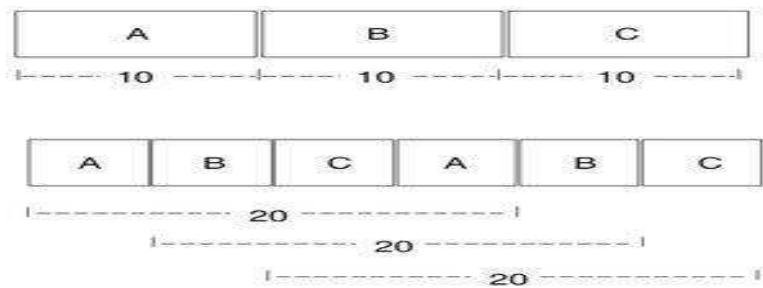


Рисунок 3.3 – Время, затраченное на разработку при распараллеливании проектов

Перепрыгивание от задания к заданию оказывает наибольший негативный эффект на своевременное исполнение проектов. Необходимо принять меры для того, что бы ограничить количество проектов на одного менеджера и добиться сокращения времени на выпуск одного проекта до 5-ти дней.

Количество проектов на одного менеджера определяется продолжительностью цикла выпуска проекта и времени, которое менеджер может тратить на один проект. Время выпуска проекта 5 дней, а время, которое менеджер может затратить на проект – 5 часов (с запасом — один рабочий день). Соответственно – у менеджера в работе должно быть не больше 5-7-ти проектов. Для достижения этого необходимо понять, что помимо большого количества проектов в работе мешает выполнять эти обязательства.

Как ни удивительно, одной из основных проблем стала выкладка проектов на хостинг клиента. Клиент не помнит пароли или они не работают, не стыкуется домен и хостинг, «экзотик-хост» не может подружиться с системой управления студии и т.п. Проблемы возникали самые разные. Не успев разобраться с проблемами, приходится переключаться на новые проекты.

Второй проблемой являлось отсутствие материалов для подготовки текстов и дизайна. Во время работы всплывало, что нет части материалов. Их получение оказалось так же затруднительным и растягивало время исполнения проектов.

Все остальное — малозначительно по сравнению с первыми двумя.

Для избавления от проблемы необходимо принять решение не пускать проект в работу, пока не будет уверенность, что со своей стороны Magneex сможет выполнить обязательства в срок. Для этого нужно предусмотреть в договоре статус проекта «сбор информации», который означает, что проектом занимаются, но он еще не в работе.

Эффект от реализации вышеописанного продемонстрирован на рисунке 3.4.



Рисунок 3.4 – Прогнозируемый результат оптимизации работы Magneex.

Все вышеописанные действия были направлены на:

- 1) Создание структурированного списка текущих клиентов;
- 2) Определение потребностей клиентов по отрасли;
- 3) Привлечение новых клиентов;
- 4) Изменение позиционирования как созданных проектов, так и новых;
- 5) Оптимизация производства студии.

И реализация данных шагов приведет к решению первой части выделенной стратегии — увеличению количества продаж. Далее же — расширение организации и охват Красноярского края.

5. Проведение анализа конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности студии необходимо провести с учетом рынка цели (в Хакасии у Magneex нет конкурентов).

Здесь стоит отметить, что на отечественном рынке остро стоит проблема с позиционированием и маркетингом студий/агентств. Каждая первая компания гордо объявляет себя «молодым динамично развивающимся digital-агентством полного цикла» — и в результате все игроки сливаются в единую серую безликую массу.

На картинке ниже можно увидеть обобщенную картину ситуации на рынке веб-услуг по данным CMSmagazine. Продемонстрированы студии, которые только программируют, делают один лишь дизайн, и те, что предоставляют многочисленные услуги, включая продвижение.

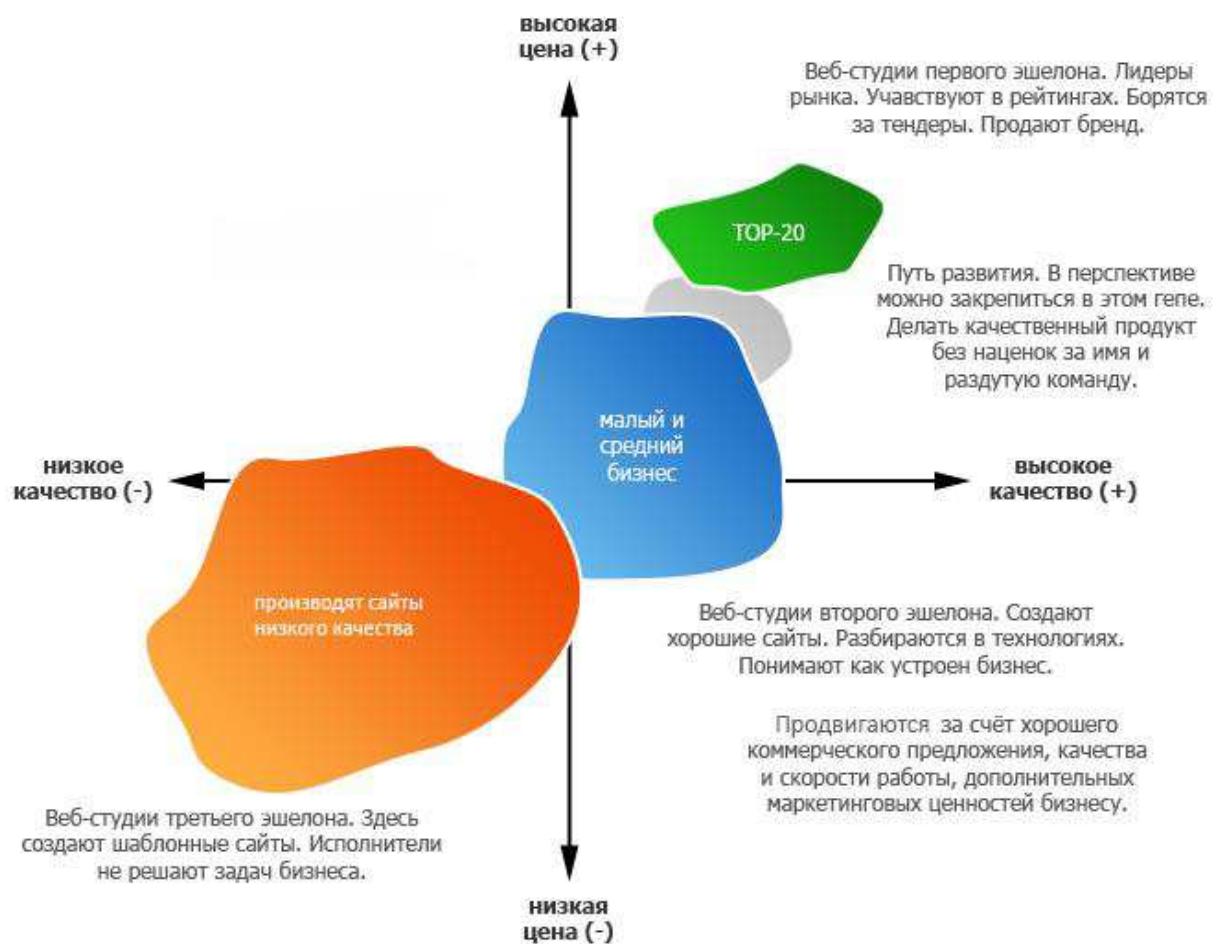


Рисунок 3.5 – Текущая ситуация на рынке веб-услуг.

Для проведения анализа конкурентоспособности Magneex был проведен социологический опрос клиентов организации. При сравнении со студиями г. Красноярска были отобраны те из них, которые соответствовали

следующим характеристика: тот же ценовой сегмент, нахождение в лидирующих позициях рейтинга веб-студий Красноярска, наличие личного блога и отзывов (для достоверности проведенного анализа).

Таблица 3.9 – Анализ конкурентоспособности Magneex

Характеристика	Экспертная оценка			
	«Magneex»	CHIPSA	«Цель»	IDM
Ценовая политика	4,0	3,0	3,0	5,0
Характеристика	Экспертная оценка			
	«Magneex»	CHIPSA	«Цель»	IDM
Широта предложения услуг	3,0	5,0	4,0	3,0
Предоставление скидок	4,0	5,0	4,0	3,0
Качество услуг	4,0	5,0	4,0	3,0
Рекламная политика (развитие бренда)	2,0	5,0	4,0	3,0
Исполнение договоренных сроков	2,0	2,0	3,0	1,0
ИТОГО	19,0	25,0	22,0	18,0

CHIPSA — лидер г. Красноярск. Штат студии практически идентичный с Magneex, однако самая нижняя ценовая позиция начинается с 400 тыс.руб. «Цель» делает упор на продвижение сайта клиента, а IDM упрочил свои позиции за счет «конвейерного» выпуска сайтов.

С учетом идеологических соображений руководства Magneex и лидирующей позиции студии CHIPSA, основной упор при сравнении будет идти именно с учетом этой организации, наиболее сильной практически по всем характеристикам. На данный момент Magneex обходит своего конкурента по показателю ценовой политики, однако отстает по всем остальным, за исключением исполнения договоренных сроков. Здесь ситуация одинаковая.

С учетом проведенного анализа необходимо решить шестую задачу.

6. Выбор способов продвижения веб-студии

Во-первых, как было отмечено ранее, еще при анализе потребностей B2B-клиентов по отраслям была выделена необходимость использования стратегии дифференциации услуг компаний: SEO-продвижение, SMM-маркетинг, контекстная реклама. Необходимо пополнить штат соответствующими специалистами. При росте компании за счет увеличения продаж и оптимизации производства — что следует перед непосредственным выходом на рынок Красноярска края — сделать это будет возможно.

Во-вторых, реклама должна быть направлена на повышение имиджа. Здесь несколько вариантов:

- Конференции (такие как IT-Events, Frontend Conf и т.п.)
- Нерекламные статьи (habrahabr.ru, geektimes.ru)
- Участие в конкурсах

Нерекламные статьи — отличный источник хороших и качественных лидов. Дело в том, что такие ресурсы как habrahabr.ru являются авторитетными источниками, и даже провальные статьи приносят студиям дополнительных клиентов. [11] Но т.к. приоритетным является именно повышение имиджа, за пример стоит брать студию *Sibirix*, чьи статьи содержать полезную информацию, многочисленные инсайты и рейтинги.

В случае с конкурсами необходимо принять во внимание наиболее крупные из них:

- «Золотой сайт»
- Tagline,
- «Рейтинг Рунета»
- Рейтинг CMS Magazine

Стоимость участия одного сайта в одной номинации колеблется от трёх до двенадцати тысяч рублей. Пока идёт конкурс, в зависимости от организатора, на сайт приходит около тысячи человек. Это не лиды, не потенциальные клиенты, но коллеги, что повышает имидж и узнаваемость.

Неисполнение сроков — проблема, решение которой уже было описано.

Можно сделать вывод о том, что компания Magneex в большей степени соответствует характеристикам конкурирующих компаний. С одной стороны, это говорит о традиционности развития компаний на рынке веб-разработок, с другой стороны является недостатком компании в области позиционирования и отличия от конкурентов. При следовании рекомендациям в перспективе Magneex значительно расширится и это позволит ей заняться собственным амбициозным веб-сервисом.

7. Способы решения кадрового голода.

Кадровый голод также является ключевым фактором, тормозящим развитие компаний в данной отрасли. Одним из эффективных методов решения данной проблемы (седьмой задачи), в долгосрочной перспективе, является системная работа с ВУЗами. Это организация производственной практики для студентов, проведение потоковых лекций, участие в ярмарках вакансий, дни открытых дверей, организация олимпиад, спонсирование студенческих конференций, поставленная программа стажировки для студентов старших курсов и выпускников.

Многие серьезные ИТ-компании страны уже идут гораздо дальше, и организуют собственные кафедры, где подготавливают для себя профильных специалистов. Такой подход на данный момент Magneex позволить себе не может. Кадровый вопрос не решается быстро, однако можно поспособствовать ее решению в перспективе, обучая студентов ИТ-направлений. Пока Magneex ограничен рамками Хакасии, она не способна нанимать в штат высококвалифицированных сотрудников с соответствующей заработной платой. Решение здесь нетривиальное: расширить саму компанию (следуя вышеописанным мероприятиям), увеличивая ее возможности, и «возвращивать» будущих сотрудников уже сейчас.

8. Реализация процесса создания веб-сервиса.

Данная задача рассматривается не иначе, как перспективная возможность, и осложняется идейными представлениями руководства, не рассматривающим способы привлечения венчурных инвестиций.

Идея данного веб-сервиса не раскрывается, однако ее реализация в действительности возможна силами самой Magneex. Наиболее важным сдерживающим фактором был недостаток времени, решаемый за счет выполнения 4 задачи по оптимизации процесса создания веб-продукта. Проект также требует привлечение сторонних специалистов. Его создание зависит исключительно от желания руководства, т.к. на данный момент он является самым перспективным, рискованным и дорогостоящим способом роста компании.

Резюмируя, для достижения цели увеличения количества продаж за счет привлечения новых клиентов с охватом Красноярского края, необходимо осуществление следующих мероприятий:

- Персонализация клиентов.
- Позиционирование проектов с учетом экономического эффекта.
- Автоматизация процесса привлечения новых клиентов.
- Оптимизация производства (один проекта — 5 дней) по принципу теории ограничений.
- Увеличение конкурентных преимуществ за счет смены подхода к позиционированию проектов и рекламной политики, направленной на повышение имиджа студии.
- Расширение и охват Красноярского края посредством принятия в штат менеджера по продажам данного города и с учетом специфики веб-сферы, не требующей больших финансовых вложений на релокацию.
- Решение кадрового вопроса в долгосрочной перспективе при расширении организации и обучении студентов ИТ-направлений.
- Создание (рассмотренное как возможность) веб-сервиса с приоритетом внедрения платных месячных подписок.

3.3 Маркетинговый план реализации

Разделим возможности маркетингового продвижения на 2 варианта с точки зрения предполагаемых мероприятий, затрат и выгод:

- 1) Консервативный путь развития (все мероприятия за исключением последнего, связанного с разработкой веб-сервиса)
- 2) Инновационный (включая веб-сервис).

В 1 варианте будут использованы такие драйверы маркетингового продвижения как:

- Автоматизация процесса поиска новых клиентов
- Оптимизация процесса создания веб-продукта
- Решение кадрового голода

Во 2 варианте будут использованы те же драйверы маркетингового продвижения, что и в 1, однако к тому прибавится:

- Оптимизация (в ходе выбора) способов продвижения веб-студии
- Реализация процесса создания веб-сервиса.

В случае реализации каждого из этих вариантов это предположительно даст компании дополнительный рост продаж, который может быть выражен в процентах к текущей сумме продаж или как дополнительный процент роста плюсом к уже существующему.

Необходимо рассчитать наиболее приблизительные затраты, используя в качестве статей таковых задачи, поставленные для достижения цели организации.

Таблица 3.10 – Затраты для реализации маркетинговой стратегии первого варианта развитии студии

Вариант 1			
N	Задача	План реализации	Затраты (сумма т.р.)
1	Автоматизация процесса поиска новых клиентов	1. Создание парсера 2. Создание сервиса для рассылки	15,5

Окончание таблицы 3.10

N	Задача	План реализации	Затраты (сумма т.р.)
2	Оптимизация процесса создания веб-продукта	1. Внедрение CRM-системы (по подписке)	15,0
3	Решение кадрового голода	1. Организация производственной практики 2. Организация программы стажировки для студентов старших курсов и выпускников	45,0
ИТОГО			75,0

Для расчета второго варианта необходимо учесть, что веб-сервис — инвестиционный проект и затраты на него являются единовременными. Их необходимо рассчитать.

Таблица 3.11 – Учет инвестиционных затрат на разработку веб-сервиса

Содержание статьи	Сумма, тыс.руб.
Заработка плата персонала за весь период создания	1080,0
Страховые взносы	326,16
Амортизация основных средств, задействованных в разработке веб-сервиса	5,52
Расходы на регистрацию доменного имени	5,0
Предоставление места на сервере и техническое обслуживание	11,8
ИТОГО	1429,31

При имеющихся данных можно провести дальнейшие расчеты.

Таблица 3.12 – Затраты для реализации маркетинговой стратегии второго варианта развития студии

Вариант 2			
N	Задача	План реализации	Затраты (сумма т.р.) за год
1	Автоматизация процесса поиска новых клиентов	1. Создание парсера 2. Создание сервиса для рассылки	15,5
2	Оптимизация процесса создания веб-продукта	1. Внедрение CRM-системы (по подписке)	15,0

Окончание таблицы 3.12

N	Задача	План реализации	Затраты (сумма т.р.) за год
3	Решение кадрового голода	1. Организация производственной практики 2. Организация программы стажировки для студентов старших курсов и выпускников	45,0
4	Оптимизация способов продвижения веб-студии	1. Взносы за участие в конференциях (IT-Events, Frontend Conf) 2. Взносы за участие в IT-конкурсах («Золотой сайт», Рейтинг CMS Magazine) 3. Разработка веб-продукта, соответствующего критериям IT-конкурсов	98,7
5	Реализация процесса создания веб-сервиса	План студией не разглашается	571,75
ИТОГО			745,95

Для расчета затрат по реализации второго варианта стратегии необходимы данные амортизации веб-сервиса. Наиболее распространенный срок службы с учетом морального износа — 2,5 года (30 месяцев). Тогда амортизация, начисленная линейным методом, будет составлять $1\ 429\ 380 / 2,5 = 571\ 752$ руб.

Также для дальнейшего анализа необходимо проанализировать план продаж. Здесь стоит отметить, что работа веб-сервиса подразумевает тесное сотрудничество с крупным ритейлерами. Маркетологами выявлен спрос, проведен опрос компаний, заинтересованных в данном продукте. О конкретном способе его работы студия не разглашается.

Таблица 3.13 – План продаж услуг на год, следуя инновационному варианту

Фактический год (2018)				Плановый год			
Вид услуги	Ср.цена, руб	Кол-во	Итоговая сумма	Вид услуги	Ср.цена, руб	Кол-во	Итоговая сумма
Корп.сайт	140 000	5		Корп.сайт	140 000	7	
Промо-сайты	150 000	12		Промо-сайты	150 000	14	
Интернет-магазины	750 000	3		Интернет-магазины	750 000	4	
—	—	—		Услуги веб-сервиса	800 000	1	
ИТОГО		20	4 830 000	ИТОГО		26	5 900 000

Проведем те же расчеты применительно к консервативному варианту

Таблица 3.14 – План продаж услуг на год, следуя консервативному варианту

Фактический год (2018)				Плановый год			
Вид услуги	Ср.цена, руб	Кол-во	Итоговая сумма	Вид услуги	Ср.цена, руб	Кол-во	Итоговая сумма
Корп.сайт	140 000	5		Корп.сайт	140 000	7	
Промо-сайты	150 000	12		Промо-сайты	150 000	14	
Интернет-магазины	750 000	3		Интернет-магазины	750 000	4	
ИТОГО			4 830 000	ИТОГО			5 450 000

На основании полученных данных можно составить финансовый план на год.

Таблица 3.15 – Финансовый план на год, составленный при выборе студией консервативного варианта развития

Показатели	2018 г. Сумма (тыс.руб.)	Консервативный вариант	Отклонение 2018/вариант 1.	
			Сумма (тыс.руб)	%
Выручка	4830	5450	620,0	12,8
Себестоимость продаж (включая рекламную деятельность)	4490	4900	410,0	9,13
Прибыль от продаж	296,0	550,0	254,0	85,8
Налоги на прибыль (доходы)	48	110,0	62,0	129,0

Окончание таблицы 3.15

Показатели	2018 г. Сумма (тыс.руб.)	Консервативный вариант	Отклонение 2018/вариант 1.	
			Сумма (тыс.руб)	%
Чистая прибыль (убыток)	296	440,0	144,0	148,6

Теперь проведем те же расчеты и для инновационного варианта развития:

Таблица 3.16 – Финансовый план на год, составленный при выборе студией инновационного варианта развития

Показатели	2018 г. Сумма (тыс.руб.)	Инновационный вариант в первый год реализации	Отклонение 2018/вариант 2	
			Сумма (тыс.руб)	%
Выручка	4830	5900	1070,0	22,15
Себестоимость продаж (включая рекламную деятельность)	4490	5645,95	1115,95	24,85
Прибыль от продаж	296	254,05	(41,95)	(14,17)
Налоги на прибыль (доходы)	48	50,81	2,81	5,85
Чистая прибыль (убыток)	296	203,24	(92,76)	(31,32)

На четвертый год нет нужды переносить амортизацию веб-сервиса. В таком случае финансовый план примет иной вид.

Таблица 3.17 – Финансовый план на 4-й год, составленный при выборе студией инновационного варианта развития

Показатели	2018 г. Сумма (тыс.руб.)	Инновационный вариант в 4-й год реализации	Отклонение 2018/вариант 2	
			Сумма (тыс.руб)	%
Выручка	4830	5900	1070,0	22,15
Себестоимость продаж (включая рекламную деятельность)	4490	5074,2	584,2	13,0
Прибыль от продаж	296	825,8	529,8	178,9
Налоги на прибыль (доходы)	48	165,16	117,16	244,0
Чистая прибыль (убыток)	296	660,64	364,64	123,18

На основании полученных данных можно сделать вывод, что консервативный путь выгоден, рост прибыли от продаж при таком варианте развития составляет 85,8%, тогда как инновационный вариант является убыточным на 14,17%. Однако в перспективе прибыль от продаж при выборе именно второго варианта увеличивается на 178,9%.

Magneex волен выбрать тот путь, который предпочитает. Стоит лишь отметить, что веб-сфера развивается со стремительной скоростью, и удержаться на рынке может та студия, которая следует нововведениям и способна идти на риски ради дальнейшего развития. Веб-сервис является наиболее перспективной целью компании. Благодаря созданию такого продукта компании повышает свой имидж и становится привлекательной для более крупных игроков рынка, таких как посетители Awwards.com, заинтересованных в веб-студиях, разрабатывающих сложную архитектуру.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Исходя из рассмотренных вопросов бакалаврской работы, можно сделать следующие выводы:

ООО «Magneex» — веб-студия, не имеющая конкурентов в Республике Хакасия и претендующая на получение позиций рынка Красноярского края. Предприятие имеет линейно-функциональную структуру управления, что говорит о централизации власти и результативном управлении персоналом.

В процессе написания теоретической части было установлено, что маркетинговая стратегия предполагает разработку комплекса действий для увеличения продаж и доходов организации с учетом ограниченности ресурсов. Маркетинговая же стратегия веб-студии специфична и требует подхода с точки зрения Internal и External.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия продемонстрировал, что за исследуемый период в организации сложился абсолютный тип финансовой устойчивости, коэффициенты этого показателя показывают нестабильную динамику, что говорит о неустойчивости и низкой конкурентоспособности организации за исследуемый период. Коэффициенты ликвидности ниже нормативных значений и формально студия является неплатежеспособной. Рентабельность компании за рассматриваемый период снижается, следовательно, наблюдается нерациональная деятельность организации. Деловая активность ООО «Magneex» имеет нестабильную динамику: с одной стороны, наблюдаются снижение общей оборачиваемости капитала, что приносит компании меньше прибыли, оборачиваемость кредиторской задолженности растет, приводя к снижению срока их погашения.

Анализ управленческой деятельности показал, что главным активом студии является ее персонал, что свидетельствует о стойкой зависимости работы всей студии в целом от незаменимых сотрудников.

Маркетинговый анализ постановил цель увеличения продаж студии и захват рынка Красноярского края, а также задачи, способствующие ее достижению.

Маркетинговый план реализации показал успешность предложенных мероприятий, а также и то, что наименее рискованным является путь развития студии без реализации веб-сервиса, однако данный вариант был отмечен как самый перспективный, способный поднять имидж организации. Рост прибыли от продаж на 4 год при таком варианте составляет 178,9%, тогда как консервативный путь дает 85,8%.

Таким образом, данная работа имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Цель и задачи, поставленные в работе, выполнены, доказана ее актуальность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акулич, И. Л. Основы маркетинга: учебное пособие. / И. Л. Акулич. - Москва: Высшая школа, 2011. - 236с.
2. Аминов, Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии / Э. Аминов // Практический маркетинг. – 2015. - №6. – С. 30 – 35.
3. Арчибалд, Р. Д. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Р. Д. Арчибалд. – Москва : ДМК-Пресс, 2017.
4. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. – Москва: Финстатинформ. 2014. – 187 с.
5. Бабаева, Ю. Д. Интернет : воздействие на личность / Ю. Д. Бабаева, А. Е. Войскуновский, О. В. Смылова. Москва : Можайск-Терра, 2011. – 448 с.
6. Броган К., Смит Д. Формула эффекта. Как получить реальный результат в социальных медиа / пер. с англ. У. Сапциной. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 304 с.
7. Вебер, Л. Эффективный маркетинг в интернете. Социальные сети, блоги, Twitter и другие инструменты продвижения в сети / Л. Вебер; под редакцией Е. Лалаян. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 320 с.
8. Воронин, Я.М. Проблемы использования интернет-технологий в маркетинговой деятельности организаций // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2006. – №4. – С. 89-92.
9. Войцеховская, И.А. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / И.А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. – 2012. - №1. – С.16-19.
10. Галицкая, Е.Г. Изучение потребительских предпочтений [Текст] / Е.Г. Галицкая, Е.Б. Галицкий. - М.: Юрайт, 2012. - 544с
11. Головлев, А.С. Основы рекламы: Учебное пособие. - М.: Изд-й Дом «Главбух», 2016. – 272 с.
12. Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - №1. - С.120-122.

13. Демидов, А.М. Исследование поведения потребителей [Текст] / 92 А.М. Демидов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №4. – 44 с.
14. Доулинг, Л. Реклама и маркетинг в Интернете / Л. Доулинг, Б. Тейлор Дж. Тестерман. — М.: Альпина Паблишер, 2018. – 640 с.
15. Дэй, Д. Стратегический маркетинг – М.: Изд-во Эксмо, 2017. – 99 с.
16. Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах [Текст]: [учебное пособие] / П.С. Завьялов – М.: ИНФРА-М, 2013.- 249 с
17. Зуев, М.Б. Клиент не отвечает или временно не доступен. Интернетмаркетинг: взгляд практиков / М.Б. Зуев. – М.: Вершина, 2015. - 248 с.
18. Каверина, О.Д. Управленческий учет: Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.Д. Каверина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 389 с.
19. Копыл, В.И. Интернет-энциклопедия. Какие кнопки нажимать / В.И. Копыл. — М.: Изд-во «Харвест», 2016. – 320 с
20. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – Москва.: Прогресс, 2011. – 736 с.
21. Леонгардт, В.А. Учет и анализ (финансовый и управленческий учет и анализ): учебное пособие / А. Т. Васюкова, Т. Р. Любецкая - Санкт-Петербург: Феникс, 2015 г.- 448 с.
22. Лифиц, И. М. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг / И. М. Лифиц // Маркетинг. - 2016. - N 2. - C. 117-124
23. Лобза, Е. В. Технологические и социокультурные тренды, новые потребительские практики в digital-среде // Реклама. Теория и практика. 2018. № 3. С. 164–173.
24. Максимов, Н. Н. Управленческий учет / Н. Н. Максимов, В. С. Паршина // Молодой ученый. – 2014. – №12. – С. 233-236
25. Марченко Г., Мачульская О. Управленческий учет: проблемы и результаты // Вопросы экономики. – 2015. – № 9. – С. 69–79.

26. Петряков, Н. Н. Управление репутацией в поисковых системах // Интернет-маркетинг. 2013. № 3. С. 134–140.
27. Полякова, Д.Г. Влияние изменений в бухгалтерском учете и отчетности на результаты финансового анализа / Д.Г. Полякова // Экономический анализ. - 2015. - № 3 (18). - С. 19- 25.
28. Портер, М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2011. – 496 с.
29. Рейтинг веб-студий CMS Magazine [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://cmsmagazine.ru/>
30. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов.- Москва: Интек-синтез, 2011. – 640 с.
31. Чувикова, В.В. Бухгалтерский учет и анализ / В. В. Чувикова, Т. Б, Иззука – Москва: Дашков и Ко, 2015 г.- 248 с.
32. Analyze your Web Server Data and be empowered with LogParser and Log Parser Lizard GUI [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.hanselman.com/blog/AnalyzeYourWebServerDataAndBeEmpoweredWithLogParserAndLogParserLizardGUI.aspx>
33. Global Sales Email Tracking Tools Market Growth (Status and Outlook) 2019-2024 [Электронный ресурс] — Режим доступа: <https://www.marketresearch.com/LP-Information-Inc-v4134/Global-Sales-Email-Tracking-Tools-12418191/>

Приложение А

Бухгалтерский баланс ООО «Magneex» за 2016-2018гг.

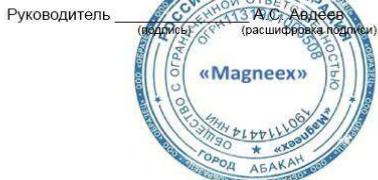
Бухгалтерский баланс

на 31 декабря 2018 г.

Организация **ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "Magneex"**
 Идентификационный номер налогоплательщика
 Вид экономической деятельности **Производство офисной техники и оборудования (кроме компьютеров и периферийного оборудования)**
 Организационно-правовая форма / форма собственности
Общества с ограниченной ответственностью / **Частная собственность**
 Единица измерения: в тыс. рублей
 Местонахождение (адрес)

Коды			
Форма по ОКУД			0710001
Дата (число, месяц, год)	31	12	2018
по ОКПО			23337877
ИИН	1901114414		
по ОКВЭД			28.23
по ОКОПФ / ОКФС		12300	16
по ОКЕИ			384

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2018 г.	На 31 декабря 2017 г.	На 31 декабря 2016 г.
АКТИВ				
Материальные внеоборотные активы	1150			x
Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы	1170			x
Запасы	1210	178	27	x
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	321	70	x
Финансовые и другие оборотные активы	1230			x
БАЛАНС	1600	499	97	x
ПАССИВ				
Капитал и резервы	1300	315	16	x
Долгосрочные заемные средства	1410	7	58	x
Другие долгосрочные обязательства	1450			x
Краткосрочные заемные средства	1510			x
Кредиторская задолженность	1520	177		x
Другие краткосрочные обязательства	1550			
БАЛАНС	1700	499	97	x



Приложение Б

Отчет о финансовых результатах ООО «Magneex» за 2016-2018гг.

Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2018 г.

Организация	ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "Magneex"	Идентификационный номер налогоплательщика	Форма по ОКУД	Коды			
				по ОКПО	31	12	2018
			по ОКВЭД	23337877			
			по ОКВЭД	1901114414			
			по ОКВЭД	28.23			
			по ОКОПФ / ОКФС	12300		16	
			по ОКЕИ	384			

Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2018 г.	За Январь - Декабрь 2017 г.
Выручка	2110	4 830	2 786
Расходы по обычной деятельности	2120	4 490	2 489
Проценты к уплате	2330		
Прочие доходы	2340	4	
Прочие расходы	2350		
Налоги на прибыль (доходы)	2410	48	30
Чистая прибыль (убыток)	2400	296	267



«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО
«Сибирский федеральный университет»
институт
«Экономика и менеджмент»
кафедра

УТВЕРЖДАЮ
зав. Кафедрой ЭиМ
Т.Б. Коняхина
подпись инициалы, фамилия
« 20 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.01 Экономика

код – наименование направления

Разработка маркетинговой стратегии веб-студии «Magneex»
тема

Руководитель Г.И. Никитина
подпись, дата 10.06.19 должность, ученая степень доцент, кандидат эк. наук инициалы, фамилия

Выпускник Г.В.к. Бабаева
подпись, дата 20.06.19 инициалы, фамилия

Абакан 2019

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме
Разработка маркетинговой стратегии веб-студии «Magneex».

Консультанты по
разделам:

Теоретическая часть Ниц - 10.08.19
наименование раздела подпись, дата

Аналитическая часть Ниц - 10.08.19
наименование раздела подпись, дата

Проектная часть Ниц - 10.08.19
наименование раздела подпись, дата

Г.И. Никитина
инициалы, фамилия

Г.И. Никитина
инициалы, фамилия

Г.И. Никитина
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

Сигачев 21.08.15
подпись, дата

Н.Л. Сигачев

инициалы, фамилия