**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОТРАДА»

2. АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

2.1 Анализ внешней среды ООО «Отрада»

2.2. Анализ внутренней среды

2.3 SWOT-анализ предприятия ООО «Отрада»

3. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ОТРАДА»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Вместе с тем усиливается и роль конкуренции, как основного механизма регулирования хозяйственного процесса. В условиях экономических изменений современная туристская фирма, как и любое предприятие, производящее товары и услуги, сталкивается с множеством проблем. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства выбранного пути развития. Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

Инновационная стратегия как составная часть общей стратегии организации представляет собой целенаправленную деятельность по определению приоритетов перспективного развития организации и их достижению, в результате которой обеспечивается новое качество производства и управления. Она реализуется посредством прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принимаемых с учетом специфики работы организации.

В краткосрочной перспективе успех турфирмы определяется прежде всего финансовой сбалансированностью различных направлений текущей деятельности. Выживание и развитие организации зависит от способности фирмы своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру. Нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического мышления современных менеджеров. Их задача заключается в том, чтобы освоить «планирование» непредсказуемого и, осуществив стратегический выбор, последовательно воплотить его в программы действий фирмы, сделав их понятными для всех работников.

Актуальность проблемы проявляется в том, что борьба за выживание и расширение бизнеса становится повседневной заботой для многих объектов инфраструктуры туризма. Переход к рыночным отношениям потребовал решения новых задач, связанных с формированием у организации индустрии туризма конкурентных преимуществ, и комплексного рассмотрения этого вопроса, в том числе с учетом развития новых организационных форм и отношений управления – т.е. расширением бизнеса, введением новых инновационных услуг.

Поэтому цель работы – на основе маркетингового анализа деятельности ООО «Отрада» рассмотреть основные направления развития деятельности и возможность введения новых видов услуг.

Исходя из поставленной цели, были сформулированы задачи работы:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.

2. Разработать финансовую и маркетинговую стратегии.

3. Предложить мероприятия по совершенствованию инновационной стратегии.

Методами исследования в курсовой работе являются: анализ экономических, правовых, статистических источников литературы; эмпирический, экономико-математический метод и другие.

Информационной базой работы послужили разработки отечественных и зарубежных ученых в области управления. При написании работы использовались учебные пособия и учебники по менеджменту, маркетингу, экономической теории, социологии и теории управления, монографии и научные статьи в периодических изданиях, а также учредительные документы, финансовая и бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Отрада».

**1. ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ФИНАНСОВАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ОТРАДА»**

Общество с ограниченной ответственностью «Отрада» расположено по адресу 241518, Курский район, п. Свень-транспортная, пер. Клинцовский, д. 7. ООО «Отрада» является юридическим лицом, коммерческой организацией имеющей самостоятельный баланс, расчетный и иные счета в банках, печать и другие реквизиты. ООО «Отрада» было создано в 2005 г., учредителями выступили физические лица.

Общество «Отрада» было учреждено в целях осуществления предпринимательской деятельности, удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли. Организационно-правовая форма - общество с ограниченной ответственностью (ООО). Полное фирменное наименование Общества: общество с ограниченной ответственностью «Отрада». Сокращенное наименование Общества: ООО «Отрада».

Общество с ограниченной ответственностью «Отрада» учреждено в соответствии с Уставом и действующим законодательством РФ.

ООО «Отрада» зарегистрировано постановлением Администрации г.Курска № 433 от 24 июня 2005 г.

Уставный капитал ООО «Отрада» полностью состоит из доли физических лиц; которые являются участниками общества и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО «Отрада», в пределах стоимости внесенного им вклада. Учредители передали предприятию по договору аренды здания и сооружения в долгосрочное пользование. Кроме того, ООО «Отрада» имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, а также может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и неимущественные права, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Высшим органом ООО «Отрада» является общее собрание учредителей.

ООО «Отрада» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством РФ, ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», решениями общего собрания учредителей и собственным Уставом.

Целью ООО «Отрада» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. ООО «Отрада» имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. Предметом деятельности ООО «Отрада» является:

- предоставление услуг общественного питания, деятельность ресторанов и кафе.

- предоставление мест для временного проживание, деятельность гостиниц и пансионатов.

- предоставление бытовых услуг населению.

- торгово-закупочная, снабженческо-сбытовая деятельность, оптовая и розничная торговля;

- производство и реализация товаров народного потребления и продуктов питания;

- розничная торговля алкогольными напитками и табачными изделиями;

- оказание услуг в сфере общественного питания и торговли;

- комиссионные, маркетинговые, консультационные, консалтинговые, инновационные, сервисные, информационные и посреднические услуги;

- создание структурных подразделений в форме клубов для организации культурного отдыха и досуга клиентов;

- организация зрелищных мероприятий с привлечением творческих работников (артистов, режиссеров, композиторов, певцов, музыкантов и др.);

- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

ООО «Отрада» для достижения уставных целей разрабатывает и реализует программы отдыха для физических и юридических лиц (в летнее и зимнее время), проводит организацию праздников (юбилеи, торжества, свадьбы), реализует программы «выходного дня», обеспечивает прокат оборудования (в т.ч. спортивного инвентаря) и аренду гостиничных номеров, обеспечивает организацию детского отдыха, содействует обеспечению культурного, нравственного и эстетического развития населения Курской области. Предметом деятельности исследуемого предприятия являются любые виды деятельности, не противоречащие целям деятельности общества и не запрещенные действующим законодательством РФ, в т.ч. осуществлении деятельности: в сфере оказания туристических услуг.

Как юридическое лицо, ООО «Отрада» зарегистрировано в ИМНС Фокинского района г.Курска, ИНН 3234034272.

В больших предприятиях организационная структура представляет собой сложный механизм, в котором задействовано множество людей и подчиняется этот механизм определённой иерархии. Но во главе любой иерархии стоит директор. Так как ООО «Отрада»» сравнительно небольшое предприятие, то организационная структура её относительно проста. Директору непосредственно подчиняется главный администратор. Кроме того, на предприятии есть служба приёма и размещения, куда входят 3 администратора и 2 уборщицы. Есть на предприятии и бухгалтерская служба, возглавляемая главным бухгалтером. Работники ресторанного комплекса подчиняются непосредственно зав. производством. Структура предприятия ООО «Отрада» представлена на рисунке 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | | ДИРЕКТОР | | | | | | | | | |  |
|  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  | Главный администратор | | | | | | | |  |  | Гл. бухгалтер | | |
|  |  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Зав. производством 1 ч. | | | | | Управляющий по АХЧ 1 ч. | | | | |  | Кассир 1 ч. | Бухгалтер мат. Стола 1 ч. | Бухгалтер по зарплате 1 ч. |
|  | |  | |  |  |  |  |  |  |  |
| Повара 4 ч. | | Бармены 3 ч. | | Официанты 3 ч. | Кладовщик 1 ч. | Водители 2 ч. | Уборщицы 2 ч. | Дворник 1ч. | Администарторы 3 ч. |  |

Рисунок 1 - Структура предприятия ООО «Отрада»

Таким образом организационная структура – это скелет предприятия. Тогда как «душой» предприятия является организационная культура, которая устанавливает действия членов организации. В ООО «Отрада» работает всего лишь 35 человек, но здесь есть свои ценности, принятые верования и нормы поведения. Есть хорошая традиция празднования совместно дней рождений и других праздников. Уже устоялись определённые формы приветствия между работниками и, конечно, с гостями. Часто на предприятии организуются совместные экскурсии, прогулки, пикники, что способствует сплочённости в коллективе, установлению контактов и улучшению взаимоотношений между работниками. Поэтому в гостинице всегда ощущается благоприятный психологический климат, и тёплая, гостеприимная обстановка, что, конечно же, дополнительно привлекает клиентов.

ООО «Отрада» располагает следующим имуществом:

- корпуса гостиничного типа (№1 – 3 номера; №2 – 3 номера; №3 – 4 номера);

- сауна;

- гараж (автомобили Газель, Жигули 7-ой модели, квадроциклы 6 шт.);

- здание склада (помещение для хранения собственных запасов и продуктов питания и помещение для хранения спортивного инвентаря – лыжное оборудование, мячи волейбольные и футбольные, ракетки для бадминтона и настольного тенниса, пляжное оборудование – шезлонги, зонты, складные стулья и столы и др.);

- ресторан (в корпусе находятся бар, бильярдная, VIP-зона (на 12 посадочных мест), кухня, летняя веранда).

ООО «Отрада» имеет два профиля услуг: аренда номеров и организация досуга и развлечений.

ООО «Отрада» - это гостиничный комплекс 2-го разряда. Как и в любой гостинице данного разряда, на предприятии есть водопровод, канализация, отопление, телефонная мобильная связь, душ и ванные общего пользования, ресторан.

Номерной фонд (10 номеров) гостиницы представлен 4 номерами первой и 3 второй категорий и пока 3 недавно оборудованных номера высшей категории. К 1-ой категории относятся номера, состоящие из одной комнаты на одного-трёх человек, с полным санитарным узлом, телевизором, обставленные гарнитуром или набором однотипной высококачественной мебели, с гравюрами на стенах, ковровыми покрытиями на полу. Номера 2-ой категории состоят из одной комнаты на одного-трёх человек, надлежащим образом меблированные. Санитарные узлы неполные или только умывальники, телевизоры.

К достижениям в развитии и совершенствовании ООО «Отрада» можно отнести появление номеров высшей категории или класса-люкс. Эти номера состоят из двух комнат, в них установлены кондиционеры, имеются посудные сервизы, мини-бары. Пока их в гостинице только 4, но в будущем в планы руководства входит увеличение их количества, что станет поводом для присвоения боле высокого разряда.

Используя балансовые данные ООО «Отрада» можно рассчитать все вышеперечисленные показатели деятельности предприятия. Основные показатели деятельности предприятия за анализируемый период изменились следующим образом (табл. 1).

Таблица 1 - Динамика основных показателей деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели, тыс. руб. | 2006 | 2007 | 2008 | Динамика |
| 1 Среднегодовая стоимость основных фондов | 3257 | 4269 | 5556 | 2299 |
| 2 Среднегодовая стоимость оборотных средств | 6906 | 7999 | 8245 | 1339 |
| 3 Оборачиваемость оборотных средств | 1,05 | 1,17 | 1,32 | 0,27 |
| 4 Расходы на оплату труда в год | 1432 | 1937 | 3457 | 2025 |
| 5 Среднесписочная численность работников, чел. | 25 | 31 | 35 | 10 |
| 6 Среднемесячная заработная плата | 4,77 | 5,21 | 8,23 | 3,46 |
| 7 Производительность труда | 291,12 | 302,19 | 312,06 | 20,94 |
| 8 Издержки обращения | 5224 | 7703 | 7595 | 2371,00 |
| 9 Затратоотдача | 1,39 | 1,22 | 1,44 | 0,04 |
| 10 Фондоотдача | 2,23 | 2,19 | 1,97 | -0,27 |
| 11 Розничный товарооборот | 7278 | 9368 | 10922 | 3644 |
| 12 Валовая прибыль | 540 | 935 | 1673 | 1133 |
| 13 Чистая прибыль | 322 | 376 | 1137 | 815 |
| 14 Собственный капитал | 2768,5 | 2373,5 | 3133,5 | 365 |

Анализируя динамику показателей, можно сделать вывод, что в целом предприятие ООО «Отрада» работало в течение 2006-2008 гг. периода достаточно эффективно. Положительной тенденцией является ускорение оборачиваемости оборотных средств на 0,27 оборота в исследуемом периоде. Стоит отметить, что за последние 3 года предприятие в 2008 г. получило самую большую чистую прибыль, как следствие этого, работникам предприятия были произведены премиальные выплаты в зависимости от стажа работы.

Предприятие ООО «Отрада» было создано с целью организации на ее базе приема и обслуживания населения г.Курска и Курской области с высоким и средним уровнем дохода. Данное направление деятельности является приоритетным и определяет стратегию предприятия в целом. Другими направлениями деятельности являются: оказание дополнительных гостиничных услуг, туристические, экскурсионные, культурно-зрелищные, спортивно-игровые, медицинские и бизнес-услуги.

Основными рынками сбыта продукции и услуг ООО «Отрада» являются:

- г.Курск;

- Курская область (преимущественно Белобережский, Навлинский, Карачевский районы).

Основными конкурентами по обслуживанию являются: кафе «Транзит»; кафе «Свень»; Белобережская турбаза и другие крупные дома отдыха, санатории и пансионаты.

Загрузка предприятия в летние месяцы составляет порядка 90-95%. Кроме изложенного, интерес представляет распределение загрузки по номерам. Как показывает анализ, номера «высшей категории» имеют загрузку с октября по май выше средней, а с июня по сентябрь на 10-20% ниже средней.

Всех потребителей услуг ООО «Отрада» можно условно разделить на две группы:

- физические лица;

- юридические лица.

Для индивидуальных отдыхающих действуют тарифы т.н. «стойки портье», т.е. максимально возможные.

Для отдыхающих по предварительной договоренности, прибывающих организованными группами действует скидка (около 23-30%), цены согласовываются в каждом договоре.

Как видно из таблицы 1, в целом за три исследуемых года, общим финансовым результатом деятельности предприятия была прибыль. В течении 2006–2008 гг. наблюдалась тенденция к увеличению общего чистого денежного потока.

Т.е. в целом предприятие работает достаточно стабильно, для предприятия такой удельный вес прибыли является достаточно высоким. Результатом операционной и внереализационной деятельности на протяжении всего исследуемого периода были убытки или отрицательные денежные потоки, что привело к уменьшению чистой прибыли в каждом отчетном году соответственно. Можно утверждать, что на предприятии совершенно не развита система управления финансами, не ведется работа по выгодному размещению временно свободных денежных средств (инвестированию), т.е. необходимо уделить внимание организации финансового планирования и прогнозирования движения денежных средств, а также их инвестированию с целью получения дальнейшего дохода.

Оценив и проанализировав основные экономические показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Отрада», необходимо разработать и обосновать решения по эффективному их использованию. Поэтому для того, чтобы была хотя бы относительная стабильность, а не резкие перепады, попытаемся разработать комплекс мероприятий по эффективному использованию денежных средств.

**2. АНАЛИЗ СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**2.1 Анализ внешней среды ООО «Отрада»**

Среда внешнего воздействия – совокупность двух относительно самостоятельных подсистем – макроокружения (косвенные факторы) и непосредственного окружения (прямые факторы). Факторы прямого воздействия – факторы, которые влияют непосредственно на деятельность организации и оказывают наиболее сильное влияние (рисунок 2).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ | | | | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Факторы косвенного воздействия | | | | | Факторы прямого воздействия | | | |
| Политические и правовые | Экономические | Социальные | Технологические и технические | Экологические | Поставщики | Покупатели | Конкуренты | Профсоюзы |

Рисунок 2 - Внешняя среда организации

Анализ внешней среды косвенного воздействия проведем с помощью PESTE-анализа (таблица 2). Оценку произведем по следующим критериям:

- оценка важности фактора для отрасли (Х): 3 – большое значение, 2 – умеренное влияние; 1 – слабое значение.

- оценка влияния на организацию (Y): 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние; 0 – отсутствие влияния.

- оценка направленности влияния (Z): 1 – позитивная направленность, -1 – негативная направленность (угроза).

Для анализа выберем те факторы, которые оказывают наиболее существенное влияние: открывают дополнительные возможности или несут потенциальную угрозу.

Области значения влияний макросреды: (-441;-147) – неблагоприятное; (-147;147) – нейтральной; (147;441) – благоприятное.

Таблица 2 - Обобщение результатов оценки факторов косвенного воздействия внешней среды ООО «Отрада»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для СЗХ[[1]](#footnote-1) | Влияние на организацию | Направленность влияния | Сила воздействия |
| Х | Y | Z | S=X+Y+Z |
| Политические и правовые | | | | |
| 1. Состояние законодательства | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Экономическая политика государства | 3 | 3 | 1 | 7 |
| 3. Внутриполитическая стабильность | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Международное сотрудничество | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 5.Последствия внешнеполитических акций | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Итого | 9 | 7 | 5 | 21 |
| Экономические | | | | |
| 1. Уровень экономич-го развития страны | 3 | 2 | 1 | 6 |
| 2. Инфляция | 2 | 2 | -1 | 3 |
| 3. Уровень доходов населения | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 4. Тенденции потребления населения | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 5. Система налогообложения | 2 | 2 | -1 | 3 |
| Итого: | 13 | 12 | -3 | 22 |
| Социальные | | | | |
| 1. Культурные и нравственные ценности | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Уровень образования населения | 1 | 0 | 1 | 2 |
| 3. Стиль жизни | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Степень урбанизации | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 5. Формы культуры | 1 | 0 | 1 | 2 |
| Итого: | 8 | 6 | 5 | 19 |
| Технологические и технические | | | | |
| 1. Технологические изменения в отрасли | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Технол-е изм-я в смежных отраслях | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 3. Внедрение современных ИТ | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Ужесточение требований безопасности | 3 | 3 | 1 | 7 |
| 5. Автоматизация оборудования | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Итого: | 11 | 11 | 5 | 27 |
| Экологические | | | | |
| 1. Природные ресурсы | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 2. Климатические условия | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 3. Дефицитность отдельных ресурсов | 2 | 2 | 1 | 5 |
| 4. Уровень загрязненности | 3 | 3 | -1 | 5 |
| 5. Источники сырья | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Итого: | 12 | 12 | 1 | 25 |
| ВСЕГО: | 53 | 48 | 13 | 114 |

Политические факторы: несомненно предприятие ООО «Отрада» зависит от законодательства и экономической политики государства, особенно от законов, регулирующих деятельность торговых предприятий (например, направленных на регулирование оборота алкогольной продукции). Международные отношения - несомненно предприятие должно использовать возможности для расширения рынков сбыта (например территория Курской области, страны Ближнего зарубежья).

Экономические факторы: предприятие ООО «Отрада» не пользуется льготами по налогообложению, уровень доходов населения в области еще не достаточно высок, поэтому покупательная способность достаточно низкая, хотя продукции и услугам предприятия ООО «Отрада» отдается предпочтение по сравнению с подобными предприятиями. Несомненно факторы инфляции и уровня доходов населения оказывают негативное влияние на предприятие. Тенденция потребительских предпочтений населения имеет отрицательное влияние, т.к. пока направлена на организацию отдыха на относительно долгое время (больше недели) за пределами Курской области (южные морские и горные курорты).

Социально-культурные факторы: в случае ООО «Отрада» на его деятельность оказывают в общем умеренное влияние: культурные особенности страны; традиции, обычаи населения; демографическая обстановка в стране. Население, проживающее в городе естественно стремиться «выбраться» на природу для отдыха и здесь большое значение имеет удаленность от города (т.к. речь идет об 1-2 днях), привычка к отдыху в определенных местах, различные праздники (государственные, семейные).

Научно- технический прогресс оказывает значительное влияние на предприятие ООО «Отрада»: внедрение новых ресурсосберегающих технологий способствует снижению издержек, большей информированности и оперативности; ужесточение требований безопасности способствует уменьшению травматизма при оказании услуг предприятием (в т.ч. и уменьшению страховых выплат).

Экологические факторы влияют на деятельность предприятия достаточно сильно. Наиболее сильное влияние оказывают климатические условия и уровень загрязнения – от них в достаточной мере зависит спрос на услуги предприятия. В климатических условиях средней полосы для отдыха не требуется акклиматизация, но с другой стороны недостаток йода, пониженная влажность делают более предпочтительным для населения Курской области отдых на морских побережьях.

В целом влияние косвенного воздействия внешней среды (114) попадает в область значений (-147;147), т.е. оказывает нейтральное влияние.

Анализ прямого воздействия внешней среды характеризует отрасль (рынок), на котором позиционируется объект исследования и осуществляется посредством анализа конкурентов, потребителей, поставщиков, профсоюзов, имеющих прямые деловые контакты с изучаемым предприятием. Для анализа внешней среды ближнего окружения используем модель пяти сил Портера, которая включает следующие факторы:

1. Производители аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция).

2. Сила влияния поставщика.

3. Конкурентная сила покупателей продукта.

4. Сила потенциальных производителей аналогичной продукции.

5. Сила производителей товаров-заменителей.

Для обобщения результатов анализа составим таблицу 3.

Таблица 3 - Характеристика ООО «Отрада» и его конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | «Отрада» | «Белобережская турбаза» | «Транзит» |
| Ассортимент товаров | 3 | 2 | 2 |
| Качество | 3 | 2 | 2 |
| Цена | 3 | 2 | 2 |
| Объем реализации | 2 | 3 | 1 |
| Менеджмент предприятия | 2 | 2 | 1 |
| Производственные мощности | 8 | 5 | 5 |
| - по гибкости | 2 | 2 | 2 |
| - потенциал | 3 | 2 | 1 |
| - уровень износа | 3 | 1 | 2 |
| Устойчивость финансовых отношений | 2 | 2 | 2 |
| Клиентура | 2 | 2 | 2 |
| Сырьевая база | 2 | 2 | 2 |
| Организация сбыта | 2 | 2 | 2 |
| Организация стимулирования продаж | 1 | 1 | 1 |
| Итого: | 30 | 30 | 27 |

где: 3 - хороший показатель; 2 - средний показатель; 1 - удовлетворительный.

Главный конкурент ООО «Отрада» - «Белобережская турбаза» оказывает услуги не такого широкого ассортимента как исследуемое предприятие (ресторан, бар, номера, сауна, но нет проката инвентаря, летней зоны отдыха и озера, более высокая степень износа помещений и оборудования), но за счет постоянной клиентуры, налаженной системы транспорта и более долгого осуществления деятельности в этой сфере занимает достаточно большую долю рынка. Все остальные предприятия конкуренты, в основном, являются торговыми, и не оказывают услуг.

Основные конкуренты ООО «Отрада» – «Белобережская турбаза»; кафе «Транзит», кафе «Свень». Цены на продукцию и услуги в этих фирмах незначительно отличаются от цен исследуемого предприятия, не все из них оказывают услуги и реализуют продукцию такого широкого ассортимента как ООО «Отрада», но у многих из них хорошо развитая сбытовая сеть, свои розничные отделы и магазины, постоянная клиентура.

Профсоюзы выполняют различные функции, но главная из них – борьба за повышение уровня заработной платы, профессиональную безопасность, улучшение условий труда. Т.к. ООО «Отрада» является малым предприятием, профсоюза нет. Трудовые отношения между работником и ООО «Отрада» строятся на основе трудового договора в соответствии с КЗОТом РФ. Это соглашение между трудящимися и предприятием, по которому трудящиеся обязуются выполнять работу по определённой специальности, квалификации или должности с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а предприятие обязуется выплачивать трудящемуся заработную плату и обеспечить условия труда, предусмотренные законодательством о труде, коллективным договором и соглашением сторон.

Основными поставщиками продуктов питания, табачной и алкогольной продукции являются ООО «Оптовик», ООО «Пищевик», ООО «Гулливер», ОАО «Марс», ООО «Виником», Курское представительство компании «Кока-Кола», Курская сбытовая компания, ЗАО «Курский хладокомбинат», мясокомбинат «Тамошь», ООО «Эль-Капитан» и др. Также предоставляют услуги – Банно-прачечный комбинат №1, ОВО Фокинского района г.Курска, воду ОАО «Курский Горводоканал», тепло - ООО «Тепловые сети», связь - ОАО «Центртелеком».

Для обобщения результатов анализа внешней среды ближнего окружения составим таблицу 4.

Таблица 4 - Обобщение результатов оценки факторов прямого воздействия внешней среды ООО «Отрада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Влияние на организацию | Направленность влияния | Сила воздействия |
| Y | Z | S=Y+Z |
| Производители аналогичной продукции/услуг | 12 | 1 | 13 |
| 1. количество отраслевых организаций | 3 | -1 | 2 |
| 2. темп развития рынка | 3 | 1 | 4 |
| 3. степень дифференцированности товара/услуг | 3 | 1 | 4 |
| 4. сложность выхода из бизнеса | 1 | 1 | 2 |
| 5. вхождение сильных компаний из других отраслей | 2 | -1 | 1 |
| Сила влияния поставщика | 9 | 5 | 14 |
| 1. соотношение спроса и предложения | 2 | 1 | 3 |
| 2. количество фирм-поставщиков и уровень конкуренции между ними | 3 | 1 | 4 |
| 3. доля закупок у данного поставщика от общего объема закупок | 2 | 1 | 3 |
| 4. степень уникальности сырья | 1 | 1 | 2 |
| 5. наличие товаров заменителей | 1 | 1 | 2 |
| Конкурентная сила покупателей продукта: способность требовать наличия определенных потребительских свойств у продукта/услуги и формировать спрос на него | 2 | 1 | 3 |
| Сила потенциальных производителей аналогичной продукции | 5 | 2 | 7 |
| 1. возможность переключить покупателя на свою продукцию/услуги | 3 | 1 | 4 |
| 2. высота входного барьера в отрасль | 2 | 1 | 3 |
| Сила производителей товаров/услуг-заменителей | 4 | 0 | 4 |
| 1. вероятность переключения потребителя на заменитель товара/услуги | 2 | -1 | 1 |
| 2. зависимость вероятности переключения от стоимости процесса | 2 | 1 | 3 |
| ИТОГО | 32 | 9 | 41 |

Потребители – население, организации и фирмы:

- физические лица (как индивидуально, так и группами);

- организации-покупатели – ООО «Вист-Сервис», ЗАО «ФАРМ», ООО «Гулливер», ООО «Нестле» (корпоративные праздники).

В целом влияние прямого воздействия внешней среды попадает в область значений (15;45), т.е. оказывает благоприятное влияние.

**2.2 Анализ внутренней среды**

Внутреннюю среду ООО «Отрада» исследуем с использованием SNW-анализа – усовершенствованного анализа сильных и слабых сторон по сравнению со средневзвешенным рыночным состоянием:

Основными технико-экономическими показателями организации ООО «Отрада» являются: отпускаемые ею в розничную продажу продукты питания, алкогольные и табачные изделия, продукция собственного изготовления, а также гостиничная деятельность и услуги организации отдыха. Проанализировав эти показатели можно сказать, что с каждым годом наблюдается их рост. Следует отметить, что предприятие ООО «Отрада» достаточно уникально на рынке организации отдыха:

- новое оборудование и построенные корпуса соответствуют всем современным требованиям для организации комфортного отдыха;

- организация пляжного отдыха (чистое озеро, уборка территории, прокат водного и спортивного инвентаря) привлекает достаточное количество отдыхающих в летний период;

- ассортимент реализуемой продукции носит широкий потребительский характер и отличается достаточно низкими ценами;

- прокат спортивного инвентаря в зимнее время пока еще не достаточно развит, но у предприятия уже сформировалась постоянная клиентура;

- также привлекает клиентов и организация питания, есть комплексное меню, зав. производством предприятия проходил стажировку в г.Москве и имеет специализацию в русской и японской кухне. Постоянно разрабатываются новые фирменные блюда, еженедельно обновляется меню;

- при организации корпоративного отдыха, праздников, юбилеев, торжеств на предприятии есть постоянный организатор мероприятий, приглашаются музыкальные коллективы и ди-джеи г.Курска (при организации молодежных праздников).

Также положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что коллектив предприятия всегда вежлив, корректен, предупредителен. Организована охрана территории предприятия.

Как отрицательный факт стоит отметить некомпетентность руководства предприятия, экономических служб при организации сбытовой политики. Практически не развита реклама продукции и услуг, оплата покупателями (юридическими лицами) производится хотя и полностью, но сроки оплаты не всегда соответствуют условиям договоров купли-продажи и обычаям делового оборота, а нередко превышают установленные 14 дней для оплаты товаров и услуг.

Некомпетентность руководства проявляется и в отсутствии на предприятии инвестиционной и финансовой деятельности, свободные денежные средства не приносят дополнительный доход (получаемый при вложении их в различные проекты, ценные бумаги и т.д.), а наоборот изымаются из оборота в виде дебиторской задолженности и сверхнормативных запасов сырья и материалов.

Также играет отрицательную роль удаленность предприятия от города, отсутствие постоянного транспортного обеспечения и стационарной телефонной связи. У ООО «Отрада» есть два автомобиля и водители, которые организуют доставку клиентов при необходимости как на предприятие, так и в город. Используется мобильная телефонная связь.

В то же время, как положительный факт, следует отметить, что предприятие сохраняет свое место на рынке, обеспечивает высокую социальную защищенность своим работникам, вполне кредитоспособно и, самое главное, у предприятия ООО «Отрада» есть резервы роста и повышения эффективности хозяйственно-экономической деятельности.

Анализ внутренней среды осуществляется по направлениям: менеджмент, маркетинг, производство, финансы, НИОКР, персонал. Результаты анализа представим в таблице 5. Мониторинг внешней и внутренней среды дает возможность структурировать информацию, так или иначе связанную с деятельностью.

Таблица 5 - Обобщение результатов оценки внутренней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Области компетенции предприятия | Экспертная оценка (определение позиции) | | |
| Сильная | Нейтральная | Слабая |
| Менеджмент | | | |
| 1. уровень управленческой подготовки руководителей организации |  | х |  |
| 2. опыт руководителей в практической работе по управлению | х |  |  |
| 3. распределение ответственности и полномочий между руководителями | х |  |  |
| 4. степень мотивации руководителей проекта и рядовых исполнителей | х |  |  |
| 5. имидж предприятия в глазах общественности, персонала и т.д. | х |  |  |
| Маркетинг | | | |
| 1. наличие понятной маркетинговой концепции |  | х |  |
| 2. степень восприятия концепции руководством и работниками |  | х |  |
| 3. проведение маркетинговых исследований |  |  | х |
| 4. наличие стратегий по 5-Р и т.д. |  | х |  |
| Производство | | | |
| 1. наличие производственной базы | х |  |  |
| 2. наличие разработанной конструкторской документации | х |  |  |
| 3. наличие разработанной технологии производства | х |  |  |
| Финансы | | | |
| 1. ликвидность/платежеспособность |  | х |  |
| 2. рентабельность |  | х |  |
| 3. оборачиваемость |  | х |  |
| 4. финансовая устойчивость | х |  |  |
| 5. наличие обоснованного финансового бюджета |  | х |  |
| 6. наличие внешних источников финансирования | х |  |  |
| 7. репутация организации как заемщика | х |  |  |
| 8. возможность размещения свободных средств |  |  | х |
| НИОКР | | | |
| 1. уровень специальных знаний коллектива | х |  |  |
| 2. опыт внедрения научных разработок |  |  | х |
| 3. уровень знания достижений в области функционирования предприятия |  | х |  |
| 4. наличие финансовой и ресурсной базы | х |  |  |
| Персонал | | | |
| 1. возрастной и образовательный уровень работников |  | х |  |
| 2. степень допуска исполнителей к принятию решения |  | х |  |
| 3. наличие системы отбора кадров |  | х |  |
| 4. наличие системы мотивации персонала | х |  |  |
| 5. наличие системы аттестации персонала |  | х |  |
| 6. умение сотрудников работать в команде | х |  |  |
| 7. наличие системы обучения персонала | х |  |  |

**2.3. SWOT-анализ предприятия ООО «Отрада»**

В дополнение к таким фундаментальным методам, как системный анализ, целевой и ситуационный, применяется метод SWOT-анализа — оперативный диагностический анализ предприятия и его среды. Анализ среды предприятия осуществляется с целью: выявления в его потенциале силы (S); выявления в ее потенциале слабости (W); установления возможностей (О), предоставляемых организации ее внешней средой; выявления угроз (Т) для предприятия со стороны внешней среды. Матрица SWOT -анализа строится на двух векторах: состоянии внешней среды (горизонтальная ось) и состоянии внутренней среды (вертикальная ось). На пересечении 2х2 получаем четыре поля (квадранта).

1. Поле SO - «сила-возможности». Фиксируются те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование представившихся возможностей.

2. Поле ST - «сила-угрозы». Фиксируются те слабые стороны; потенциала организации, которые не дают шанса использовать предоставившиеся возможности. Могут рассматриваться стратегии развития потенциала.

3. Поле WT - «слабость-угрозы». Это наихудшее сочетание для организации. Снижение угроз возможно лишь разработкой стратегий развития потенциала.

4. Поле WO - «слабость - возможности». Руководству организации следует определить целесообразность использования возможностей при наличии слабых сторон или целесообразность поиска стратегии развития потенциала.

В результате SWOT-анализа получился необходимый материал для планирования дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации рыночных преимуществ предприятия ООО «Отрада» с учётом выявленных возможностей и угроз. Построим матрицу SWOT-анализа предприятия ООО «Отрада» (таб. 6)

Как видно из таблицы 6, предприятие имеет ряд сильных сторон, выгодно отличающих его от конкурентов. Самые главные из них – высокое качество реализуемой продукции, в т.ч. и собственного производства и хорошее состояние материально-технической базы, а также широкий ассортимент предоставляемых услуг.

Таблица 6 - SWOT-АНАЛИЗ ООО «Отрада»

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны  - Удержание определенного рынка  - Высокое качество продукции и услуг  - Большой запас финансовой устойчивости  - Новое оборудование и здания  - Разнообразие предоставляемых услуг | Слабые стороны  - Усиление государственного регулирования отрасли, ужесточение законодательства  - Удаленность от населенных пунктов, плохая транспортная и телефонная связь |
| Возможности  - Получение дополнительных доходов от финансовой и инвестиционной деятельности  - Внедрение нового вида услуг – медицинских и оздоровительных  - Формирование постоянной клиентуры | Опасности  - Неразвитость маркетинговой деятельности  - Устаревание оборудования  - Высокая конкуренция  - Снижение темпов роста  - Потеря квалифицированного персонала |

Также предприятие ООО «Отрада» обладает набором возможностей, которые могут способствовать укреплению позиции предприятия на рынке – расширение ассортимента, увеличение объемов производства, привлечение дополнительных источников финансирования и использование собственных средств. Предприятие вполне может получать дополнительные доходы, инвестируя временно свободные денежные средства. Также стоит отметить, что для населения г.Курска и Курской области вопрос укрепления и восстановления здоровья остается наиболее актуальным.

Предприятие ООО «Отрада» может, пригласив к сотрудничеству квалифицированный медицинский персонал (можно на основе совместительства в определенные дни), оказывать несложные технически и не требующие больших затрат медицинские оздоровительные услуги – производство кислородных коктейлей, массаж, тренажерный зал, введение в меню йодосодержащих блюд на основе морской капусты, проведение семинаров и лекций, например, по организации питания и диетам и т.д.

Кроме того, учитывая социальную направленность государственной политики можно воспользоваться поддержкой (в т.ч. финансовой) Администрации г.Курска и Курской области по оздоровительным мероприятиям в разрезе инвестиционной деятельности и организации лекционных и семинарских мероприятий. Формирование постоянной клиентуры можно обеспечить системой скидок и рекламы. Основную направленность при формировании клиентуры можно сформулировать следующим образом:

- организации-поставщики, можно проводить корпоративные мероприятия в счет оплаты за поставленную продукцию, т.е. использовать взаимозачет, что существенно снизит издержки предприятия;

- организации и предприятия г. Курска, стоит провести рекламную компанию, пригласив представителей этих предприятий;

- разработка системы скидок при проведении мероприятий для большого количества людей (прибыль за счет увеличения объема продаж) и для постоянных клиентов (например приезжающих больше трех раз в месяц);

Слабые стороны – необходимо правильно разработать инвестиционную и инновационную политики, систему маркетинга – для улучшения связей с потребителем, увеличения возможностей организации для расширения производства. Угрозы имеют как внутренний, так и внешний характер, и предприятие не может оказать на последние существенного влияния. Потеря хоть одного члена коллектива приведет к дополнительным расходам по набору и обучению нового персонала, особенно страшна потеря поваров и зав. производством. Удержать работников можно только высокими социальными гарантиями, материальным стимулированием и развитием организационной культуры.

Поэтому надо разработать альтернативные варианты действий на случай усиления влияния какого-либо негативного внешнего фактора – использование внутренних резервов, ускоренная амортизация оборудования и постепенная замена его новым (устаревшее оборудование продать розничным предприятиям, медицинским и оздоровительным учреждениям учреждениям, но не ниже остаточной стоимости), новое оборудование даст возможность повышения рентабельности, привлечение на работу профессионалов высокого класса для повышения уровня оказываемых услуг.

**3. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ООО «ОТРАДА»**

Стратегическое планирование на предприятии, в контексте данной работы, предполагает:

- разработку (совершенствование) миссии предприятия;

- разработку дерева общекорпоративных целей;

- выбор новой общекорпоративной стратегии.

Разработка миссии ООО «Отрада».

1. Базис конкурентоспособности предприятия:

- большой ассортимент продукции и услуг;

- постоянный спрос на продукцию/ услуги;

- налаженный процесс производства, не требующий сложного оборудования;

- высокое качество продукции/услуг, контроль качества;

- средние затраты на производство;

- натуральные материалы;

- сформировавшийся рынок сбыта;

- высокая социальная защищенность работников;

- устойчивое финансовое состояние;

- сравнительно новая материально-техническая база;

- месторасположение предприятия (вдали от производственных предприятий и заводов, шумных трасс, есть озеро);

- резервы роста и повышения эффективности хозяйственно-экономической деятельности.

2. Конъюктура рынка:

- масштаб рынка – население г.Курска и Курской области, покупатели из других областей (г. Орел), возможность выхода на Российский рынок и Ближнее зарубежье;

- наличие полностью платежеспособного спроса сбалансировано предложением как со стороны ООО «Отрада», так и других предприятий отрасли;

- тип рынка – конкурентный;

- динамика рынка: спрос на услуги предприятия практически не меняется (наблюдаются только сезонные колебания и активность в праздничные дни), но меняются предпочтения покупателей, на которые большое влияние оказывают тенденции моды (например раньше предпочтение отдавалось лыжам, теперь сноубордам, появление водных мотоциклов и квадроциклов, популярность национальных блюд или блюд японской кухни);

- степень деловой активности ООО «Отрада» ниже, чем у основных конкурентов, предприятие ориентировано на потребителя с высоким и средним уровнем доходов;

- сила и размах конкурентной борьбы: в производственном плане основные конкуренты ООО «Отрада» производят продукцию, оказывают услуги другого плана и другими количествами (кафе – только оказывают услуги питания, но у кафе «Транзит» большой поток водителей и пассажиров, т.к. оно расположено возле трассы, а у кафе «Свень» - большая часть клиентуры представлена жителями местного поселка; «Белобережская турбаза» оказывает схожие услуги, но нет проката спортивного инвентаря);

- степень государственного регулирования – ФЗ «О защите прав потребителей», ГК РФ в части исполнения хозяйственных обязательств и др., ООО «Отрада» использует дополнительные льготы перейдя на режим упрощенной системы налогообложения;

- условия реализации товаров: 40% выручки ООО «Отрада» получает реализуется продукцию и услуги покупателям – физическим лицам за наличный расчет с применением контрольно-кассовых машин; 60% выручки ООО «Отрада» поступает от покупателей - юридических лиц по безналичному расчету. Договорами купли-продажи предусмотрена рассрочка платежа (14 дней).

3. Способствующие факторы со стороны государства – социальная направленность государственной экономической политики. Противодействующие факторы – достаточно низкий уровень доходов населения.

4. Субъективные ценности и принципы со стороны:

- собственника ООО «Отрада» (учредителей) – получение прибыли, расширение сферы деятельности, стабильный рост и развитие предприятия;

- менеджеров - разработка, организация производства и реализации продукции, оказания услуг, позволяющей качественно использовать труд персонала, извлечение прибыли в интересах учредителей с целью развития и укрепления материальной базы ООО «Отрада», предоставление потребителям широкого спектра работ, услуг и товаров, производимых обществом, с приоритетностью для постоянных клиентов.

- персонала – высокий уровень доходов, безопасность труда, социальные гарантии, повышение престижа работы.

5. Проанализировав полученную в ходе настоящего исследования информацию, можно утверждать, что миссия предприятия ООО «Отрада» может быть разработана и приемлема для всех участников предприятия (собственника, руководства, работников).

Развернутая форма миссии:

- потребитель может получить качественную, дешевую продукцию, услуги, которые будет отвечать современным требованиям;

- партнерами ООО «Отрада» может выступить руководство г.Курска и Курской области, учебно-производственные комбинаты (подготовка кадров) и медицинские учреждения;

- отношения с конкурентами – акцентирование на качестве и цене собственной продукции/ услуг;

- собственник получит повышение рентабельности предприятия, рост выручки, а соответственно прибыли;

- менеджеры получат расширение рынков сбыта, развитие предприятия, возможность собственного профессионального роста, при замене оборудования на новое – повышение безопасности производства и увеличение выпуска продукции, снижение затрат на производство;

- персонал получит более высокую заработную плату, безопасные условия труда, повышение престижности профессии.

- общество в целом может получить вполне конкурентоспособное предприятие, оказывающие услуги как в сфере организации отдыха, так и оздоровительные услуги, с перспективой выхода на областной, российский рынок.

- у государства появится новый вполне платежеспособный товаропроизводитель, обеспечивающий занятость.

Лозунговый вариант миссии – «Лучший отдых для Вас и Ваших семей».

Разработка общекорпоративных целей (рис. 3).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Стабильное развитие предприятия | | | | | | | |  |  |
| Рыночные цели | | | | Производственные цели | | | | | Организационные | | |
| Разработка фирменного стиля | Проведение рекламных компаний | Внедрение новых (оздоровительных) услуг | Организация досуга молодежи и детей | Рост объема производства и реализации продукции/услуг на 30-40% | Повышение рентабельности продукции 5-7% | Инвестирование средств в акции высокодоходных предприятий | Долгосрочные финансовые вложения в строительство новых корпусов | Развитие собственной розничной сети (открытие до 5 новых точек) | Подготовка новых кадров, договор с Лицеем 39 | Контроль и анализ ФСП, оборачиваемости активов | Проведение регулярных маркетинговых исследований |

Рисунок 3 - Дерево целей ООО «Отрада»

Рыночные цели - краткосрочные и должны быть реализованы в течение 1 года. Производственные цели, связанные с ростом показателей хозяйственно-экономической деятельности также краткосрочные, развитие собственной розничной торговой сети – среднесрочная, цели, связанные с инвестированием и строительством – долгосрочные. Организационные цели – среднесрочные.

Разработка маркетинговой стратегии ООО «Отрада».

Под стратегией понимается общая концепция того, как достигаются главные цели предприятия, решаются стоящие перед ним проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы. Стратегия представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих реакцию организации на внешние и внутренние условия. В стратегию входят следующие элементы: система целей (миссия, общеорганизационные и специфические цели); приоритеты распределения ресурсов; правила осуществления управленческих действий; представление о деятельности конкурентов; внутренние и внешние ограничения; курс и программа действий; ситуационные стратегии и финансовый план.

Определим количество стратегических зон хозяйствования по формуле:

NСЗХ = Mпотребн.  Kтехнол. Lтипклиен. Sгеографпотреб.

где NСЗХ - количество стратегических зон хозяйствования; Mпотребн. - количество потребностей; Kтехнол. – количество технологий; Lтипклиен. – количество типов клиентов; Sгеографпотреб. – количество географических рынков.

В случае ООО «Отрада»: NСЗХ = 1223 = 12

Mпотреб.=1 – стабильный рост и развитие предприятия; Kтехнол=2 типа технологии производства; Lтипклиен=2 типа клиентов (физические юридические лица); Sгеографпотреб=3 географических рынка (город, область, регион).

Выбор эталонной и конкурентной маркетинговой стратегии осуществляется путем анализа ресурсов, рисков и времени. Сведем выбранные стратегии для ООО «Отрада» в таблицу 7.

Таблица 7 – Конкурентные стратегии ООО «Отрада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Продукт/бизнес | Стратегическая альтернатива | Эталонная стратегия | Конкурентная стратегия |
| Реализация продуктов питания, в т.ч. собственного производства | Рост | Усиление позиций на рынке | Лидерство в области затрат |
| Оказание услуг по проживанию | Рост | Развитие рынка | Стратегия дифференциации |
| Организация отдыха | Рост | Развитие рынка | Стратегия дифференциации |

Данные таблицы 7 еще раз подтверждают правильность выводов исследования ООО «Отрада» и выбранной цели деятельности предприятия - «стабильное развитие».

Стратегия лидерства по издержкам не совсем подходит для ООО «Отрада», у предприятия достаточно невысокая себестоимость изделий. А стратегия дифференциации означает, что необходимо чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации является уникальность, которая ценится покупателями (для продукции предприятия это: натуральное сырье, низкие цены, хорошее качество, разнообразие).

Стратегия дифференциации для предприятия ООО «Отрада» подразумевает: ориентацию на самый широкий круг потребителей; предложение за дополнительное вознаграждение сотрудникам привлекать клиентов по собственным каналам; введение дополнительных видов услуг (медицинских, оздоровительных), что привлечет новых клиентов; целенаправленная рекламная компания (с участием руководства города, области) для создания системы ценностей у конечного потребителя (оздоровление, программа «выходного дня»), организация скидок для отдыхающих семьями; повышение имиджа и престижа предприятия среди населения; создание качеств продукции и услуг, привлекающих потребителя.

Разработаем комплекс маркетинга 5-Р (план-маркетинг) по каждому направлению деятельности ООО «Отрада» (таб. 9). Составим финансовый план на осуществление намеченных маркетинговых мероприятий (таб. 10).

По данным таблицы 10 заслуживают внимания два факта:

- общая сумма затрат на реализацию маркетинговой стратегии ниже суммы чистой прибыли, полученной ООО «Отрада» за 2008 г., т.е. предприятие вполне может позволить себе такие затраты, не понеся при этом убытков.

- 115000 руб. или 48,9% от суммы затрат составляют затраты на модернизацию оборудования, т.е. капитальные затраты.

Таблица 9 - План-маркетинга ООО «Отрада»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Мероприятия/ характеристики | Услуги питания/ бар, ресторан | Услуги проживания/ гостиница | Оздоровительные услуги/ отдых и медицина |
| Product – формирование товарной стратегии | | | |
| Характеристики, создающие ценность товара | Постоянный спрос | Постоянный спрос | Постоянный спрос |
| Уникальные свойства продукта | Возможность учета мнения заказчика | Комфортность | Прокат инвентаря, расположение |
| Марка (бренд) | «Национальная кухня» | «Морфей» | «Гиппократ» |
| Дизайн | Оформление блюд, дизайн помещений | Оформление помещений | Использование цветовых сочетаний |
| Упаковка |  |  |  |
| Price – формирование ценовой стратегии | | | |
| Выбор ценообразования | Ориентация на спрос | Ориентация на издержки | Ориентация на спрос |
| Построение ценовой линии | Следование за рыночными ценами | Затратный метод | Следование за рыночными ценами |
| Компенсирование инфляции | Да, рост цен на товары в течение года не меньше 10% | | |
| Дифференцированные цены (в разных системах скидок) | да | да | да |
| Place – формирование стратегии сбыта и дистрибьюции | | | |
| Стратегия «открытых дверей» | да | да | да |
| Прямые продажи потребителям | 100% | 100% | 100% |
| Promotion – формирование стратегии стимулирования сбыта | | | |
| Реклама, размещение рекламы | Реклама в транспорте и СМИ, штендеры | | |
| Директ-маркетинг | нет | нет | нет |
| Public relations – формирование имиджа и репутации предприятия в глазах общества | | | |
| Редакционные материалы в СМИ | Публикации в изданиях типа «семейные еженедельники», например «Десница» | | |
| Семинары, приемы | да | нет | да |
| Спонсорские акции | Льготы для инвалидов | | |

На основании проведенного анализа предлагаю следующие инновационные услуги для совершенствования развития предприятия:

1. Создание собственного WEB-сайта предприятия, где будет размещена вся информация касающееся предприятия и ассортимента услуг. В качестве дополнительной информации на сайте будет размещено следующее:

- посетителям сайта представляется возможность заказать номер. Клиенту будет иметь возможность выбрать номер, срок пребывания, комплексность обслуживания (питание, массаж, прокат спортивного оборудования и пр.).

2. Создание информационного терминала**.**

Таблица 10 - Ориентировочные затраты на реализацию маркетинговой стратегии (в течение года)

|  |  |
| --- | --- |
| Затраты | Сумма (ориентировочно) |
| НИОКР (продукт/услуга)  – разработка новых блюд,  - повышение классности номеров,  - устройство массажного кабинета,  - оборудование для производства кислородных коктейлей | 70000 руб.  До 5000 руб.  До 50000 руб.  До 50000 руб.  До 15000 руб. |
| Дистрибьюция | ----- |
| Реклама (в т.ч. разработка фирменного стиля) | Не более 100000 руб. возможность оказания рекламных услуг по взаимозачету |
| Продвижение | Не более 25000 на скидки. |
| Public relations | Не более 15000 руб. (услуги по себестоимости для инвалидов и их семей) |
| Заработная плата | Не более 25000 руб. или процент участия в прибыли предприятия, от привлечения клиентов по личным каналам |
| Итого | 235000 руб. |

Данная услуга будет направлена на привлечение клиента за счет эффективности и скорости обслуживания в виде информационного обеспечения. Эта услуга предоставляется в виде терминала с полной матрицей ассортимента услуг, что обеспечит увеличение качества и скорости обслуживания клиентов. Для удобства обслуживания за терминалом будет закреплен консультант данной системы. К задачам консультанта предписано следующее: консультирование клиентов базы отдыха; оказание помощи в поиске нужной группы услуг, оборудования; следить за правилами техники безопасности при работе с данным оборудованием; периодически проводить обновление ассортимента (например меню) и т.д.

Уникальность данной технической, а также информационной услуги заключаться в следующем. Во-первых: это поможет сократить время поиска - покупателю достаточно будет обратиться к консультанту, указать интересующую его услугу и через несколько секунд ему будет представлена вся информация касающиеся искомого товара: там будет указана цена, возможное время использования, обслуживающий персонал и пр. Во-вторых: можно сделать предварительный заказ. Это удобно и просто, так как клиент видит, что он именно заказывает: указывается цена, состав и визуальное представление услуги в виде фотоиллюстрации. Предполагаю разместить терминал в фойе возле стойки администратора.

Объединив все предложенные мероприятия можно сформировать стратегию, которая будет заключаться в следующем: сохранение существующих и привлечение новых клиентов. Иными словами стратегия будет направлена на расширение деятельности, что позволит увеличить объем продаж услуг ООО «Отрада», следовательно, и прибыль. За счет стратегии можно будет повысить конкурентоспособность, привлекая клиентов, тем самым укрепить свои конкурентные преимущества, не смотря на сильно развитую конкуренцию.

Для реализации данной стратегии потребуются финансовые вложения в размере 150 тыс. руб. Расчет эффективности реализации стратегии:

Таблица 11 - Срок окупаемости стратегии

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| шаг, месяц | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| чистый денежный поток, т.р. | -150 | 3,605 | 4,5 | 8,9 | 14,95 | 18,36 | 17,58 | 15,58 | 12,69 | 15,39 | 14,59 | 11,23 | 16,36 |
| сальдо накопленного денежного потока, т.р. | -150 | -146,4 | -141,9 | -133 | -118,05 | -99,69 | -82,11 | -66,31 | -53,62 | -38,23 | -23,69 | -12,37 | 10,15 |

Из таблицы видно, что срок окупаемости проекта составляет 1 год. На поступление и увеличение денежных средств будет влиять численный поток покупателей. Чистая текущая стоимость стратегии:

NPV = 88474,3/(1+0,12)1-150 = 78844,9 тыс. руб.

Индекс прибыльности: PI = (88474,3/(1+0,12)1)/150 = 526,6 тыс. руб.

По итогам расчетов видно, что применение данной стратегии никак не отразится на финансовом положении предприятия, т.е. внедрение стратегии покажет только положительный результат. Индекс рентабельности больше 1 (PI > 1), следовательно, стратегию следует применять.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В ходе выполнения данной работы были проанализированы процессы организации управления и планирования на предприятии ООО «Отрада», проведено маркетинговое исследование. В ходе анализа были сформулированы следующие выводы:

Целью ООО «Отрада» является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. Предметом деятельности предприятия является: предоставление услуг общественного питания, деятельность ресторанов и кафе; предоставление мест для временного проживание, деятельность гостиниц и пансионатов.

ООО «Отрада» для достижения уставных целей разрабатывает и реализует программы отдыха для физических и юридических лиц (в летнее и зимнее время), проводит организацию праздников (юбилеи, торжества, свадьбы), реализует программы «выходного дня», обеспечивает прокат оборудования (в т.ч. спортивного инвентаря) и аренду гостиничных номеров, обеспечивает организацию детского отдыха и пр.

Основными рынками сбыта продукции и услуг ООО «Отрада» являются: г.Курск; Курская область (преимущественно Белобережский, Навлинский, Карачевский районы).

Основными конкурентами по обслуживанию являются: кафе «Транзит»; кафе «Свень»; Белобережская турбаза и другие крупные дома отдыха, санатории и пансионаты.

Всех потребителей услуг ООО «Отрада» можно условно разделить на две группы: физические лица; юридические лица.

Следует отметить, что предприятие ООО «Отрада» достаточно уникально на рынке организации отдыха:

- новое оборудование и построенные корпуса соответствуют всем современным требованиям для организации комфортного отдыха;

- организация пляжного отдыха (чистое озеро, уборка территории, прокат водного и спортивного инвентаря) привлекает достаточное количество отдыхающих в летний период;

- ассортимент реализуемой продукции носит широкий потребительский характер и отличается достаточно низкими ценами;

- прокат спортивного инвентаря в зимнее время пока еще не достаточно развит, но у предприятия уже сформировалась постоянная клиентура;

- также привлекает клиентов и организация питания, есть комплексное меню, зав. производством предприятия проходил стажировку в г.Москве и имеет специализацию в русской и японской кухне. Постоянно разрабатываются новые фирменные блюда, еженедельно обновляется меню;

- при организации корпоративного отдыха, праздников, юбилеев, торжеств на предприятии есть постоянный организатор мероприятий, приглашаются музыкальные коллективы.

Положительно влияет на формирование покупательского спроса тот факт, что коллектив предприятия всегда вежлив, корректен, предупредителен. Организована охрана территории предприятия.

В качестве способа решения возникающих проблем при осуществлении хозяйственно-экономической деятельности, была разработана миссия предприятия и предложена конкурентная стратегия дифференциации. Стратегия дифференциации для предприятия ООО «Отрада» подразумевает: ориентацию на самый широкий круг потребителей; предложение за дополнительное вознаграждение сотрудникам привлекать клиентов по собственным каналам; введение дополнительных видов услуг (медицинских, оздоровительных); целенаправленная рекламная компания (с участием руководства города, области) для создания системы ценностей у конечного потребителя (оздоровление, программа «выходного дня»), организация скидок для отдыхающих семьями; повышение имиджа и престижа предприятия среди населения; создание качеств продукции и услуг, привлекающих потребителя.

**Список используемой литературы**

1. Андреев П.Л. Обеспечение финансовой устойчивости предприятий // Экономика, управление, 2002, №9
2. Акимова Т.А. Теория организации: Уч.пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 367
3. Бутов В.И. и др. Основы региональной экономики: Учеб. Пособие. – М.: Ростов-на-Дону, 2000. – 448 с.
4. Виханский О.С. Менеджмент. 3-е изд. М.: Гардарики, 2000. – 528 с.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление–М.: Гардарики, 2001. – 296 с.
6. Гавриков А.И. Региональная экономика и управление: Учеб. Пособие. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2002. – 239 с.
7. Государственное регулирование экономики и социальный комплекс: Учеб. пособие для вузов/ В.А. Пикулькин, Ю.М. Дурдыев и др. Под ред. Т.Г. Морозовой, А.В. Пикулькина/ Всерос. заоч. фин.-экон. Ин-т – М.: Финстатинформ, 2003. - 220 с.
8. Государственное регулирование рыночной экономики. – М.: Издательский дом «Путь России»; ЗАО «Издательский дом «Экономическая литература»», 2002. – 590 с.
9. Дурович А.П.Основы маркетинга: Учеб. пособие/ А.П. Дурович.- М.: Новое знание,2004.-512с.
10. Зенкова И.А. Инвестиционный механизм комплексного развития. – М.: Наука, 2000. – 128 с.
11. Игнатов В.Г., Бутов В.И. Регионоведение (экономика и управление): Учеб. пособие.–М.: «Тесса», Ростов н/Д.: изд. центр МарТ, 2000.–416 с.
12. Классики менеджмента / под ред. Уорнера Спб Питер, 2001 – 1168с.
13. Котлер, Филипп, Армстронг, Гари, Сондерс, Джон, Вонг, Вероника. Основы маркетинга: Пер. с анг.-2-е европ. изд. - М., Спб., К., Издательский дом Вильямс, 2001.-994с. : ил.-Парал. тит. англ.
14. Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов - М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 286
15. Крейнина М.Н. Финансовое состояние предприятия. Методы оценки- М. .: ИКЦ «Дис», 2002 - 224с.
16. Менеджмент, маркетинг и экономика /Под ред. А.П.Егоршина – Н. Новгород: НИМБ – 2001 г. – 526 с.
17. Мерчандайзинг: управление розничными продажами. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 274 с.
18. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации/пер. с англ. под ред. Ю.Н.Каптуревского – СПб: Питер, 2002. – с. 512
19. Неруш Ю.М. Логистика: учеб. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 389 с.
20. Панкратов Ф.Г. Коммерческая деятельность: учеб. – М.: «Дашков и К», 2004. – 504 с.
21. Петров В.М., Часовский В.И. Экономическая и социальная география Курской области: Учебное пособие./ под ред. В.Н. Петрова/ - Санкт-Петербург: Изд-во «Папирус», 2004. – 255 с.
22. Программа Правительства Российской Федерации «Реформы и развитие Российской Федерации»// Вопросы экономики. 2005. №4
23. Размещение отраслей народного хозяйства РФ: Учеб. пособие/под ред. Т.Г. Морозовой – М.: Экономическое образование, 2002. – 64 с.
24. Савицкая Г.В. Экономический анализ: Учеб. – 10-е изд., - М.: Новое знание, 2004. – 640 с.
25. Самсонов Н.Ф. Финансовый менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА-М 2002 – 495 с.
26. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент Учебник для вузов М.: Перспектива 2005 – 425 с.
27. Степанов В.И. Логистика: учеб. – М.: ТК Велби, 2006. – 488 с.
28. ФЗ от 25.05.1995 г. №83 «О внесении изменений и дополнений в Закон РСФСР «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках»// Собрание законодательства РФ. №22. Ст. 1977.

1. СЗХ – стратегические зоны хозяйствования [↑](#footnote-ref-1)