

Стратегия развития на 2016 год

Новые направления и виды деятельности

Общая характеристика компании

ООО «Укрпартавто» представляет собой компанию по продаже запасных частей для грузовых автомобилей китайского производства JAC, FAW, FOTON конечным потребителям.

Компания имеет в своем распоряжении офисы и склады в г. Чернигове и г. Киеве.

Основной склад и центральный офис находится в г. Чернигове по адресу Индустриальная,2, а также склад и офис в г. Киеве по адресу ул. Сосюры, 6

Компания начала свою деятельность в структуре «ИКТ» в 2015 году.

«Укрпартавто» довольно успешно борется за свою долю рынка в основном за счет опыта менеджеров, а также возможности предоставления конкурентных цен на продукцию, так как компания является прямым импортером.

Основные цели компании:

- ✓ увеличение и удержание доли на рынке;
- ✓ развитие новых направлений;
- ✓ увеличение прибыли;

Анализ тенденций

В связи с изменением законодательства в Украину прекращен ввоз автомобилей, запчасти для которых поставляет компания.

Соответственно в перспективе база для продаж будет постепенно снижаться так рынок для осуществляемого бизнеса находится в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания.

В сложившейся ситуации ожидать интенсивного устойчивого роста рынка не приходится.

В своем развитии компания должна опираться на определенный курс развития. Стратегия, существующая в данный момент в «Укрпартавто», больше похожа на стратегию стабилизации. Компания закрепила на завоеванном участке рынка - нет расширения ассортимента, не проводятся активные рекламные акции, нет работы в секторе активных продаж, по сути компания использует наработки предыдущих периодов, а также пассивные продажи через интернет-магазин.

Анализ внутренней и внешней среды

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>S1 - Финансовые возможности S2 - Офисы и склады в Чернигове и Киеве S3 - Более низкие издержки (собственные складские помещения) S4 - Различные формы оплаты, кредитование S5 - Наличие возможностей импорта S6 - Наличие опытного персонала S7 - Наличие интернет магазина S8 – Наличие собственного автотранспорта</p>	<p>W1 - нет четкого стратегического направления развития W2 - недостаточный имидж на рынке W3 - неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности W4 - перегрузка исполнителей из-за выполнения несвойственных должностных обязанностей W5 - отсутствие автоматизации бизнес процессов W6 – требуется создание с нуля логистики по новым направлениям</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<p>O1 - Способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка O2 - Пути расширения ассортимента продукции. O3 - Возможность быстрого развития в связи с введением новых товаров и услуг O4 - Использование интернет магазина, как канала для новых покупателей.</p>	<p>T1 - Присутствие на рынке устоявшихся сильнейших конкурентов T2 - Повышение тарифов – транспортных, таможенных и т.д. T3 - Снижение финансовых возможностей покупателей T4 - Изменение потребностей и вкусов покупателей T5 - Изменение законодательства T6 - Изменения на валютном рынке</p>

Оценка значимости параметров анализа

ИЗР парт.но

Параметр S1 – наличие финансовых ресурсов у собственника бизнеса позволяет более быстро и качественно войти в рынок

Параметр S2 – расположение офисов и складов в Чернигове (более низкая стоимость) и Киеве (основной и самый платежеспособный рынок сбыта)

Параметр S3 – собственные складские помещения уменьшают издержки

Параметр S4 – возможность любой формы оплаты позволяет работать с юридическими лицами, а кредитование с большим количеством физлиц

Параметр S5 – возможность импортировать самостоятельно ставит компанию в более выгодные условия по сравнению с большинством участников рынка

Параметр S6 – квалифицированные сотрудники один из важных элементов в построении и развитии бизнеса

Параметр S7 – продажи с каждым годом все больше переходят в интернет, один из немногих растущих сегментов бизнеса в Украине

Параметр S8 – уменьшение издержек, так как нет необходимости нанимать сторонних перевозчиков (???)

Параметр W1 – в настоящее время компания импортирует то, что у нее покупают без широкого анализа существующего рынка и смежных рынков

Параметр W2 – компания известна в узком сегменте рынка. Выход в другие ниши нового игрока, неизвестного потребителям потребует усилий по продвижению и завоеванию лояльности

Параметр W3 – в организации маркетинговой деятельности нет краткосрочного и долгосрочного планирования, анализа.

Параметр W4 – исполнители заняты не только своими прямыми обязанностями, но также выполняют функции не присущие их должностным обязанностям и квалификации.

Параметр W5 – позволяет автоматизировать бизнес-процессы компании и управлять этапами процессов и всеми действиями, необходимыми для их исполнения

Параметр W6 – настройка логистики позволит оптимизировать перемещение товаров по цепочке поставщик-компания-конечный потребитель

Оценка значимости параметров анализа (продолжение)

O1 – введение новых направлений товарных групп и услуг позволяет привлечь новые группы клиентов и выйти на новые рынки или сегменты рынка

O2 – расширение ассортимента продукции позволит получить опыт в других сегментах и найти свои ниши для импорта новых групп товаров, что для компании более приоритетно, чем просто перепродажа внутри рынка

O3 – Новые группы товаров и направления услуг должны способствовать более быстрому развитию компании

O4 – Более широкое присутствие в сегменте интернет продаж позволяет получить новых клиентов, для привлечения которых в оффлайне потребовалось бы гораздо больше ресурсов.

T1 – Рынок высоконкурентен. Множество устоявшихся сильных игроков во всех рассматриваемых нишах. Их возможная более агрессивная политика может представлять угрозы для начинающей компании.

T2 – Постоянное повышение тарифов играет негативную роль в развитии рынка.

T3 – За последние несколько лет покупательская способность юридических лиц (нехватка оборотных средств и дорогие кредиты) и физических лиц (снижаются доходы) значительно снизилась.

T4 – Потребности и вкусы покупателей постоянно претерпевают изменения и несвоевременное отслеживание этих факторов представляет угрозу для компании.

T5 – Изменения в законодательстве могут как позитивно так и негативно влиять на развитие бизнеса (чаще негативно). Компания никак не может повлиять на эти процессы.

T6 – Так как в основном рассматривается импортируемый в Украину товар, то резкие изменения курса валют оказывают негативное влияние на рынок.

Стратегии и действия

	Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
Возможности (O)	<p>SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия диверсифицированного роста (S1 S2 S3 S5 O1 O2 O3) 2. Стратегия горизонтальной диверсификации (S1 S3 S4 S5 S7 S8 O1 O2 O3) 3. Стратегия на увеличения доли рынка компании (S1 S4 S5 O1 O2 O3) 4. Стратегия на развитие интернет-продаж (S1 S2 S3 S6 S7 S8 O1 O4) 	<p>WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия освоения смежных рынков (W1 W2 O1 O2 O3) 2. Маркетинговая стратегия (W2 W3 O1 O2 O4) 3. Стратегия на повышение эффективности (...) 4. Стратегия автоматизации бизнес процессов (W3 W4 W5 O1 O2 O3 O4)
Угрозы (T)	<p>ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия на снижение зависимости бизнеса от внутренних поставщиков (S1 S5 T1 T2 T5 T6) 2. Стратегия на использование преимуществ перед конкурентами (S1 S2 S3 S4 S5 S8 T1 T2 T3 T 6) 3. Стратегия на регламентацию бизнес процессов (S6 S7 T1 T2 T4) 	<p>WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия лидерства по издержкам (W2 W3 W4 T1 T2 T6) 2. Стратегия на повышение узнаваемости бренда (W1 W2 W3 T1 T4) 3. Стратегия оперативного (быстрого) реагирования (W1 W3 W4 W5 T1 T2 T4 T5 T6)

План мероприятий

Мероприятие, программа	Цель	Срок выполнения	Необходимые ресурсы
Введение в ассортимент интернет магазина грузовых шин	Рост продаж	1 августа 2016 г.*	Разово 3000 грн, ок. 800 грн/мес
Введение в ассортимент интернет-магазина легковых шин и дисков	Рост продаж	1 сентября 2016 г*	Разово 3000 грн, рекдама от 10 000 грн/мес
Подключение к телефонии Бинотел и интеграция с CRM Битрикс24	Автоматизация бизнес-процессов	1 сентября 2016 г.	Телефония Ок. 800 грн/мес
Открытие торговой точки и шиномонтажа под брендом «ШипШина» в г. Чернигове	Рост продаж	1 октября 2016 г	Аренда ок. 6000 грн/мес. Постройка/покупка - ?. Шиномонтаж до 100 тыс грн тоткрытие
Услуга хранение шин и дисков	Увеличение доходов за счет продажи услуги	1 октября 2016 г	Аренда ок. 5000 грн/мес. Стеллажи ок 20 000 грн

* Выполнение уже начато, возможно сокращение сроков

План мероприятий (продолжение)

Мероприятие, программа	Цель	Срок выполнения	Необходимые ресурсы
Шиномонтаж (легковой) г.Киев	Увеличение доходов за счет продажи услуги	1 октября 2016 г.	Договор о партнерстве – 0, Аренда от 10 000 до ? грн/мес. Покупка -?
Добавление в ассортимент запчастей для китайских легковых автомобилей	Рост продаж, расширение ассортимента	3-4-й квартал 2016г.	?
Введение в ассортимент интернет магазина моторных масел	Рост продаж	1-й квартал 2017 г.	?
Введение в ассортимент интернет магазина аккумуляторов	Рост продаж	1-й квартал 2017 г.	?

Стратегия развития

Для развития компании следует выбрать стратегию диверсифицированного роста за счет внедрения новых направлений. Эта стратегия реализуется тогда, когда предприятие дальше не может развиваться на данном рынке или с данным продуктом в рамках отрасли.

К основным факторам, обуславливающим выбор стратегии диверсифицированного роста относится то, что рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения или сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится в стадии умирания.

Новые направления, запланированные к внедрению в 2016 г.:

- ✓ Автомобильные шины и диски;
- ✓ Дополнительные услуги;
- ✓ Смазочные материалы;
- ✓ Аккумуляторы;

Направление шины и диски

Развитие нового направления продаж компании – товарная группа автомобильные шины и диски.

Реализация задачи состоит из двух этапов и по двум направлениям.

Направление интернет-магазин:

Первый этап – расширение ассортимента за счет грузовых шин.

Второй этап – расширение ассортимента за счет легковых шин и дисков.

Направление оптово-розничные продажи автомобильных шин (весь ассортимент), дисков, масла, АКБ, прочие автотовары - магазин + шиномонтажный сервис. г. Чернигов.

Заключение договора о представительстве с торговой маркой «Шипшина» с последующим открытием торговой точки и шиномонтажа

Грузовые шины

Направление интернет продаж.

Этап первый – грузовые шины

Добавление на сайт компании новой группы товаров.

На начальном этапе предлагается не уходить от специализации компании и сконцентрироваться на грузовом сегменте.

Легковые шины и диски

Направление интернет продаж.

Этап второй – легковые шины и диски.

На втором этапе предлагается дополнить ассортимент интернет-магазина товарной группой легковые шины и автомобильные диски.

Пути реализации

Учитывая высокую стоимость продукции, относительно низкую наценку, необходимость держать на складе широкий ассортиментный ряд продукции, а также высокую конкурентность рынка нецелесообразно на данном этапе компании самой заниматься закупкой продукции на склад. Продажи следует организовать под непосредственный заказ клиента.

Наполнение интернет-магазина товаром:

В период запуска направления целесообразно использование сервиса биржи шин tyretrader.com.ua. Сервис предлагает выгрузку готовых прайс листов, готовых для загрузки на сайт интернет магазина.

Потребуется менеджер по продажам шин и дисков в интернет-магазине. Территориальное размещение менеджера в г. Чернигов. На начальном этапе будет достаточно 1 человек. Количество сотрудников отдела продаж будет корректироваться по мере успешности выхода на рынок.

Также в дальнейшем (ориентировочно в 1-м квартале 2017 г. потребуется сотрудник по обработке прайс листов, штатный сотрудник по продвижению сайта (маркетолог), сотрудник по наполнению сайта контентом (возможно удаленный)

Каналы продаж

Пассивные продажи:

- Через интернет-магазин, клиентам приходящим на сайт из интернета.

Источники поступления заказов на сайт:

- - телефонные звонки по телефонам сайта;
- - заказы через сайт - реализовано на сайте;
- - заказы обратных звонков с сайта посредством услуги «Обратный звонок» - реализовано на сайте
- - заказы звонков с сайта услуга «Get Call» - реализовать с помощью сервиса телефонии binotel.ua
- - обращение через «живой чат» - реализовать с помощью сервиса jivosite.ru

Активные продажи:

- Непосредственно контакт с потенциальными покупателями путем привлечения клиентов из существующей базы
- Поиск потенциальных клиентов по открытым контактным данным в интернете и других источниках – автотранспортные предприятия, частные владельцы грузовых автомобилей.

Сроки реализации

Внедрение данной модели на начальном этапе не требует значительных финансовых и технических ресурсов.

Сроки внедрения и настройки возможны в течение двух месяцев:

- грузовые автошины ориентировочно до 1 августа 2016 г.
- легковые автошины и диски ориентировочно до 1 сентября 2016 г.

Оптово-розничные продажи шины и диски

Для реализации данного направления предполагается заключение договора с компанией «ШипШина» о представительстве в г. Чернигове.

Компания «ШипШина» - это национальная сеть оптово-розничных магазинов по торговле шинами, дисками, маслами, аккумуляторами и другими автотоварами.

Фирма "ШипШина" является официальным представителем завода «РОСАВА», а также компаний «Goodyear», «Michelin», «Nokian», «Nexen», аккумуляторных заводов «Сада», АКБ «Tudor», «Zubr», «EXIDE».

По договору компания дает своим представителям право пользоваться торговой маркой, товарную, гарантийную, рекламную поддержку.

Пути реализации

- Проведение переговоров с компанией «ШипШина». Предварительная договоренность о проведении переговоров в первой половине июля достигнута
- В случае удовлетворения результатами переговоров – заключение договора.
- Для реализации программы потребуются следующие условия:
 - ✓ Аренда, постройка или покупка торговой площади для размещение магазина. Достаточная площадь около 30 кв.м.
 - ✓ Складское помещение
 - ✓ Обязательное условие размещение возле магазина шиномонтажа для легковых авто.

Продвижение продукции

- **Пассивные продажи:**

- ✓ Через торговую точку

- ✓ Через собственный интернет магазин

- **Активные продажи:**

- ✓ Наличие дополнительной скидки для представителей 4% от оптовой цены на продукцию позволяет реализовывать товар через оптовые каналы – рассылки предложений оптовикам, предложение через биржу шин Tyretrader.

- ✓ Работа с шиномонтажами, автомагазинами и предприятиями региона по принципу торгового представителя

- ✓ Участие в тендерах

Сроки реализации

Данная программа требует инвестиций:

1. Помещение под магазин – аренда – около 5000 грн/мес. Покупка - ? Постройка -?
2. Шиномонтаж – Покупка, Постройка – около 100 тыс грн. (возможны варианты как более низких затрат так и более высоких)
3. Складские помещения – собственные

Для успешной реализации программы она должна запуститься в кратчайшие сроки, к началу зимнего сезона – до 1 октября, так как зимний сезон самый прибыльный в шинном бизнесе. Если пропустить этот период, то по сути потеряется год – весенний сезон короче и не такой активный.

Смазочные материалы и аккумуляторы

Данные направления стоит рассматривать как **кросс продажи**.

Клиент, обратившийся в компанию за покупкой запчастей использует смазочные материалы и аккумуляторы в своей деятельности. Причем частота замены моторного масла значительно чаще, чем обращения за запчастями. Стандартные розничные наценки на масла и аккумуляторы составляют 20-30%, что дает возможность при наращивании объемов получить существенный дополнительный доход, используя клиентов, пришедших по рекламе автозапчастей и шин, т.е. минимизировав затраты на рекламу именно этого направления.

Каналы продаж

Продажи смазочных материалов и аккумуляторов планируются через торговую площадку интернет-магазина.

Планируется заключение договоров с несколькими поставщиками для покрытия всех ценовых сегментов 2-3 предложениями по брендам.

- ✓ Премиум сегмент - Shell, Mobil, Техасо и т.п.
- ✓ Средний ценовой сегмент – Elf, Wolver, Bizol и т.п.
- ✓ Дешевый сегмент – Yuko, Lotos, ТНК и т.п.

Для реализации продаж через интернет магазин необходимо внесение продукции на сайт – потребуются разработка специальной программы, а также сотрудник по работе с программой и обработке прайсов поставщиков (тот же, который будет заниматься внесением шин и дисков)

Сроки реализации

Это направление стоит рассматривать как дополнительное.

Рынок этой группы товаров очень насыщен, специфичен и высоконкурентен, поэтому ожидать высоких финансовых результатов при такой модели продаж не стоит.

Внедрение и настройку следует реализовать после полного запуска основных направлений.

Оптимально – первый квартал 2017 года.

Автозапчасти (торговые марки/бренды отличные от уже имеющихся)

Так как компания специализируется на импорте запчастей для китайский автомобилей целесообразно рассматривать для диверсификации собственный импорт запчастей для легковых автомобилей из этого же региона. Это позволит начать импорт небольшими партиями, в качестве догрузки к основным поставкам.

Продажи китайских брендов за последние 36 месяцев показывают достаточную емкость рынка для компании.

Продажи легковых автомобилей китайского производства в Украине за последние 36 месяцев

№	Производитель	Кол-во продаж	№	Производитель	Кол-во продаж
1	 <u>Geely</u>	48304	4	 <u>Great Wall</u>	3454
2	 <u>Chery</u>	19528	5	 <u>MG</u>	1959
3	 <u>BYD</u>	3489	6	 <u>Lifan</u>	1868

Пути реализации

- ✓ Выбрать ассортимент и поставщика продукции.
- ✓ Провести маркетинговые исследования по рентабельности данного направления и целесообразности вхождения в рынок – насколько конкурентны цены и ассортимент по данной группе товара.
- ✓ В случае положительных результатов анализа завезти небольшую партию как догрузку к основной поставке грузовых запчастей.
- ✓ Организовать каналы продаж – пассивные и активные

Каналы продаж

- ✓ Интернет-магазины ukrpartauto.com.ua и autozapchastyua.com.ua
- ✓ СТО
- ✓ Оптово-розничные торговые предприятия
- ✓ Со склада в г.Киеве
- ✓ Магазин «ШипШина» в г. Чернигове

Заключение

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

Предприятие находится в устойчивом положении на рынке. В перспективе при сохранении ассортимента, системы управления и организации бизнес процессов компания может остановиться в своем развитии и постепенно начать терять рынок, так как он насыщен и не может расширяться вследствие умирания основного продукта.

Для развития компании следует выбрать стратегию диверсифицированного роста. Задача предприятия состоит в том, чтобы выйти на новые для нее рынки товаров и услуг. Эти действия в перспективе позволят компании снизить риски от зависимости от одного направления бизнеса и получить дополнительную прибыль.

Также следует провести автоматизацию и оптимизацию бизнес процессов, что позволит максимально эффективно использовать ресурсы компании.