Федеральное государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет

Институт Высшая школа менеджмента

**Стратегия продвижения рекрутинга как нового продукта**

**компании «EltomaCorporateServices»**

**на рынок г. Санкт – Петербурга**

Выпускная квалификационная работа

студентки 4 курса бакалаврской программы,

профиль – Международный менеджмент

**ПЕТРОВА Анна Андреевна**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

Научный руководитель

Ассистент кафедры стратегического и

международного менеджмента

Петрова-Савченко Анастасия Андреевна

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись)*

«СООТВЕТСТВУЕТ ТРЕБОВАНИЯМ»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*(подпись научного руководителя)*

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2017 г.

Санкт-Петербург

2017

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОМ ВЫПОЛНЕНИИ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Петрова Анна Андреевна, студентка 4 курса направления 080200 «Менеджмент» (профиль подготовки – Международный Менеджмент), заявляю, что в моей курсовой работе на тему «Стратегия продвижения рекрутинга как нового продукта компании "EltomaСorporateServices" на рынок г. Санкт – Петербург.», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт­- Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт­Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Подпись студента с расшифровкой)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ (Дата)

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВЕДЕНИЕ 4

ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И АНАЛИЗ РЫНКА 7

1. 1 Характеристика компании «EltomaCorporateServices» 7

1.2 Рекрутинг как новый продукт компании 9

1. 2. 1 Основные тенденции рынка кадровых агентств 10

1.3 Характеристика целевого рынка рекрутинга в г. Санкт-Петербурге 12

1.3.1 PESTЕL – Анализ 16

1.3.2 Анализ 5 сил Портера 23

1.3.3 Определение ключевых факторов успеха (КФУ) на рынке рекрутинга 31

1.3.4 Сравнительный анализ конкурентов на основе КФУ 35

1.4 1Характеристика ключевых ресурсов и компетенций компании 40

1.5 SWOT – Анализ 45

ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА КОМПАНИИ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РЫНКИ 49

2.1 Новый продукт и его характеристики 49

2.2 Вывод нового продукта на потребительские рынки 52

2.3 Основные факторы успеха и риски, связанные с новым продуктом 57

2.4 Основные проблемы на рынке бизнес – услуг 61

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ДЛЯ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА НА ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК 66

3. 1 Разработка маркетинговой стратегии для выведения нового продукта на рынок г. Санкт - Петербурга 66

3.2 Финансовый план 75

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 78

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 80

Приложение 1 84

Приложение 2 86

# ВВЕДЕНИЕ

Основная цель любой компании – это получение прибыли, а также ее максимизация. В условиях современного рынка, который часто подвергается изменениям, и ужесточенной конкурентной борьбы, для того, чтобы занимать лидирующие позиции, бизнесу необходимо уметь быстро реагировать на изменения в потребностях своей целевой аудитории, текущего законодательства и положения конкурентов. Это требует от компаний постоянного обновления своего продуктового портфеля. Предложение нового продукта является очень перспективным направлением, но также это связано и с высокими рисками. Каждый год на рынок поступает около 10 тысяч новых предложений, именно поэтому организациям требуется уделить пристальное внимание разработке качественно продуманной стратегии.

Несмотря на то, что ежегодно компании занимаются разработкой и выводом нового товара или услуги на рынок (вывод либо на рынок, либо на рынки, если их несколько), всего 65% из общего количества новаторов достигают успеха. В данном вопросе отсутствуют универсальные рекомендации, которые могли бы гарантировать принятие продукта на потребительском рынке. Это процесс, на который влияет большое количество факторов: как внутренних, так и внешних. Перед реализацией продукта на рынке необходимо так же оценить перспективы развития самого рынка.

Увеличить долю рынка с текущим портфелем бывает очень трудно, а в ряде случаев практически невозможно, поэтому чаще всего для решения проблемы органического роста бизнеса фирмы выбирают завоевания новой сферы рынка с помощью разработки нового продукта. В последние два года «EltomaCorporateServices» столкнулась с проблемой спада спроса на большинство оффшорных зон и самыми востребованными остались только Сингапур и Кипр, поэтому появилась потребность в увеличении своего влияния на рынке и компания выбрала рынок кадровых услуг. Именно поэтому тема вывода нового продукта на потребительские рынки независимо от специфики бизнеса является актуальной. Сфера HR услуг не исключение, а из-за стандартизации продукта необходимо продумать стратегию, в которой особое внимание нужно уделить конкурентным преимуществам организации, поэтому разработка стратегии вывода услуги рекрутинга так же является актуальной.

*Объектом* выпускной квалификационной работы является компания «EltomaCorporateServices».

*Предметом* исследования служит стратегия продвижения рекрутингана рынок г. Санкт – Петербурга.

*Цель* выпускной квалификационной работы – разработка стратегии по продвижению на рынок рекрутинга как нового продукта компании.

Для достижения поставленной цели передо мной стояли следующие задачи:

* Проанализировать показатели деятельности компании на данный момент
* Провести анализ специфики рынка кадровых агентств на рынке г. Санкт – Петербурга
* Изучить теоретические аспекты разработки стратегий вывода нового продукта на потребительские рынки
* Провести финансовые расчеты для проекта
* Предложить разработанную стратегию выводарекрутинга как нового продукта компании «EltomaCorporateServices» на рынок

Работа состоит из 3 глав. В первой главе решаются первые две задачи, для чего были предприняты следующие действия: проведен детальный анализ целевого рынка г. Санкт – Петербурга, а именно описание демографического состояния города, PEST – анализ. Кроме того специфика бизнеса описана со стороны 5 конкурентных сил Портера и выявлены возможные угрозы при выходе на данный рынок. Так же в первой главе описана компания, какие услуги она предоставляет и общее состояние организации на сегодняшний день. Для определения конкурентной позиции компании был использован анализ ключевых факторов успеха, который послужил основой для разработки элементов стратегии по выводу рекрутинга на рынок. В завершении первой главы на основе проведенных анализов внешней и внутренней среды был составлен SWOT–анализ компании. Результатом главы служат выводы, на которых будет основываться третья глава. Вторая глава представляет собой теоретическое описание и обоснование разработки стратегии по выводу нового продукта компании на рынок, а так же описаны моменты, на которые стоит обратить особое внимание. Последняя глава посвящена содержанию стратегии, которая будет использована для вывода нового продукта компании на целевой рынок, а так же рассчитана рентабельность проекта.

Для написания выпускной квалификационной работы были использованы источники в области информационных и реферативных баз, таких как сайт компании, анализ социально – экономического развития Санкт – Петербурга, предназначенного для рассмотрения экономическим советом при губернаторе Санкт – Петербурга, федеральные законы, которые имеют прямое влияние на деятельность компании в отрасли кадровых услуг. Кроме того очень важным источником информации было проведенное интервью c руководителем отдела продаж и развития бизнеса и управляющим директором. В поиске необходимой информации использовались как статьи из общедоступных баз данных, так и научная литература и печатные СМИ.

# ГЛАВА 1. ОПИСАНИЕ КОМПАНИИ И АНАЛИЗ РЫНКА

## 1. 1 Характеристика компании «EltomaCorporateServices»

Компания “EltomaCorporateServices” (далее ECS) появилась в 2014 году на рынке корпоративных услуг. Уже более 10 лет компания предоставляет помощь организациям из России и СНГ в международном ведении бизнеса.[[1]](#footnote-1) Управляющим директором и основателем бизнеса является Дмитрий Кучерюк. Он обладает  большим количеством международных сертификатов, которые подтверждают высокий уровень его квалификации. Директор компании имеет большой опыт работы на развивающихся рынках Восточной Европы Азии.[[2]](#footnote-2)

Размер компании описывается годовым оборотом в 20 000 000$. Основными направлениями работы компании являются:

* Оказание услуг по регистрации компаний в оффшорных и низконалоговых юрисдикциях. Компания занимается подбором наиболее подходящей для клиента юрисдикции и схемы построения делопроизводства, а так же полностью сопровождает деятельность оффшорной компании потребителя (бухгалтерский учет, аудит и международное налоговое планирование)
* Открытие банковских счетов в оффшорных зонах по миру (Кипр, Сингапур, Гонконг и др.) без непосредственного присутствия директоров компаний. Сотрудники компании помогают клиентам разобраться с требуемой документацией, а так же выбрать подходящий банк.
* Проверкаконтрагентов для подтверждения надежности при заключении договоров с российскими или международными фирмами.
* Консультации клиентов в иммиграционном вопросе в оффшорные зоны, так как в штате команды работают аккредитованные иммиграционные консультанты.
* Разработка web-сайтов для компаний, а так же установка программного обеспечения для ведения бизнеса.

Офисы “EltomaCorporateServices” расположены по всему миру: Москва, Санкт-Петербург, Кипр (располагается штаб – квартира компании), Гонконг, Сингапур, Великобритания, Украина, Казахстан, благодаря широкому географическому охвату компания обладает большой клиентской базой в размере около 20 000 юридических лиц и 10 000 физических лиц, а так же компания занимает 35% всего российского рынка международного налогового планирования. Кроме того компания является билингвальной: в ECS сотрудники разговаривают на английском, русском и греческом языках, что предоставляет ей большие возможности для развития, например, создание контента для целевой аудитории на этих языках без использования помощи переводчиков, а так же организация вебинаров и семинаров на трех иностранных языках, что помогает охватить большую аудиторию потенциальных клиентов. По структуре стран клиенты делятся следующим образом:

* 75% клиентов из России. 85% клиентов из России принадлежат в основном среднему бизнесу (например: «Лемчук, Крупский и партнеры», «InterLegis»), но так же есть и представители крупных промышленных компаний, которые специализируются на электронном машиностроении, химической промышленности и металлообработке (например, компания Sven (Oy Sven ScandinaviaLtd)). 15% всех российских клиентов являются индивидуальными лицами. В основном эти клиенты заказывают услуги по открытию банковских счетов на Кипре и Сингапуре.
* 15% - страны Европейского Союза (Кипр, Латвия, Литва).
* 10% - Украина.

На регулярной основе сотрудники компании проводят бесплатные вебинары на английском и русском языках, связанные с актуальными вопросами юрисдикций в оффшорных зонах, банковскими и налоговыми системами, кроме того, клиенты могу так же приобрести презентации и записи по прошедшим вебинарам. Помимо всего, данный способ является отличным способом для привлечения новых потенциальных клиентов, так как все контакты вносятся в клиентскую базу компании, и далее они получают рассылки об услугах компании. Кроме вебинаровкомпания организует обучающие семинары. Например, в 2015 году «EltomaCorporateServices» совместно с KMPG организовала крупный семинар в Санкт – Петербурге на тему налоговых юрисдикций.

Основной ролью «EltomaCorporateServices» является желание выступить в качестве доверенного советника в плане предоставления объективной и релевантной информации по интересующим юрисдикциям и помочь клиентам в сопровождении их бизнесов в оффшорных зонах. Теперь в продуктовый портфель компании добавляется новая услуга – рекрутинг, оказывая которую компания так же будет достигать цели стать надежным партнером для бизнеса в сфере HR. Таким образом, следует подробнее ознакомиться с новым продуктом «EltomaCorporateServices».

## 1.2 Рекрутинг как новый продукт компании

«EltomaCorporateServices» приняла решение выйти на рынок кадровых услуг и первым целевым рынком будет г. Санкт – Петербург. Для того, чтобы разработать стратегию по выводу новой услуги на целевой потребительский рынок сначала необходимо понять, что из себя представляют кадровые услуги.

На сегодняшний день кадровые агентства классифицируются следующим образом:

* Подбор специалистов на высокие должности с высоким уровнем квалификации (Executivesearch).
* Поиск кандидатов на должности среднего и низшего звена.
* Универсальные агентства, объединяющие в себе услуги двух вышеперечисленных агентств.

С момента появления рекрутинга как отдельной услуги рынок претерпел большое количество изменений. На данный момент кадровые услуги выделяют как отдельное направление в бизнесе, именно об этом и идет речь в данной работе. Выделяют три основных вида рекрутинга:

* «Целевой поиск» или «Охота за головами» заключается в поиске наилучшей кандидатуры на руководящий пост. Такое имя данному виду досталось не зря, ведь обычно руководителя ищут среди тех, кто проявил себя на работе как успешный и активный сотрудник, а не среди тех, кто находится в активном поиске. То есть, подобному рекрутингу свойственно заниматься «переманиванием» самых лучших работников из других фирм, привлекая их более высокими гонорарами и более выгодными условиями труда.
* Аутплейсмент – услуга, подразумевающая трудоустройство персонала, уволенного из компании-заказчика в соответствии с четко установленными сроками и определенными условиями. В результате процедура увольнения значительно облегчается – лишнее напряжение уходит, а компромиссные решения принимаются гораздо быстрее. Оплачивает данную услугу компания-заказчик.
* Лизинг персонала – услуга, в соответствии с которой агентство предоставляет компании-заказчику необходимого сотрудника в «аренду». Задача данного работника выполнять работу в соответствии с занимаемой должностью на протяжении определенного срока. Взаиморасчеты между сторонами при этом выглядят следующим образом: компания-заказчик выплачивает компании-арендодателю зафиксированный в договоре гонорар, а та в свою очередь оплачивает труд «сданного в аренду» сотрудника.

Для того, чтобы подобрать сотрудника, который полностью будет удовлетворять заказчика и соответствовать его требованиям, существует стандартная схема процедур, которые осуществляет компания перед предоставлением работника заказчику:

* отсев резюме соискателей;
* тесты по оценке эффективности и личных качеств;
* телефонное собеседование;
* 2 встречи с кандидатами, прошедшими отбор.

Так как услуги рекрутинга достаточно стандартизированы, то каждая из компаний для того, чтобы завоевать и удержать лидерство на рынке старается внести что-то уникальное в свои бизнес – процессы. Для того, чтобы понять чем рассматриваемая компания сможет выделиться, требуется провести тщательный анализ рынка внутренней и внешней среды, что будет проделано в следующих разделах работы. После проведенного анализа появится возможность определить, на чем стоит сфокусироваться «EltomaCorporateServices» на рынке рекрутинговых услуг.

### 1. 2. 1 Основные тенденции рынка кадровых агентств

За время существования рынка рекрутинговых услуг в России случились кардинальные трансформации. Так, например, на начале становления данной сферы бизнеса был востребован именно поиск персонала, и практически все компании на рынке были западного происхождения, то после экономического кризиса в 1998 году отечественные компании и западные представители составляли примерное равное количествов общем объеме заказов. Структура выручки у кадровых агентств так же менялась, как уже было отмечено, что на начальных этапах 99% дохода составляли услуги найма, после 2010 года большой популярностью стала пользоваться услуга «лизинг персонала» или поиск временного сотрудника.

Компаниям важно понимать, что привлечение и удержание сотрудников не ограничивается предложением конкурентоспособной заработной платы, балансом работы и личной жизни, возможностями карьерного роста. Согласно данным ежегодного глобального исследования KellyGlobalWorkforceIndex® (KGWI), когда речь заходит о размере организации, кандидаты в России предпочтение чаще отдают крупным (49%) и средним по размеру компаниям (26%); работу в небольших компаниях выбирают 4% опрошенных. [[3]](#footnote-3)

Как правило, крупные заказчики достаются рекрутерам с именем и развитой филиальной сетью, говорит представитель компании «KellyServices». Впрочем, и небольшие игроки не остаются без клиентов. Больше всего заказов поступает от автомобилестроителей, FMCG, строительных и инвесткомпаний, а также ритейлеров. Из-за острой борьбы за персонал эти компании стараются задействовать внешние ресурсы не только сетей, но и небольших местных компаний, отдавая им в работу более "простые" вакансии.

Иностранные компании, приходящие со своими производствами в Россию, сначала обращаются в международные компании с именами, к таким, как «Manpower» и «Kellyservices». А освоившись на рынке, начинают искать выгодные предложения у местных рекрутеров.

Количество сетевых агентств будет расти, считает руководитель отдела маркетинга и PR AvantaPersonnel, Татьяна Гринь. Она объясняет это активным ростом экономики Петербурга и приходом в город большого количества новых производственных и торговых компаний. Дефицит квалифицированных кадров, высокая потребность в массовом подборе базового персонала — эти факторы будут способствовать активному сотрудничеству работодателей с кадровыми агентствами. А поскольку компании всегда удобнее работать с агентствами, у которых есть представительства в регионах, на рынок будут выходить сетевые игроки, заключает она.

Глубокие изменения в экономике за последние несколько лет оказали дестабилизирующее влияние на многие сферы рынка, в результате чего, многие игроки были вынуждены пересмотреть свои бизнес-стратегии. В первую очередь, кадровым агентствам стоит обратить внимание на то, почему сотрудники меняют место работы, так как это поможет им понять и разработать правильную концепцию по переманиванию персонала, то есть необходимо будет понять, какие условия работодатель должен предложить соискателям,а кадровое агентство на этом этапе будет посредником и сможет проконсультировать заказчика в данной сфере. По проведенномурекрутинговым агентством «Manpower» опросу выявились следующие результаты:

* 27% опрошенных рецензентов жалуются на низкий уровень оплаты труда, еще 27% – на отсутствие возможности осуществления карьерного роста;
* 21% участников опроса ссылаются на неудовлетворенность руководством, что видится поводом поиска нового места работы;
* 9% опрошенных имеют готовность сменить место работы из-за дефицита времени;
* 7% опрошенных не выдерживают стрессовых нагрузок и готовы уйти с работы.

По опросу, проведенному компанией «АНКОР» среди работодателей, в котором приняло участие 690 человек, в России 40% компаний планируют расширение, а вследствие и увеличение числа сотрудников на 5-15%, что является оптимистичным прогнозом для рынка рекрутмента и дает потенциал для роста и развития. Несмотря на то, что последнее время в России активно развиваются многие отрасли, остается еще много направлений экономики с большим потенциалом роста. К таким относят, например, сферу логистики, строительство складских комплексов.

Так же к одной из основных тенденций развития бизнеса в Санкт – Петербурге относится сфера медицины, в особенности фармацевтика. На данный момент государство уделяет пристальное внимание развитию кластерной политики и именно в данной сфере, отчасти это связано с политикой импортозамещения. Например, деловое издание «Ведомости» проводит ряд мероприятий в Санкт – Петербурге, которые связаны с вопросами развития бизнеса в сфере медицины. Поскольку этой сфере рынка уделяют активное внимание как компании, так и государства, то вероятнее всего, рынок будет расширяться, соответственно, потребуется новый персонал. В связи со спецификой бизнеса предъявляются высокие требования к специалистам во избежание неблагоприятных последствий. Именно поэтому прогнозируется повышение востребованности сотрудников в сфере медицины.

## 1.3 Характеристика целевого рынка рекрутинга в г. Санкт-Петербурге

Санкт – Петербург является вторым крупнейшим городом в России. Население города на 2017 год насчитывает 5 281 579 человек. В городе, который является целевым рынком компании, в течение последнего десятилетия в демографической ситуации наблюдались следующие тенденции: с 2005 года снизился уровень смертности и увеличился уровень рождаемости, а, следовательно, и численность населения, однако при этом коэффициент естественного прироста при этом все равно остается отрицательным, хотя и изменился в положительную сторону. Данная тенденция, говорит о том, что рабочие места среди экономически активного населения (15-75 лет) будут востребованы, так же, как и квалифицированные кадры. [[4]](#footnote-4)

Тем не менее, возрастная структура жителей города демонстрирует снижение доли населения, которая по возрастному критерию не достигла уровня трудоспособности. Также отмечается, что растет показатель значения количества людей, возраст которых превышает уровень трудоспособного (табл. 1):

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастной состав | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Моложе трудоспособного возраста | 13,7 | 13,4 | 13,0 | 12,7 | 12,4 | 12,2 | 12,2 | 12,3 | 12,1 | 12,4 |
| В трудоспособном возрасте | 62,8 | 63,1 | 63,4 | 63,4 | 63,4 | 63,2 | 62,9 | 62,5 | 62,4 | 62,0 |
| Старше трудоспособного возраста | 23,5 | 23,5 | 23,6 | 23,9 | 24,2 | 24,6 | 24,9 | 25,2 | 25,5 | 25,6 |

*Таблица 1. Возрастной состав населения, %*[[5]](#footnote-5)

Проанализировав таблицу, можно наблюдать тенденцию старению населения, что, конечно, сказывается не лучшим образом на рынке трудоустройства и кадровых агентств. Если собрать данные населения в Санкт – Петербурге и разделить общество по гендерному признаку с точки зрения продолжительности жизни, то можно выявить следующие тенденции (табл. 2):

*Таблица 2. Средний возраст населения в г. Санкт - Петербурге[[6]](#footnote-6)*

На диаграмме отчетливо видно, что средняя продолжительность жизни по региону начинает расти, что является положительной тенденцией, так же как и у женского пола продолжительность жизни в 2016 году, как отметил Полтавченко, губернатор г. Санкт – Петербурга, достигла рекордного максимума, чего нельзя сказать о мужчинах в Санкт – Петербурге. Но, несмотря на то, что продолжительность жизни увеличивается и последующие прогнозы на следующие годы остаются позитивными, данный уровень все равно меньше, чем в Европе (78 лет), где уровень продолжительности жизни считается одним из самых высоких показателей. Самым значимым барьером, преграждающим увеличение продолжительности жизни населения, является высокий уровень смертности трудоспособного населения, который составляет порядка четверти от общего числа умерших, а при наличии такой проблемы, как дефицит кадров, это очень высокая цифра. Данная проблема является основой устойчивого дисбаланса на рынке труда, который проявляется тем, что совокупный спрос превышает предложение.

На фоне того, что общая численность жителей изменяется, уровень трудоспособного населения на протяжении всего рассматриваемого периода демонстрировал стабильность в отметке 62-63%. Так же хотелось бы отметить, что в Санкт–Петербурге количество трудоспособного населения поддерживается на определенном уровне за счет регулярной миграции (табл. 3).

*Таблица 3. Динамика коэффициента миграционного прироста, на 10 тыс. человек[[7]](#footnote-7)*

Начиная с 2003 года коэффициент прироста мигрантов находится на высоком уровне, в последние годы превышая уровень Москвы. Ежегодный прирост трудовой миграции достигает 30 тыс. чел., что обеспечивает увеличение численности, в основном, трудоспособного населения. Во время экономического роста потребности фирм удовлетворялись, благодаря использованию труда мигрантов, приток которых непрерывно увеличивался. Таким образом, по состоянию на период от 2005 до 2012 года, численность мигрантов увеличилась в 10 раз.

В структуре занятости за последние десять лет не произошло кардинальных изменений, и, даже если они происходят, то в основном носят стабильный характер. Устойчивое увеличение занятых отмечается в производстве и распределении электроэнергии, газа и воды; строительстве; торговле; операциях с недвижимостью и в образовании. Снижение числа работающих было зафиксировано в сельском хозяйстве; обрабатывающих производствах; здравоохранении. В ряде отраслей сферы услуг численность занятых менялась нестабильно, реагируя на рыночную конъюнктуру и потребительский спрос, в том числе в отраслях «транспорт» и «связь» (табл. 4). Благодаря данным тенденциям частные агентства занятости могут проследить, какие компании будут обращаться чаще за поиском персонала, и они смогут заранее подготовить основу для работы, чтобы времени на заказ уходило меньше, тем самым это дает возможность получить конкурентное преимущество.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | 2012 г. | 2012 г. | 2013г. | 2014 г. |
| Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство | 10,4 | 10,4 | 9,7 | 9,6 |
| Добыча полезных ископаемых | 1,0 | 0,9 | 0,7 | 0,7 |
| Обрабатывающие производства | 347,3 | 352,1 | 362,5 | 364,0 |
| Производство и распределение электроэнергии, газа и воды | 43,2 | 44,9 | 45,4 | 45,4 |
| Строительство | 249,1 | 256,8 | 260,7 | 261,4 |
| Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств, мотоциклов, бытовых изделий и предметов личного пользования | 535,0 | 548,4 | 546,6 | 557,4 |
| Гостиницы и рестораны | 57,9 | 59,3 | 62,5 | 66,5 |
| Транспорт и связь | 222,1 | 230,0 | 230,2 | 233,6 |
| Операции с недвижимым имуществом, аренда и предоставление услуг | 353,8 | 352,9 | 364,6 | 379,6 |
| Образование | 234,3 | 234,5 | 232,6 | 228,3 |
| Здравоохранение и предоставление социальных услуг | 143,4 | 142,8 | 149,5 | 146,1 |
| Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг | 116,9 | 116,3 | 112,4 | 116,3 |
| Другие виды деятельности | 151,9 | 151,6 | 153,0 | 156,4 |

*Таблица 4.Распределение занятых по видам экономической деятельности, тыс.чел.*

В целом сохраняется общая тенденция по сокращению занятых в производственных отраслях и увеличению числа рабочих мест в сфере услуг. При этом стоимость рабочей силы в Санкт-Петербурге (средняя заработная плата) в период с 2003 по 2016 год возросла более чем в 6 раз. Что касается дефицита специалистов в Санкт – Петербурге, то по результатам проведенного исследования спрос превышает предложения в сфере ИТ – технологий, в сфере маркетинга, а именно: ведение социальных сетей и составление качественного контента, и область здравоохранения, а именно: фармацевтика. [[8]](#footnote-8)

Для подведения итога стоит подчеркнуть, что наблюдается старение населения в г. Санкт - Петербурге, за счет чего падает процент трудоспособных граждан, однако ежегодный приток мигрантов, которые, в основном, относятся к трудоспособному населению, не позволяет этой цифре упасть и поддерживает предложение на рынке трудоустройства. Так же отмечается положительная тенденция в увеличении среднего возраста по рассматриваемому региону, но разница в данном показателе между мужчинами и женщинами все так же очень велика – в среднем около 10 лет. Кроме того, в зависимости от экономического состояния в России менялась рыночная конъюнктура среди трудоустройства по отраслям, то есть наблюдается прямая зависимость, что спрос на определенные виды профессий изменяется в зависимости от внешних факторов.

### 1.3.1 PESTЕL – Анализ

Эффективным инструментом для оценки влияния тенденций, происходящих во внешней среде и оказывающих влияние на деятельность компаний рассматриваемой отрасли, является составление PEST-анализа, который затрагивает оценку политических, экономических, социальных и технологических факторов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ПОЛИТИЧЕСКИЕ (Р) | ЭКОНОМИЧЕСКИЕ (Е) | |
| * Отсутствие влияния политических проблем целевого рынка на предоставляемую услугу. | * Рост спроса на услугу по подбору временного персонала. * Падение курса национальной валюты. * Дефицит квалифицированных кадров. * Высокий уровень безработицы. * Увеличение количества свободных вакансий. | |
| СОЦИАЛЬНЫЕ (S) | **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ (T)** | |
| * Доверие целевой аудитории рекрутинговым агентствам. * Высокая потребность населения в трудоустройстве. | * Развитие современных технологий. | |
| **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ (E)** | | **ПРАВОВЫЕ (L)** |
| * Отсутствие влияния экологических проблем целевого рынка на предоставляемую услугу. | | * Закон о запрещении наемного труда. * Закон о занятости населения в Российской Федерации. * Закон о «Запрещении дискриминации в сфере труда». * Регулирование деятельности компаний, предоставляющих услуги рекрутинга. * Контроль наличия аккредитации, утверждающей право на ведение рекрутинговой деятельности. |

*Таблица 5. PEST - Анализ*

**Политические факторы:**

* **Стабильность политической ситуации в стране –** сам фактор описывает насколько на данный моментустойчиво состояние общества, позволяющее эффективно функционировать компаниям и развиваться в условиях внешних и внутренних воздействий, сохраняя при этом свою структуру и способность контролировать процесс общественных перемен. Трудно описать нынешнюю ситуацию в РФ как стабильную, так как за последние три года произошло много кардинальных изменений во взаимоотношениях России и других стран, но именно эти изменения не несут негативного влияния на рынок кадровых услуг.

**Экономические факторы:**

* **Рост спроса на услугу по подбору временного персонала –**рынокуслуг по подбору временного персонала за прошлый год вырос на 11% до 29,3 млрд руб. Рост рынка объясняется увеличением потребностей компаний в персонале для сезонных или проектных работ, но также и тем, что многие предприятия используют схемы найма внештатного персонала для ухода от налогов. При переходе с аутстаффинга на аутсорсинг у агентств занятости возникнут дополнительные расходы, они связаны как с необходимостью увеличивать уставный капитал, так и с расширением экспертизы, потому что аутсорсинг требует более высокой квалификации от исполнителей, нежели аутстаффинг. Из-за этого на 5–15% вырастет и стоимость услуг аутсорсинга для клиентов.[[9]](#footnote-9)
* **Падение курса национальной валюты** - соотношение курса валют один из важнейших факторов, который может повлиять на увеличение или снижение спроса на услуги компании, так как все цены на услуги компании «EltomaCorporateServices» указаны в евро. Услуги деятельности компаний, предоставляющих рекрутинговые услуги на территории ЕС, по стоимостной оценке не изменились в период кризиса, чего не скажешь о деятельности компаний, осуществляющих деятельность на территории России. По данным ЦБ Российской Федерации, в период за последние 4 года курс национальной валюты подешевел приблизительно на 40% по отношению к европейской валюте. Как было сказано ранее, цены на услуги компаний в России представлены в условных единицах, следовательно услуги рассматриваемого характера значительно подорожали, что влечет за собой отрицательный эффект для анализируемой компании.
* **Дефицит квалифицированных кадров –** в 2015 – 2016 году компанией «Анкор» был проведен интернет – опрос среди 690 работодателей, которые выделили данную проблему как основную, с которой приходится сталкиваться организациям. После чего руководители некоторых крупных компаний так же были солидарны с результатами опроса, и высказались, что молодежь отказывается получать знания в некоторых сферах, таких как промышленные, потому что считают данные профессии непрестижными. Кроме того, работодатели сталкиваются с проблемой недостатка квалифицированных кадров из-за отсутствия должной подготовки у выпускников в начале карьеры и нехватки практического опыта.
* **Высокий уровень безработицы –** Уровень безработицы в России на протяжении последних нескольких лет находится на высоком уровне. На конец 2016 года уровень безработицы в России составил 5,4% (4,1 млн.) от всей численности экономически активного населения страны в возрасте от 16 – 72 лет, которое составляет 76,7 млн. человек. В целом данный уровень безработицы относится к естественному уровню безработицы, что соответствует уровню полной занятости населения в стране. Если рассматривать безработицу по регионам, то в Северо – Западном федеральном округе на конец 2016 года уровень безработицы составил 4,6%, при этом безработица в данном регионе носит нестабильный характер, что проиллюстрировано на графике.[[10]](#footnote-10)Данный уровень безработицы не является самым высоким показателем по регионам, но и не служит примером самого низкго. Данный факт влечет за собой высокий спрос на услуги рекрутиновых компаний в рассматриваемом регионе, так как: компании, склонные к привлечению новых сотрудников, считают, что рекрутинговые компании обладают преимуществом в виде наличия огромной базы данных и эффективных способов поиска новых сотрудников. А успешная деятельность компаний рассматриваемой отрасли говорит о том, что в данный момент наблюдается высокий уровень потребности населения в трудоустройстве, иначе рекрутинговые агентства были бы неспособны удовлетворять потребности заказчиков. Описанный факт влечет за собой положительный эффект для деятельности компаний, функционирующих в отрасли предоставления рекрутиновых услуг. Это имеет положительный характер для компаний рассматриваемой отрасли – кадровые агентства могут способствовать более эффективному функционированию рынка труда, одновременно указывая на необходимость создания гарантий социальной защиты граждан, ищущих работу при посредничестве данных агентств.

*Диаграмма 1. Изменение уровня безработицы в г. Санкт – Петербург, %*

* **Увеличение количества свободных вакансий –** в связи с новым законом о запрете аутстаффинга во многих компаниях появятся вакантные рабочие места на постоянную работу, так как во многих компаниях некоторые виды деятельности были отведены на аутстаффинг. В России от 30 до 50% их персонала находятся на аутстаффинге, что приносит экономию компаниям примерно в размере 20%. Теперь с введением нового закона, работодателям придется принять на постоянную работу сотрудников, выполняющих сопровождающие функции, такие как мерчендайзер, торговые представители и другие. [[11]](#footnote-11)

**Социальные факторы**

* **Рост доверия целевой аудитории рекрутинговым агентствам** – компании, которые нуждаются в пополнении штата сотрудников, все чаще прибегают к потреблению услуг рекрутинговых компаний по ряду причин. Прежде всего, руководители компаний считают целесообразным осуществление неких финансовых инвестиций с целью экономии временного ресурса, затрачиваемого на поиск, привлечение, подбор и наем сотрудников. Кроме того, с 2014 года численность сотрудников нанятых через кадровые агентства увеличилась с 3 до 7% от общей численности всего персонала компаний. Более того, как показывает практика, поиск персонала через кадровые агентства более эффективен в плане объема имеющегося выбора потенциальных рабочих. Кроме того, кадровые агентства могут сохранить анонимность компании, которая ищет себе сотрудника, лишь указав заработную плату и должность, что чаще всего не может позволить себе компания. Так же у кадровых агентств широкая база данных контактов лиц, нуждающихся в трудоустройстве.

**Технологические факторы**

* **Развитие современных технологий** – появление и развитие новых инструментов и технологий в области подбора, обучения и развития персонала, таких как: использование современных инновационных систем ведения базы данных, инновационный подход к формированию рекламных кампаний, современные теории тестирования уровня профессионализма кадров и так далее, способствуют развитию деятельности компаний, функционирующих в области предоставления рекрутинговых услуг. Также в наше время влияние интернета очень велико и затрагивает все сферы жизни. На рынок подбора персонала это влияет тем образом, что все большее внимание уделяется социальным сетям, и компаниям, которые хотят идти в ногу со временем, необходимо автоматизировать процессы по подбору персонала в социальных сетях, как, например, это уже сделала компания «KellyServices». Помимо этого, стоит обратить внимание на то, что в настоящее время наблюдается все большее развитие сферы digital, в первую очередь, благодаря ее удобству. Так, по опросу, проведенному компанией «Avito. Работа», в котором приняло участие около 5500 работодателей и соискателей, выяснилось, что35% людей, которые находятся в поиске работы, предпочли проходить тестирование с помощью мобильного телефона, вместо компьютера, устного тестирования или тестирования с помощью бумаги. [[12]](#footnote-12)

**Экологические факторы**

* **Экологическая ситуация в городе** – Санкт – Петербург располагается на 60º северной широты. Все производственные объекты, которые находятся в городе, обладают повышенной энерго – и ресурсоемкостью, что оказывает негативное влияние на экологическую обстановку. Кроме того, что касается водного загрязнения, то оно так же находится не в лучшем состоянии, так как Санкт – Петербург расположен в устье реки Невы и посредством своей водной артерии пропускает часть сточных вод РФ из других субъектов. Экологическая обстановка города заметно страдает из-за так называемого трансграничного переноса воздуха, несущего загрязняющие вещества с расположенных неподалеку территорий. Наиболее ощутимый урон окружающей среде Санкт-Петербурга наносит автомобильный транспорт, что объясняет высокую степень загрязнения воздуха в непосредственной близости от крупных автомагистралей.[[13]](#footnote-13) На услугу, которую компания планирует предоставлять, данные проблемы не оказывают ни положительного, ни отрицательного влияния.

**Правовые факторы**

* **Закон о запрещении наемного труда** – в соответствие с изменениями в Федеральном Законе от 5 мая 2014 в РФ заемный труд запрещен, т.е. предоставление сотрудника по инициативе работодателя лицу, не являющимся работодателем данного сотрудника запрещается. Однако, особенности регулирования заемного труда устанавливается главой 53. 1 ТК РФ, где указано, что временное предоставление персонала допускается при подписании договора о предоставлении труда работников, для которого установлено особое регулирование. Таким образом, необходимо согласие сотрудника на временную работу на юридическое или физическое лицо, не являющееся работодателем. [[14]](#footnote-14)
* **Закон о занятости населения в Российской Федерации**– созданиеусловий для развития негосударственных организаций, осуществляющих деятельность по содействию в трудоустройстве граждан и (или) подбору работников, включая частные агентства занятости, а также для взаимодействия и сотрудничества таких организаций с органами службы занятости.[[15]](#footnote-15) Так как государство на данный момент ведет активную политику по борьбе с безработицей, то оно поощряет всю деятельность, осуществляемую в рамках закона, которая помогает бороться с уровнем безработных в стране, а именно к таким и относятся кадровые агентства.
* **Закон о «Запрещение дискриминации в сфере труда»** - никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества в зависимости от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям или каким-либо социальным группам, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Но дискриминаций не считается ограничение труда, связанное со спецификой деятельности, а так же к личностям, которые нуждаются в особенном отношении по установленным государством законом. [[16]](#footnote-16)Закон оставляет возможность компаниям привлекать на работу по временному договору сотрудников в количестве, не превышающем 10% от среднесписочной численности работников принимающей стороны. Кроме того, срок найма не должен превышать 9 месяцев. К тому же по новому закону агентства занятости имеют право предоставлять персонал компаниям только в двух конкретных случаях – для замены отсутствующих сотрудников, за которыми сохраняются рабочие места, или для трудоустройства на временный проект, связанный с расширением производства или ассортимента услуг.[[17]](#footnote-17) Данный закон немного осложняет деятельность кадровых агентств, но не наносит тотального ущерба для деятельности организаций.
* **Регулирование деятельности компаний, предоставляющих услуги рекрутинга** - в России на данный момент деятельность кадровых агентств регулируется только на начальных этапах и в части предоставления отчетности в налоговую службу. Закон о «Лицензировании деятельности негосударственных организаций по оказанию платных услуг в содействии занятости граждан» потерял свою силу в 2000 году, соответственно сейчас получение лицензии на предоставление кадровых услуг не требуется, только в случае работы за рубежом.
* **Контроль наличия аккредитации, утверждающей право ведения рекрутинговой деятельности** - согласно постановления РФ, регулирующего правила предоставления аккредитации частным агентствам занятости, для получения аккредитации необходимо соблюсти следующие требования: наличие уставного капитала в размере не менее 1 миллиона рублей, отсутствие задолженности по уплате налогов, сборов и иных обязательных платежей в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации, наличие у руководителя частного агентства занятости высшего образования, а также стажа работы в области трудоустройства или содействия занятости населения в Российской Федерации не менее 2 лет за последние 3 года и отсутствие у руководителя частного агентства занятости судимости за совершение преступлений против личности или преступлений в сфере экономики.

Проведенный PESTEL анализ выявил, что отрасль рекрутинга находится под влиянием и контролем 4 из 6 факторов. Особенно сильно на деятельность организаций в данной сфере бизнеса оказывают влияние правовые факторы, так как именно они контролируют деятельность всех компаний и из-за ужесточения правил получения аккредитации не все компании могут выдержать конкуренцию по данным условиям. Что касается технологических факторов, то речь идет о том, что компаниям необходимо идти в ногу со временем и усовершенствовать процессы работы и деятельности организаций. Факторы, которые относятся к социальным аспектам сферы деятельности частных агентств занятости: здесь все обстоятельства складываются благополучно для развития компаний. И, наконец, что касается экономических факторов, то так же наличие высокого уровня безработицы и появление новых вакансий из-за правовых мер государства, позволяет компаниям развиваться и расти на рынке.

### 1.3.2 Анализ 5 сил Портера

***Внутриотраслевая конкуренция***

В первую очередь необходимо провести анализ конкурентов в отрасли, чтобы понять, насколько занята данная сфера рынка, а кроме того, выяснить какие факторы помогают компаниям лидировать в данной отрасли.

За 2016 год количество российских компаний, пользующихся услугами частных агентств занятости выросло с 30 до 50% (по сравнению с 2015 годом), и наблюдается тенденция к дальнейшему росту потребности в этих услугах. Однако во время кризиса в 2008 году кадровые агентства остро ощутили на себе его влияние, так как в период спада компаниям пришлось сократить свои расходы, в том и числе и на персонал, так как это одна из ключевых статей бюджета организации. Так же кадровые агентства отреагировали и на кризис в 1998 году, когда спрос на их услуги упал вдвое. Таким образом, можно сделать вывод, что частные агентства занятости сильно зависят от экономического состояния страны. Последние два десятилетия бизнес в России вышел на абсолютно новый уровень.[[18]](#footnote-18)Данные, полученные от портала «TopContact», свидетельствуют о том, что объем рынка России в сфере предоставления рекрутинговых услуг составил порядка 300 миллионов долларов. [[19]](#footnote-19) С вступлением в силу нового закона количество кадровых агентств сократится, так как с рынка будут уходить мелкие компании, не справившиеся с финансовой и налоговой нагрузкой. Это 10–12% игроков. Исчезнут недобросовестные агентства аутстаффинга, зато увеличится количество поставщиков аутсорсинговых услуг.

Географическое распределение рынка среди российских игроков происходит следующим образом (рисунок 1):

*Рис1. Географическое распределение объемов рынка кадровых агентств по России, млн. долл.[[20]](#footnote-20)*

Таким образом, Санкт – Петербург является вторым по размеру рынком кадровых агентств, что говорит, во – первых о потенциале рынка, во-вторых, о насыщенной конкуренции на рынке рекрутинговых услуг.

Исполнительный директор отделения компании «EMGProfessionals», расположенного в Санкт-Петербурге, Татьяна Мартюшева, и директор регионального развития «KellyServices» по Северо-Западному региону России, Андрей Зеленцов, утверждают, что на рынке Санкт-Петербурга насчитывается около 170 игроков рассматриваемой отрасли. Крупные игроки составляют лишь порядка 15% от полного объема представителей данного рынка, в то время как основная доля приходится на компании малого размера. Компании крупного масштаба представляют собой офисы и представительства глобальных сетевых компаний и некоторое количество головных компаний, которые в совокупности составляют порядка половины всего рынка.

***Рыночная власть потребителей***

Один из основных факторов, который включен в данный пункт – это затраты на переключение. В сфере кадровых агентств затраты на переключение практически отсутствуют, так как, во-первых, договор с компанией заключается на один раз, соответственно, если организации понадобится еще раз воспользоваться услугой рекрутинга, то есть возможность обратиться в другое агентство, в случае неудовлетворенности в предоставленных услугах предыдущей компанией. Во-вторых, в случае расторжения договора максимальная потеря от этого будет внесенная предоплата, однако, как было выявлено при анализе конкурентов, не все компании берут предоплату, поэтому переключение пройдет без каких-либо затрат.

Сама услуга «рекрутинг» на рынке стандартизирована, поэтому конкуренция на рынке может существовать именно в применяемых способах найма персонала. В зависимости от технологий, которое использует кадровое агентство, достигается определенный уровень успеха и варьируется затраченное время на исполнения заказа. Так же компании на рынке конкурируют по предоставляемому спектру услуг, потому что не все компании могут подобрать сотрудника на ту или иную должность. Кроме того, например, рассмотренные в работе четыре лидирующие кадровые компании проводят тренинги как для соискателей, так и для работодателей.

Обратная интеграция возможна: работодатели часто предпочитают обходить агентства по трудоустройству и осуществляют ведомственную рекламу о наличии позициях в компании. Эта особенность работы рынка так же усиливает власть покупателей.

Но отношения между покупателями и игроками на этом рынке постоянно меняются. Покупатели всегда испытывают потребность в новых услугах, в то время, как игроки рынка, ищут новые пути для дальнейшего совершенствования процессов для привлечения квалифицированных работников. Мелкие агентства на рынке в основном специализируются на подборе персонала для конкретных отраслей, что представляет собой степень дифференциации услуг. Некоторые агентства выделяются среди конкурентов, предлагая программы обучения для лиц, ищущих работу, несмотря на тенденцию к стандартизированной программе обучения для отдельных отраслей промышленности, ограничивая уровень дифференциации . Имидж и бренд компании является также важным аспектом на этом рынке. Все это помогает немного ослабить власть покупателя.[[21]](#footnote-21)

В итоге, можно сделать вывод, что рыночная сила покупателей очень высока на данном рынке, за счет высокой конкуренции и большого количества игроков на рынке, а так же за счет низких (чаще на полном отсутствии) затрат на переключение.

***Угроза вторжения новых участников***

В первую очередь, для открытия собственного кадрового агентства необходимо, чтобы хотя бы руководитель обладал техникой подбора персонала, а, соответственно, и имел опыт работы в данной сфере, так как понадобится обучать собственных подчиненных, потому что опытные рекрутеры откажутся от работы в молодом кадровом агентстве.

Кроме того имеется необходимость создания собственной базы данных, так как опытные специалисты, которые работают в сфере рекрутмента, утверждают, что на создание обширной клиентской базы необходимо 2-3 года. [[22]](#footnote-22) Именно поэтому существующие компании имеют неоспоримое преимущество, так как на любую компанию можно найти отзывы от предыдущих клиентов и создать общее впечатление о компании.

Что касается затрат на открытие кадрового агентства, то они низки, так как в целом, необходимо снять только офис для работы и оборудование, такое как офисная мебель, компьютерная и печатная техника, мебель кухонного характера, поэтому стартовый капитал для открытия агентства низкий, в районе 500 тысяч рублей[[23]](#footnote-23). Плюс к этому, одним из самых трудозатратных процессов при открытии является процесс поиска и привлечения высококвалифицированных сотрудников. Данный процесс важен и труден, так как имеется дефицит действительно профессиональных сотрудников, помимо этого, такого типа сотрудники имеют возможность влияния на работодателей, так как компании борются между собой за профессионалов, предоставляя им все лучшие и лучшие условия. Кроме того, для открытия своей компании по найму персонала отсутствует необходимость оформления специального разрешения на работу и получение лицензий. Но на российском рынке рекрутмента в 2016 году появились новые поправки в законе, направленном на защиту временных работников от эксплуатации в сфере занятости. К списку требований, которые выдвигаются частными агентствами при аккредитации на право ведения деятельности в сфере предоставления труда также относится: наличие объема уставного капитана в размере от 1 миллиона рублей, нулевой уровень задолженности, исчисляемой по системе налогообложения и иных видов платежей, которые переводятся на счет государственного бюджета Российской Федерации.

Крупные компании на этом рынке выигрывают от эффекта масштаба с точки зрения маркетинга и бэк-офисных операций. Кроме того, становится все более и более популярным для трудоустройства поставщики услуг, использование современных технологий: использование современных инновационных систем ведения базы данных, инновационный подход к формированию рекламных кампаний, современные теории тестирования уровня профессионализма кадров и так далее. Это также приносит пользу крупным компаниям, которые имеют большие запасы данных для поиска.

Умеренный рост этого рынка в последние годы представляется все более привлекательным для потенциальных новых участников. В целом, существует большая вероятность появления новых игроков на рынке.

***Угроза появления товаров-заменителей***

Основной и самый популярный товар – заменитель кадрового агентства на сегодняшний день является интернет, а точнее, сайты для поиска работы. В первую очередь это специально созданные площадки для размещения заявок на свободные вакансии, такие как HeadHunter (hh.ru), jcat.ru (для работодателей), а так же для опубликования своих резюме, такие как HeadHunter (hh.ru), Career (career.ru) (для соискателей). Информация, расположенная на таких сайтах становится доступной для всех пользователей интернета, кроме того, соискатели могут откликнуться на подходящую вакансию в один клик, и, единственное, что остается – это ждать ответа от компании.

Так же существуют специализированные площадки, где расположена информация по работе именно в определенной интересующей вас сфере, такие как «Мой круг» и «Webby». Есть сайты по трудоустройству определенного слоя населения, такие как jobsora.ru и prouchebu.com (выпускники, студенты, пенсионеры и т.д.).

Конечно такие сайты обладают огромным преимуществом перед кадровыми агентствами, так как они в большинстве случаев бесплатны и доступны для всех. Но при использовании такого метода поиска сотрудников или работы существует и ряд недостатков, которых можно избежать только при обращении в кадровое агентство. Например, не все вакансии у компаний могут быть размещены в открытом доступе, то есть здесь осуществляется целевой поиск. Кроме того, компании могут столкнуться с неприятной ситуацией, когда резюме не соответствует качеству и навыкам самого сотрудника, потому что очень часто соискатели «преукрашивают» свое резюме, чтобы сделать его более привлекательным для компаний.

СМИ является еще одной группой товаров - заменителей. Данный способ очень похож на интернет – площадки, однако, в противовес онлайн ресурсам газеты и журналы, например, «Деловой Петербург», «Вакансия», «Работа для вас» и другие, зачастую предлагают актуальные вакансии прямых работодателей. При этом, как правило, предоставляется возможность связаться с потенциальным нанимателем, избавляясь от необходимости доплачивать посредникам (рекрутерам, кадровым агентствам и прочим желающим заработать). [[24]](#footnote-24) Однако, в объявлениях в печатных изданиях не пишутся требования, которым должен соответствовать сотрудник, что усложняет поиск сотрудника для компании и работы для соискателя.

Таким образом, вследствие сильной популярности интернет площадок можно говорить о том, что угроза товаров – заменителей в настоящее время высока.

***Рыночная сила поставщиков***

Ключом входа на рынок услуг по трудоустройству является информационно-коммуникационное оборудование и пул потенциальных сотрудников. У компаний часто существуют собственные базы данных, откуда они могут с легкостью и без дополнительных затрат удовлетворить запросы клиента. Тем более для компаний это служит удобным подспорьем и очень экономит время в работе, так как они знают примерные характеристики каждого из соискателей и специалистам не нужно проводить дополнительные испытания по выявлению определенных характеристик.

Но поиск не ограничивается собственными ресурсами компании и в этом случае рекрутерам необходимо прибегать к дополнительным ресурсам для поиска сотрудников. Например, источником поиска сотрудников является иностранная социальная сеть LinkedIn, которая реализовала проект по объединению 7 миллионов высококвалифицированных специалистов по всему миру. Именно такие сервисы предоставляют возможность приобрести подписку, стоимость которой изменяется в диапазоне от 20 до 200 долларов за месяц. Особый тип услуг предоставляется самыми крупными игроками данного рынка, которые осуществляют процесс подбора персонала беспрерывно. Данные компании пользуются такими сервисными услугами компании LinkedIn в качестве учета и ведения истории вакансий, хранения черновых вариантов заявок на поиск специалистов, учета финансовых сделок, включая информацию о кредитных линиях. В отличии от компании LinkedIn, подобные компании русского происхождения предоставляют описанные выше услуги абсолютно бесплатно.

Игроки рынка инвестируют большие суммы денег в информационные системы, поскольку они являются неотъемлемой частью функционирования их бизнеса, и для которых они, как правило, имеют контракты с крупными поставщиками технологий. Игроки рынка, чаще всего, придерживаются одного поставщика IT - технологий в целях поддержания согласованности на протяжении всей деятельности бизнеса, и здесь поставщики могут потребовать значительных затрат в плане обучения персонала, иначе стоимость переключения очень высока для организации. Эти высокие издержки переключения повышают мощность поставщика.

Поставщики в данной специфике бизнеса должны выступать в качестве стратегических партнеров для покупателя, используя последние данные с рынка, и непрерывно обеспечивая организации достаточным количеством квалифицированных кандидатов. Они также должны динамически адаптироваться под масштабы процесса найма. Все эти требования ограничивают власть поставщика, которая считается умеренной в отношении рынка услуг по трудоустройству.

В целом, власть поставщиков оценивается как умеренная.[[25]](#footnote-25)

***Вывод***

Нехватка специалистов вынуждает компании создавать эффективную стратегию для приобретения и развития сотрудников. В условиях современного рынка труда, где больше и чаще конкурентоспособность компании зависит от людей, инвестиции в подбор становятся стратегической необходимостью. Мировой рынок услуг в сфере занятости становится все более конкурентоспособным с ростом числа онлайн-рекрутеров и консолидации в результате волны слияния компаний и усиления конкуренции.

Частные агентства занятости выступают в качестве отдела HR для любой организации: используя свои знания рынка, опыт работы в данной отрасли и доступ к ресурсам талантов, компания сможет обеспечить высокий уровень компетентности кандидатов, сократить время, необходимое на подбор персонала и уменьшить расходы.

Низкие издержки переключения и значительный риск обратной интеграции являются основными факторами в создании сильной степени влияния покупателей на этом рынке.

Власть поставщиков оценивается как умеренная, поскольку влияние сильной зависимости участников рынка от важных контрактов с крупными поставщиками сглаживается за счет высоких требований, предъявляемых к этим поставщикам.

Существует высокий риск появления новых игроков на данном рынке, но в России рынок найма персонала ужесточился контролем государства, которое выдвинуло определенные правила для получения аккредитации, что осложняет выход на рынок.

Наконец, угроза товаров - заменителей так же высока, так как предприятия, особенно крупные, часто более чем способны проводить свои собственные процедуры подбора.

Подводя итог анализу, можно сказать, что каждая из 5 сил имеет свой удельный вес на данном рынке. Невозможно оставить без внимания какую-либо из них. Соответственно, при построении бизнеса нужно учитывать каждый пункт. Самое сильное влияние на рынке имеют покупатели, так как практически отсутствуют затраты на переключение, что обостряет борьбу среди существующих компаний. Рыночная сила поставщиков и внутриотраслевая конкуренция так же преобладают на рынке кадровых агентств и имеют сильное влияние на деятельность компаний на рынке, так как стратегии разрабатываются, исходя из действий конкурентов и условий поставщиков. Необходимо отметить, что угроза появления новых участников рынка ослабевает из-за государственного ужесточения, так как для аккредитации рекрутинговых компаний выдвинуто большое количество требований, которые нужно соблюсти.

**Рыночная сила поставщиков**

**Рыночная сила покупателей**

**Внутриотраслевая конкуренция**

**Угроза вторжения новых участников**

**Угроза появления товаров - заменителей**

*Рисунок 2. Анализ 5 конкурентных сил Портера*

### 1.3.3 Определение ключевых факторов успеха (КФУ) на рынке рекрутинга

В каждой отрасли для любой компании, действующей в ее рамках, существуют общие для всех ключевые факторы успеха, на основе которых компания может выстраивать свою стратегию и улучшить свои конкурентные позиции на рынке в долгосрочной перспективе. Анализ КФУ включает в себя определение главных движущих сил развития отрасли, а так же служит основой для сравнения с основными конкурентами на рынке. Таким образом, исследование ключевых факторов успеха – это неотъемлемая часть при создании стратегии, особенно для предприятия, которое собирается достигать новых высот в бизнесе и планирует расширение деятельности.

Ключевые факторы успеха классифицируются на три больше группы, основанные на: научно – техническом превосходстве; связанные с организацией производства и на маркетинге. Именно им компания должна уделять особое внимание для процветания бизнеса. А так же благодаря соответствию КФУ любой бизнес может удовлетворять потребности своих целевых потребителей, что является одной из главных целей любой организации. Существует два основных источника, из которых формируется КФУ – это конкуренция на рынке и потребности потребителей. Таким образом, основная задача определения ключевых факторов успеха – это дать понять фирме, что хочет ее целевой потребитель и каким образом можно удержать конкурентное преимущество на рынке.

В первую очередь для проведения анализа требуется определить границы отрасли, для которой будут определяться ключевые факторы успеха:

* Как фирма выживает в условиях конкуренции?

Конкуренция на рынке кадровых услуг обостряется тем, что клиентам не составляет труда сменить одно агентство на другое, следуя из проведенного анализа 5 сил Портера. Именно поэтому каждая компания стремится удержать клиентов за счет предоставления дополнительных услуг и быстрого сервиса, так как в целом услуги рекрутинга достаточно стандартизированы. Поэтому успешная позиция на конкурентном рынке объясняется тем, что клиент из всего разнообразия игроков на рынке предпочитает именно определенную компанию.

* Какими характеристиками должна обладать компания, чтобы быть привлекательной для клиентов ?

На рынке кадровых услуг клиент уделяет большое внимание имиджу и известности бренда компании: изучение отзывов, опыт работы и др. В данном случае выбор будет сделан в пользу сетевых компаний, которые имеют свое представительство на зарубежных рынках и уже зарекомендовали себя в качестве надёжного помощника в вопросах поиска персонала. Так же в основе выбора потребителя лежит цена: здесь уже зависит от возможностей самого клиента, а так же от соответствия «цена-качество». На рынке рекрутинговых услуг стоимость устанавливается в зависимости от известности компании и объема заказов, а так же положения на рынке. Но при этом самый важный фактор, который заставляет клиента сделать выбор в пользу той или иной компании – это качество услуг, к которому относится как скорость выполнения заказа, так и соответствие выполненного задания предоставленным требованиям.

Исходя из анализа конкурентной среды кадровой отрасли количество агентств в Санкт – Петербурге достаточно высоко. Каждое агентство конкурирует разными способами: кто-то расширяет свою сеть, некоторые увеличивают штат сотрудников и применяют много других способ борьбы с конкуренцией. В течение последних 4 лет на рынке труда произошли серьезные изменения и появилась серьезная проблема с квалифицированными кадрами. Для того, чтобы удержать или завоевать лидерство на рынке, где ситуация имеет нестабильный характер, требуется выявить основные факторы успеха и произвести конкурентный анализ. Рассмотрим следующие факторы, которые важны для потребителя при выборе рекрутингового агентства:

* Имидж – именно от того, какую репутацию имеет кадровое агентство зависит, придут к вам потребители или нет. В данный пункт входит много составляющих, таких как известность бренда, доверие потребителей, а так же логотип, который имеет очень важное значение, особенно, если клиент столкнулся с компанией впервые. Для анализа имиджа организации следует проанализировать отзывы, оставленные клиентами, а так же любая компания, используя внутренние ресурсы, должна следить за своим статусом и проводить регулярные опросы клиентов, так как именно они служат основными источниками изменений. Поэтому при разработке стратегии нужно детально проработать, как компания будет создавать положительный имидж у целевых потребителей.
* Качество услуг – является самым важным фактором для любого заказчика, после чего принимается решение, обратится он в компанию повторно или нет, а так же посоветует ли он услуги компании кому – либо, так как именно советы служат одним из самых действенных способов продвижения. Соответственно для чего необходимо полностью удовлетворить все требования заказчика, поэтому после каждого заказа необходимо использовать оценку качества со стороны клиента, чтобы распознать слабые места моментально, если они появились.
* Цена –наибольшую значимость этот аспект имеет для новых или потенциальных заказчиков. Один из первых пунктов, по которому проводится анализ рынка при выборе кадрового агентства – это цена. Поэтому для привлечения новых клиентов, особенно для новой компании на рынке, важно установить правильную цену. «Правильная» в данном случае речь идет о том, чтобы цена не была слишком занижена по сравнению с рыночной, иначе потом тяжело будет поднять уровень стоимости, и рентабельность может потерпеть урон. Кроме того, в состав ценовой стратегии компании также входит и политика скидок, что является очень привлекательным для клиентов. Особенно, если заказчик обратился в агентство, предоставляющее широкий спектр услуг и приобретает сразу две или более услуги, так называемый «пакет услуг», то в таком случае особенно важно разработать грамотную политику скидок. Однако, на рынке кадровых агентств цена зависит от положения на рынке, поэтому высокую цену могут позволить себе установить компании, входящие в топ – 30.
* Доступный сайт – очень важный фактор, который создает первое впечатление о компании, так как при выборе кадрового агентства клиенты анализируют рынок, а соответственно, просматривают сайты организаций, предоставляющих рекрутинговые услуги. Именно поэтому требуется создать доступный сайт, на котором будет четко изложена самая основная информация по предоставляемым услугам и их стоимости.
* Уровень интернализации – на рынок России все чаще выходят крупные международные компании, и в первое время появления при необходимости подбора персонала руководство компании в первую очередь обратится в кадровое агентство, которое имеет широкое представительство по миру, и вероятно, присутствует в стране происхождения компании – заказчика. Именно поэтому уровень интернализации так же сказывается на репутации агентства по подбору персонала и, при наличии возможностей, следует расширять свою сеть филиалов.
* Стаж на рынке – один из ключевых факторов, который влияет на лояльность потребителя к организации, а так же на доверие заказчика, особенно, если обращение в агентство происходит в первый раз. Этот факт относится к эмоциональной составляющей в поведении клиента. В среднем стаж от 5 лет считается достаточным, чтобы вызвать доверие. [[26]](#footnote-26)В данном случае сама компания не может изменить длительность стажа, поэтому, при проведении анализа, если агентство проигрывает по этому фактору своим основным конкурентам, следовательно, нужно сделать акцент на других факторах, чтобы нивелировать слабую стороны в виде отсутствия должного стажа на рынке.
* Месторасположение офиса – в связи с рассматриваемым рынком рекрутинга, клиенты должны иметь физическое присутствие в офисе как минимум для подписания договора. Именно поэтому геолокация офиса имеет большое значение, но этот факт так же имеет именно эмоциональное влияние на клиентов. Такие вещи как географическое расположение, удобство (отдаленность от транспортной развязки) и облик здания, в котором находится офис, очень влияет на имидж компании и на впечатление заказчика.
* Наличие гарантий –важны для всех заказчиков, особенно для юридических лиц. Этот факт служит очень важным для того, чтобы заказчик был уверен в добросовестном исполнении заказа, так как в связи со спецификой бизнеса часто невозможно сразу выявить дефект. В этом случае, в договоре должны быть прописаны условия осуществления замены подобранного сотрудника, а для клиента это будет гарант спокойствия, и кроме того послужит общему формированию имиджа агентства.
* Высококвалифицированный персонал – основная составляющая компании по подбору персонала. Именно от сотрудников зависит качество выполнения заказа и эффективность работы бизнеса в целом. Кроме того,в зоне ответственности работников находится разработка тестов для отбора персонала в соответствии с требованиями заказчиков, чтобы выявить ключевые характеристики потенциальных сотрудников. В данном случае, к высококвалифицированным специалистам относятся те, кто уже имеет определенный опыт на рынке и смог познать все тонкости и глубины профессии, безусловно, и уровень заработной платы у таких кадров соответствующий. Так же именно персонал напрямую контактирует с заказчиками, т.е. на этом этапе выстраивается доверие и лояльность клиента к компании.
* **Наличие деловых связей с внешней средой** – особенно важное значение имеет данный фактор, когда компания работает на рынке B2B. Представители бизнеса обратят внимание на партнерство компании, так как это служит показателем, в первую очередь, надежности бизнеса, так как раз другие фирмы проявляют доверие, то это может послужить толчком для обращения именно в это агентство, а, во – вторых, это поддержка деятельности самого бизнеса, что так же служит возможностью для развития сферы предоставляемых услуг.

### 1.3.4 Сравнительный анализ конкурентов на основе КФУ

Так как рынок является достаточно насыщенным, то конкуренция в отрасли является обостренной. Только на рынке Санкт – Петербурга около 150 агентств, которые отличаются по масштабу деятельности, товарной линейкой и многим другим. Для того, чтобы занять устойчивое конкурентное преимущество нужно провести анализ внешних факторов, влияющих на рынок, но очень важным элементом служит выделение КФУ, на основе которых появляется возможность сравнить рассматриваемую компанию с основными игроками в отрасли.

Именно к этому формату компаний относятся такие крупные международные компании, имеющие свое представительство в г. Санкт – Петербург, как «KellyServices», «Manpower», «Hays» и «Анкор». Все перечисленные компании обладают широчайшим спектром услуг, а так же одним из главных конкурентных преимуществ – это большой опыт, так как организации очень давно работают данной сфере. За такое долгое время компании зарекомендовали себя как гиганты данного бизнеса, а так же заслужили лояльность клиентов к бренду. Их имена известны не только в России, но и по всему миру. Рассмотрим каждого из игроков по отдельности.

* «KellyServices»

Американская компания, которая впервые открыла двери своего бизнеса в 1946 году. «KellyServices» предоставляет готовые решения в подборе персонала уже более 70 лет. В России компания появилась в 1993 году и предоставляет помощь организациям в самых различных сферах: поиск и подбор персонала от высшего звена до массового уровня, аутплейсмент, управление персоналом на территории компании и другое. Обслуживая клиентов по всему миру, Келли обеспечивает занятость более полумиллиона человек ежегодно. В Санкт-Петербурге компания имеет 3 офиса с разной специализацией. Так же одно из преимуществ компании -это активное ведение деятельности в социальных сетях, где можно привлечь много новых клиентов в свою компанию, а так же обратить внимание соискателей на открытые вакансии.

* «Manpower»

Компания берет свои корни в Америке с 1948 года, таким образом, «Manpower» так же обладает огромным опытом работы в сфере рекрутинга. Компания входит в список «Fortune 500», и на данный момент у компании открыто более 3100 офисов в 80 странах. С 1994 года «Manpower» предлагает помощь организациям в разных сферах: от исследования рынка, массового подбора персонала до консультирования по вопросам управления персоналом в России. Компания является членом во многих государственных организациях, что дает ей государственную поддержку бизнеса. Кроме того,в России «Manpower» сотрудничает со многими крупными компаниями на протяжении уже 20 лет.

Помимо этого, по мнению клиентов преимущественным фактором является организация и развитие социальных проектов наряду с участием в уже существующих, таких как сбор средств для реабилитации воспитанников детского дома и многих других, что создает имидж социально – ответственной компании.[[27]](#footnote-27)

* «Hays»

Крупная международная британская компания, офисы которой расположены в 33 странах, что так же указывает на большой опыт компании работы с различными юрисдикциями и способность быстро адаптироваться под определенные условия работы. «Hays» оказывает помощь в кадровых услугах более, чем в 20 специализированных областях бизнеса. По результатам опросов клиентов в 2016 году более 92% клиентов удовлетворены качеством услуг, предоставленным организацией, что служит высоким показателем уровня сервиса. [[28]](#footnote-28) Компания Hays в России представлена двумя направлениями бизнеса Hays – HaysExperts\*\*\* (подбор высококвалифицированных профессионалов) и HaysResponse (подбор персонала на стартовые позиции, подбор временного персонала и аутсорсинг офисных бизнес-процессов).

* «Анкор»

Холдинговая компания АНКОР была основана в 1990 году и в настоящее время входит в число лидирующих игроков рынка, предоставляющего кадровые услуги. В 2012 году рассматриваемая компания объединилась с компанией «Randstad», которая функционирует на международной арене. Начиная с этого момента, объединение функционирует в области предоставления следующих услуг: стаффинг, аутсорсинг, рекрутинг, консалтинг. В состав компании входит большое число офисов и представительств, расположенных на территории России, Беларуси, Украины и Казахстана.

У холдинга очень развита структура корпоративной социальной ответственности, компания так же принимает участие в социально – благотворительных мероприятиях, что является привлекательным фактором для потенциальных клиентов. Среди постоянных потребителей у компании много крупных организаций, с которыми они сотрудничают на протяжении долгого времени. [[29]](#footnote-29)

Для более подробного анализа необходимо составление таблицы, где основные конкуренты наглядно будут описаны и сравнены с рассматриваемой компанией на основе выделенных КФУ. В таблице 6 использовано символичное обозначение о соответствии или несоответствии факторов у агентств, где «+++» -это максимальное положительное значение, а «---» максимально отрицательное.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| КФУ/Компания | «Kelly Services» | «Manpower» | «Hays» | «Анкор» | «Eltoma Corporate Services» |
| Имидж | +++ | +++ | ++ | + | + |
| Качество услуг | +++ | +++ | + | ++ | ++ |
| Цена | ++ | ++ | ++ | ++ |  |
| Доступный сайт | ++ | +++ | - | - | ++ |
| Уровень интернализации | +++ | +++ | +++ | ++ | + |
| Стаж на рынке | +++ | +++ | +++ | +++ | ++ |
| Месторасположение офиса | +++ | +++ | +++ | +++ | ++ |
| Наличие гарантий | + | + | - | + |  |
| Наличие деловых связей с внешней средой | +++ | +++ | +++ | ++ | + |
| Высококвалифицированный персонал | +++ | +++ | ++ | ++ | + |

*Таблица 6. Сравнительный анализ конкурентов*

Следующим этапом сравнительного анализа актуально будет описать по каждому их пунктов, что необходимо будет усовершенствовать в компании «EltomaCorporateServices», чтобы нивелировать слабые моменты. Компании получили определенные оценки на основе изучения отзывов клиентов, анализа самих компаний в рамках доступных ресурсов.

1) Имидж – был изучен посредством оставленных отзывов на различных интернет – площадках. У рассматриваемой компании отсутствует какой-либо имидж именно на рынке рекрутинговых услуг, но образ компании на рынке, связанном с основным видом деятельности повлияет на потребителей при выборе агентства. К сожалению, не удалось найти большое количество комментариев по поводу работы сотрудников, вследствие чего сложно объективно сказать об имидже компании в глазах потребителей, и поэтому рассматриваемый фактор является слабым местом организации в сравнении с конкурентами.

2) Качество услуг – по опросу, который находится на сайте «EltomaCorporateServices» в разделе оценки лояльности клиентов было выявлено, что почти 85% клиентов были удовлетворены качеством предоставленных услуг, что говорит о квалифицированности персонала, а так же об отношении к клиентам (уважение и др.), а это значит, что при выводе компании в новую отрасль положение в области обращения с клиентами точно не станет хуже и будет конкурентоспособным на рынке.

3) Цена – так как для ECS стратегия разрабатывается, то именно при анализе с конкурентами можно выявить слабые места у других агентств и сделать это своим конкурентным преимуществом. Так как цена рассматривалась не только как фиксированный платеж, но и в совокупности с наличием политики скидок и других специальных предложений, то ни одно из кадровых агентств не получило максимальную оценку. Что касается именно ценовой политики, то она соответствует рыночному положению, которое представляет из себя следующее: средняя цена услуг, предоставляемых компаниями из списка топ-30, по экспертным оценкам достигает порядка 30 процентов дохода среднестатистического кандидата за годовой период. Иным показателем является то, что около 20-25 представительств функционируют в диапазоне 18-22 процентов годового дохода. В таком случае, среднестатистический оборот за месяц составляет порядка 30-60 тысяч долларов. Остальные участники рынка имеют меньше влияния на тенденции и изменения на рынке, следовательно, установленная процентная ставка также имеет более низкую планку – от 10 до 17 % при среднемесячном обороте от 10 до 15 тысяч долларов. Средняя стоимость услуг кадровых агентств в Москве и Санкт-Петербурге за 2016 год (% от годового заработка сотрудника):

* Head Hunting или Executive Search 25 - 35 %
* Руководители 20-25 %
* Специалисты 15-20 %
* Линейный персонал оклад -12 %[[30]](#footnote-30)

4) Доступный сайт – в сравнении с основными конкурентами на рынке данный аспект служит сильной стороной «EltomaCorporateServices». Так как, например, ни у одного из кадровых агентств, которые были изучены в ходе анализа невозможно было найти стоимость предоставляемых услуг. А так же интерфейс у некоторых компаний слишком «пестрый».

5) Уровень интернализации – все агентства имеют достаточно широкую сеть филиалов, но именно в сравнении с конкурентами ECS проигрывает в данном случае, так как из-за специфики деятельности основного направления бизнеса, компания географически находится только странах с оффшорными налоговыми юрисдикциями.

6) Стаж на рынке – если говорить про опыт компаний в сфере рекрутинга, то «EltomaCorporateServices» из всех самая молодая на рынке, что ослабляет конкурентные позиции в отрасли. Однако, если речь идет о ведении бизнеса в целом, то здесь позиции немного усиливаются, хотя и остаются уязвимым местом.

7) Широта и сбалансированность ассортиментного предложения услуг – что касается этого пункта, то стратегия для вывода нового продукта будет включать в себя пункт с описанием широты спектра предоставляемых услуг. Касаемо конкурентов, не у всех агентств четко прослеживалась именно основная сфера деятельности, вследствие чего внешний профессиональный облик компании падал в глазах клиента.

8) Месторасположение офиса – по данному пункту каждая из рассматриваемых компаний является конкурентоспособной. Единственное, что отличает ECS– это расположение не в центре города, а в Приморском районе, но компания выигрывает за счет расположения в бизнес – центре класса А, что влияет на первое впечатление клиента, когда он приходит в офис организации.

8) Наличие гарантий – по проведенному анализу выяснилось, что главные конкуренты на рынке рекрутинговых услуг в основном не предоставляют гарантийных обязательств, только в исключительных случаях, в зависимости от полученного заказа. Вероятно, такая политика выработана из-за того, что у всех компаний устоявшийся бренд на рынке, уже заслуживший репутацию надежного агентства. Однако, при изучении отзывов были упоминания о том, что отсутствие каких – либо гарантий немного настораживает потенциальных клиентов. Поэтому в работе это послужит точкой опоры при разработке стратегии для вывода нового продукта ECS на рынок.

9) Высококвалифицированный персонал – «EltomaCorporateServices» придется приложить много усилий по подбору персонала для того, чтобы предоставлять новую услугу на рынке и обладать конкурентным преимуществом на рынке, так как этот пункт один из самых слабых мест на данный момент в компании в сравнении с основными игроками на рынке. На данный момент в ECS только один специалист из топ – менеджмента, который имеет образование в сфере управления человеческими ресурсами.

Подводя итоги проведенного анализа стоит отметить, что отсутствовала возможность сравнения с основными конкурентами в виду того факта, что компания только выходит на новую отрасль и не установила показатели по некоторым факторам, которые являются ключевыми для успеха организации на рынке рекрутинговых услуг. Но при этом, в тех пунктах, где анализ был возможен, нельзя сказать, что у ECS были самые слабые позиции. Таким образом, для завоевания устойчивых конкурентных позиций необходимо будет вложиться в разработку и реализацию стратегии, а так же посчитать окупаемость внесенных инвестиций, что будет осуществлено в 3 главе работы.

### 1.4 1Характеристика ключевых ресурсов и компетенций компании

Для того, чтобы оценить как компания сможет конкурировать на рынке, необходимо провести внутренний анализ фирмы со стороны располагаемых ресурсов и ключевых компетенций. Для «EltomaCorporateServices» необходимо выявить ресурсы которыми обладает организация, и которые помогут ей конкурировать на новом рынке с крупными конкурентами.

Осознание ключевых компетенций позволяет компании освоить новые рубежи, быстро подстроиться под условия рынка и создавать новые продукты. В конкурентной борьбе побеждает компания, которая умеет развивать новые активы. К ключевым компетенциям относится то, что компания делает лучше всего, что отличает ее от конкурентов. Именно к таким компетенциям компании «EltomaCorporateServices» относятся:

**К1.** Взаимодействие с клиентами. Компания поддерживает отношения с клиентами на регулярной основе с момента обращения за определенной услугой. С помощью рассылок по электронной почте потребители всегда остаются в курсе новых событий, происходящих в организации. Так же ECS проводит еженедельно 4 вебинара, в основном связанные с особенностями юрисдикций в оффшорных зонах. Они являются бесплатными и служат обучающим материалом для клиентов, а так же, например, могут помочь при выборе юрисдикций в оффшорных зонах и многое другое.

**К2.** Предоставление дополнительных услуг.Помимо юридического обслуживания компаний «EltomaCorporateServices» так же предлагает маркетинговые услуги по созданию имиджа компании, куда входит ведение групп в социальных сетях для привлечения клиентов, а так же привлечение целевой аудитории на сайт с помощью услуг копирайтинга, что в целом влияет на лояльность потребителей к бренду.

**К3.** Техническая поддержка. Регулярная техническая поддержка программного обеспечения, с помощью которого работает компания, так как в ECS единая система, на которой работают сотрудники, а так же благодаря которой существует возможность удаленного контроля за процессом работы сотрудников. Кроме того, технический отдел ведет регулярную разработку и вносит изменения в работу веб – сайта организации за счет собственных ресурсов компании (IT - специалистов).

**К4.** Обучение новых сотрудников. Компания «EltomaCorporateServices» обладает статусом платинового работодателя с дипломом ACCA, который позволит повысить уровень организации, благодаря обучению сотрудников по уровню высшего стандарта в сфере финансовых служб. Так же получение этого диплома дает новые контакты и возможность отслеживать изменения в финансовом бизнесе одним из первых.

После выделения основных ключевых компетенций и ресурсов компании необходимо провести VRIN анализ. Он заключается в том, что во время анализа каждая из способностей фирмы оценивается по следующим пунктам:

* Ценность для компании (Value) – основным мерилом ценности является удовлетворение потребности клиентов.
* Редкость (Rare) – уникальность компетенции и ресурса оценивается с точки зрения возможности передачи (подразумевается насколько легко передать ценные знания так, чтобы они были восприняты), сложности переноса в другие организации.
* Сложность для копирования (Inimitable)- речь идет о том, что многие ключевые компетенции выработаны с помощью опыта работы за счет взаимодействия внешней и внутренней среды, а так же за счет «скрытых» знаний. Именно от этого и зависит уровень сложности копирования компетенций и ресурсов.
* Незаменимый (Non-substitutable) – компетенция или ресурс являются уникальными до тех пор, пока конкуренты не нашли возможность ее скопировать или обойти, создав что-то лучшее. Поэтому компания должна быть всегда готова к изменениям для того, чтобы удерживать конкурентные позиции.

После классификации ключевых ресурсов и компетенций появляется возможность оценить потенциал ресурсов и компетенций в создании рент (рикардианской и шумпетерианской соответственно) с точки зрения возможности создания устойчивого конкурентного преимущества и присвоения экономических выгод от их использования (табл.7).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ресурс | Ценный | Редкий | Сложно копируемый | Незаменимый | Конкурентное следствие | Экономическое следствие |
| Взаимодействие с клиентами | Да | Нет | Нет | Нет | Паритет | Среднее |
| Предоставление дополнительных услуг | Да | Да | Нет | Нет | Преимущество | Выше среднего |
| Техническая поддержка | Да | Да | Да | Да | Устойчивое КП | Выше среднего |
| Обучение новых сотрудников | Да | Нет | Нет | Да | Преимущество | Выше среднего |

*Таблица 7. VRIN анализ компетенций*

Таким образом техническая поддержка служит самой сильной компетенций для компании со стороны возможности извлечения выгоды, а так же поддержания конкурентного преимущества. Кроме того, ключевые компетенции в виде обучения сотрудников и предоставление дополнительных сопутствующих услуг так же помогают бизнесу удерживать конкурентные позиции на рынке. Именно поэтому эти компетенции должны быть использованы в стратегии вывода нового продукта, так как каждая из них будет так же полезна на рынке рекрутинговых услуг: техническое оснащение поможет разработать высококачественную электронную площадку для возможности работы online; обучение новых сотрудников может быть использовано для обучения подобранного персонала для других компаний в сфере юридических услуг; а дополнительные услуги так же могут послужить дополнительным предложением для компаний – заказчиков.

Под ресурсами организации понимается то, чем обладает компания, источники ее дохода. Именно ресурсы обеспечивают стабильную работу компании и позволяют привлекать клиентов и получать прибыль. К ключевым ресурсам «EltomaCorporateServices» относятся:

**Р1.** Персонал. В компании весь топ-менеджмент является высококвалифицированными специалистами в различных областях: в области финансов, в области управления человеческими ресурсами, в области аудита и налогообложения. Квалификации подтверждены международными сертификатами Кипра и Сингапура, что дает компании расширенные контакты и членство в профессиональных сообществах, таких как, например, AssociationofCharteredCertifiedAccountants. Благодаря этому топ-менеджмент компании смог собрать команду профессионалов и обучить их самым ценным навыкам, необходимым в их бизнесе, а так же всем правилам и нюансам в работе с клиентами.

**Р2.** Годовой оборот. Компания имеет оборот от реализуемой деятельности соразмерно 20 миллионам долларов в год, что обеспечивает ей возможность использования вырученных средств для внедрения, адаптации и продвижения новой услуги на рынке. Данная возможность рождает преимущество перед компаниями, средства которых не позволяли бы прогнозировать успешность внедрения нового продукта, которая заключается в возможности масштабного инвестирования в плане разработки и лоббирования нового продукта на рынке.

**Р3.** Партнерские отношения. У «EltomaCorporateServices» заключены многочисленные партнерские отношения с международными организациями такими, как программная платформа для сбора и мониторинга (KPILab), форум для юристов и налоговых консультантов (TaxLinked), с программой, предоставляющей ПО для бизнес-менеджмента и бухгалтерского учета (Sage), Международная ассоциация профессионалов в области финансов и учета (ACCA) и многими другими, что создает крепкую поддержку для бизнеса. При заключении партнерских отношений между компаниями создается определенная ценность для каждого из участников контракта. Вместе они дополняют друг друга, создавая новые потенциальные возможности для действий.

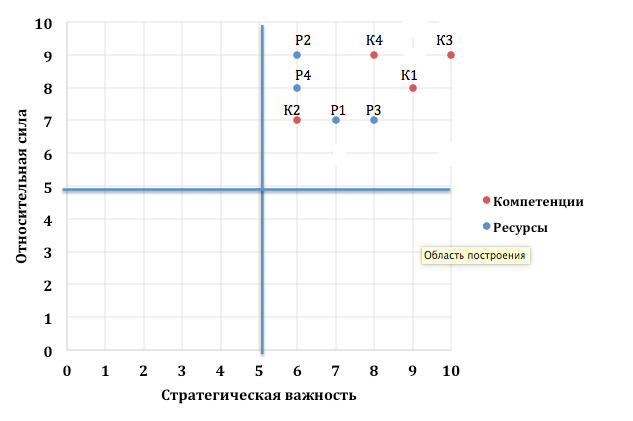
**Р4.** Материальные активы. Во-первых, в актив компании входят помещения всех ее офисов, имеющих различное географическое положение. Так же в состав материальных активов входят несколько корпоративных квартир в странах, где находятся офисы (например, в Санкт – Петербурге и на Кипре) для командировок сотрудников, а так же для предоставления жилья работникам на постоянной основе из других стран и городов. Оборудование, обеспечивающее работоспособность сотрудников так же относится к материальным активам организации (такие вещи, как компьютеры, принтеры и другое). Материальные активы, которые находятся в собственности у компании, в первую очередь, дают возможность для международной экспансии с услугой рекрутинга, а так же повышает мобильность персонала, который может потребоваться для обучения подобранных сотрудников для заказчиков.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ресурс | Ценный | Редкий | Сложно копируемый | Незаменимый | Конкурентное следствие | Экономическое следствие |
| Персонал | Да | Нет | Нет | Нет | Паритет | Среднее |
| Годовой оборот | Да | Нет | Нет | Да | Преимущество | Выше среднего |
| Партнерские отношения | Да | Да | Да | Да | Устойчивое КП | Выше среднего |
| Материальные активы | Да | Нет | Нет | Нет | Паритет | Среднее |

*Таблица 8. VRIN анализ ресурсов*

Подводя итог, можно отметить, что партнерские отношения и годовой оборот компании служат самыми ценными ресурсами, так как дают на рынке устойчивое конкурентное преимущество и генерируют большую экономическую выгоду по сравнению с конкурентами. Кроме того, данные ключевые ресурсы дают возможность компании развиваться и использовать их в новых сферах деятельности бизнеса.

Для оценки взаимоотношений ключевых ресурсов и компетенций требуется составить таблицу ключевых ресурсов и компетенций, где мною было определено, какую стратегическую важность и относительную силу на рынке они имеют (рис. 3).



*Рис 3. Матрица ресурсов и компетенций*

Для подведения итога необходимо обратиться к матрице ресурсов и компетенций, где видно, что основную силу и конкурентное преимущество компании дают такие ресурсы, как капитал, который позволяет компании расширяться и принимать новые управленческие решения, и партнерские отношения,выстраивая которые (или имея которые) , организация может осваивать новые сферы бизнеса. Что касается компетенций, то здесь ключевую роль сыграли такие вещи, как взаимодействие с клиентами, что создает лояльность потребителя к имиджу компании, и техническая поддержка, которая осуществляется за счет внутренних ресурсов организации и значительно сокращает издержки, а так же позволяет создать техническую базу практически для любой сферы ведения бизнеса.

## 1.5SWOT – Анализ

Завершающим этапом анализа рынка послужит составление SWOT – анализа, который был составлен с помощью использованных инструментов в работе, таких как PESTEL – анализ, сравнительный анализ конкурентов по КФУ и анализ по 5 конкурентным силам Портера. Составление таблицы с описанием сильных и слабых сторон поможет выявить возможности компании на рынке кадровых услуг, а так же угроз, влияние которых можно будет уменьшить с помощью грамотно выстроенной стратегии (табл. 9).

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| 1. Квалифицированная техническая поддержка работы предприятия 2. Эффективность основной деятельности 3. Клиентоориентированность услуг 4. Хороший имидж компании в качестве работодателя | 1. Неизвестность имени компании как кадрового агентства 2. Новый персонал 3. Слабая политика продвижения услуг компании |
| Возможности (O) | **Угрозы (T)** |
| 1. Государственная поддержка деятельности кадровых агентств 2. Повышение востребованности услуг кадровых агентств | 1. Высокая конкуренция 2. Нестабильный спроса на рынке кадровых услуг |

*Таблица 9. SWOT - анализ*

**Сильные стороны:**

* **Квалифицированная техническая поддержка работы предприятия -** как было описано при анализе ключевых компетенций ECS, техническая оснащенность организации является одним из самых сильных пунктов, что является конкурентным преимуществом на рынке. Таким образом, то, на что конкуренты тратят большое количество финансовых средств, «EltomaCorporateServices» осуществляет за счет собственных ресурсов. А так же, в случае необходимости изменений, они будут выполнены в более краткие сроки, чем, если бы данная функция находилась на аутсорсинге у организации.
* **Эффективность основной деятельности –** в первую очередь, это дает мощную финансовую поддержку для деятельности бизнеса и создает «подушку безопасности». Кроме того, при выходе в новую отрасль деятельности все клиенты по основному виду работы компании могут рассматриваться как потенциальные клиенты для сферы кадровых услуг.
* **Клиентоориентированность услуг –** наличие дополнительных услуг у компании говорит о том, что структура организации может в короткие сроки подстраиваться под нужды клиентов, а так же под потребности рынка.
* **Хороший имидж компании в качестве работодателя –** этот пункт сформулирован на основе изученных многочисленных отзывов соискателей и бывших работников основных конкурентов на рынке кадровых услуг. У 4 главных конкурентов компании «EltomaCorporateServices» большое количество негативных отзывов, в которых указывается на пренебрежительное отношение к своим сотрудникам, чего нельзя сказать о компании ESC.

**Слабые стороны:**

* **Неизвестность имени компании как кадрового агентства -** отсутствие какого – либо имиджа на рынке кадровых услуг значительно ослабляет позиции компании, в особенности, как выяснилось при анализе, с положением основных конкурентов на рынке.
* **Новый персонал** – так как опытные рекрутеры выбирают работы в крупных, уже известных рекрутинговых агентствах, то в новую на рынке компанию придут специалисты, вероятно, без опыта или с минимальным опытом работы в данной сфере. Поэтому потребуется время на обучение сотрудников и поддержка при обслуживании первых заказчиков.
* **Слабая политика продвижения услуг компании –** «EltomaCorporateServices», к сожалению, не уделяет должного внимания продвижению бренда компании в основной деятельности фирмы, в следствие чего,успех вывода нового продукта может быть подорван.

**Возможности:**

* **Государственная поддержка деятельности кадровых агентств –** в связи с законом о занятости населения государство старается поддержать мероприятия, организованные кадровыми агентствами для того, чтобы снизить уровень безработицы и помочь людям трудоустроиться. Это дает компаниям возможность проявлять свои творческие идеи и организовывать события для соискателей, тем самым расширяя свою базу контактов.
* **Повышение востребованности услуг кадровых агентств -** за последние несколько лет у компаний изменилось отношение к сфере HR, и сейчас ее рассматривают именно как стратегически важную функцию в деятельности компаний. Кроме того, статистика обращений в кадровые агентства показывает, что за последние 5 лет количество обращений увеличилось на 15%.

**Угрозы:**

* **Наличие конкурентов** – так как компания только входит на рынок, то наличие высокого числа конкурентов, а особенно крупных, которые являются главными игроками на рынке, служат для ECS большой угрозой. В виду того, что компания только выходит на рынок кадровых услуг, то у нее отсутствует клиентская база в сфере рекрутинга и лояльности к бренду у потребителей. Самые главные конкуренты были проанализированы на основе КФУ с компанией “EltomaCorporateServices”.
* **Нестабильность спроса на рынке кадровых услуг**– как уже было выявлено из PESTEL – анализа на данный момент на рынке острый дефицит квалифицированных кадров в сфере промышленности, медицинских услуг и IT – сервиса. В первую очередь, угроза выражается в том, что будет тяжело найти на данные должности сотрудников, которые будут соответствовать требованиям заказчика. А во-вторых, сферы, в которых будет присутствовать наличие дефицита кадров так же зависят от популярности определенных профессий и областей деятельности, поэтому со временем потребности будут меняться и компаниям придется быстро адаптироваться по условия рынка.

Подводя итог проведенного SWOT – анализа возникает возможность оценить потенциал компании на новом рынке. Что хочется отметить, что при грамотном использовании собственных ключевых ресурсов и компетенций, принимая во внимание свои слабые позиции, а так же заострении внимании на уязвимых местах конкурентов, компания может завоевать устойчивую конкурентную позицию и будет иметь перспективные возможности для дальнейшего развития.

# ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИИ ПРОДВИЖЕНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА КОМПАНИИ НА ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ РЫНКИ

## 2.1 Новый продукт и его характеристики

Увеличить долю рынка текущим продуктовым портфелем компании зачастую бывает невозможно. Именно поэтому большинство компаний прибегает к разработке нового продукта, который удовлетворит потребности прежних потребителей и даст сильное конкурентное преимущество, или позволит компании охватить новый сегмент рынка. Для успешного вывода нового бизнес – продукта на рынок необходимо знать и понимать теоретическую основу данного определения, а так же изучить существующие проблемы, с которыми может столкнуться компания на стадии вывода продукта. Ранее классификация товаров происходила по двум основным группам: физические товары и нематериальные услуги. Сейчас же отсутствует разделение таких понятий, и, чаще всего, используют более широкое понятие – продукт, так как основная функция и товара, и услуги – это удовлетворение потребностей потребителя.

Существует не менее пятидесяти разнообразных трактовок понятия «новый продукт». Например, по мнению известных профессоров в сфере маркетинга, которая взаимодействует как раз с продуктами и разработкой стратегии к нему, Ф.Котлер, Дж.Боуэн, Дж.Мейкенз подразумевают под этим термином оригинальный, улучшенный продукт, модифицированный, появляющийся в результате усилий отдела исследований и разработок.[[31]](#footnote-31)

Понятие нового продукта трактуется в современном экономическом словаре как некое изделие, по своим характеристикам имеющее свойство уникальности в сравнении с существующими на рынке продуктами. Описываемое «изделие» имеет новые или дополнительные возможности функционального характера, новизну формы, дизайна. Более того, данный продукт несет большую ценность для потребительского сектора.[[32]](#footnote-32)

Иная трактовка, отличная от других описана С.Ю.Глазьевым, который описывает новый продукт как новшество, которое позиционируется на рынка как нечто, имеющее уникальные свойства, которые определяются в качестве преимуществ в точки зрения востребованности на целевом рынке. По мнению аналитика, факт выхода товара за рыночные границы означает его уникальность, новизну, привлекательность, так как: товар новый, не имеющий аналогов на рынке сбыта, продукт незнаком, потребители стремятся к его потреблению и оценке.[[33]](#footnote-33)

Все они различаются широтой обхвата данного определения: от абстрактных к имеющим более узкую направленность. Таким образом, изучение имеющихся научных и практических работ российских и зарубежных авторов позволило выделить три основных подхода к определению понятия «новый продукт». [[34]](#footnote-34)

Первый подход базируется на временном критерии: к категории «новое» относят любой заново выпускаемый товар или услугу. Таким образом, в данной концепции акцент делается не на качественных и технологических изменениях, а на том, когда именно товар или услуга появились «на свет» и сам момент производства.

Второй подход основан на выделении отличий нового товара от его аналогов. Основной смысл идеи в том, что товар или услуга, выпускаемые компанией, должны удовлетворять ранее неизвестную потребность, то есть сам процесс создания нового бизнес – продукта исходит от потребителя при смене его нужд и потребностей.[[35]](#footnote-35)

И третий вариант подхода базируется не на единственном аспекте, а рассмотрении нескольких пунктов в совокупности:

* Корректировка стиля внешнего дизайна с учетом сохранения имеющихся потребительских свойств;
* Частичное изменение свойств потребителя путем модернизации характеристик технического характера, но при условии сохранения технологии производства ;
* Существенное изменение потребительских свойств, которое повлечет за собой глобальные изменения степени удовлетворенности имеющейся потребности ;
* Появление товара, не имеющего аналогов.[[36]](#footnote-36)

В мировой практике чаще всего используют трактовку нового продукта, разработанную консалтинговой компанией Booz – Allen&Hamilton, она выделила шесть основных категорий новых продуктов с точки зрения их новизны для рынка и компании:

1. Мировая новинка – продукт, который создает принципиально новый рынок.
2. Новый продукт для компании – продукт, который некоторое время позволяет компании конкурировать на уже сложившемся рынке.
3. Продукт, расширяющий существующую товарную линию – продукт, дополняющий уже сложившуюся товарную линию.
4. Усовершенствованный / пересмотренный продукт – существующий продукт с улучшенными эксплуатационными качествами и большей воспринимаемой ценностью.
5. Репозиционированный продукт – существующий продукт, который продвигают на новом рынке или сегменте.
6. Продукт, затраты на производство которого снижаются – новый продукт с характеристиками существующего, производство которого обходится дешевле. [[37]](#footnote-37)

Основой для побуждений выпуска нового товара могут служить как внутренние, так и внешние факторы. Из внешних факторов можно выделить технологические инновации, изменения в потребности и нуждах потребителей, появление новых конкурентов.

В большинстве случаев, принятие решения о производстве нового продукта является ответным действием на появление нового товара конкурентной позиции. В то время, как одна фирма выпускает на рынок новый товар, который пользуется спросом, компании-конкуренты используют данный товар как базу для создания более совершенствованного товара, который будет иметь конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество созданного товара может заключаться в таких отличительных характеристиках как меньшая стоимость, новый дизайн, новые свойства и так далее.

А такие вещи, как уменьшение прибыли компании, желание расширить ассортимент товара или услуг, предлагаемых компанией, или привлечь в компанию новую целевую аудиторию, служат внутренними возбудителями создания новых продуктов у компании.[[38]](#footnote-38)Бизнес – инициативы, которые исходят от сотрудников организации называются корпоративные бизнес – инициативы, что так же относится к внутренним факторам и причинам разработки нового продукта. Кроме того, к внутренним факторам относятся инициативы, исходящие от клиентов компании, именно поэтому необходимо регулярно проводить анализ потребителей компании и их удовлетворенности предоставленным сервисом, так как значимость клиентов очень высока при разработке нового продукта. [[39]](#footnote-39)

Разработка нового продукта всегда связана с риском и большими финансовыми вложениями. Однако все эти затраты стоят того, так как, чем тщательнее планируется стратегия продвижения нового товара, тем успешнее он выступит на рынке. Согласно научным исследованиям, около 40% новых продуктов, попадающих на рынок, оказываются нежизнеспособными уже на начальной стадии внедрения.[[40]](#footnote-40)

## 2.2 Вывод нового продукта на потребительские рынки

По мнению главных экспертов в сфере стратегического менеджмента, таких как Ансофф, перед появлением новой услуги компании на рынке необходимо осуществить запуск продукта и рассказать целевой аудитории о ее существовании, иначе шансы на успешное развитие услуги уменьшаются вдвое. Для этого, в первую очередь, компания должна разработать план, которого она будет придерживаться в течение всего развития услуги перед финальным запуском на потребительский рынок. Данный план состоит из следующих пунктов:

Элементы стратегии продукта состоит из семи основных частей[[41]](#footnote-41):

1. Общая направленность стратегии:
   1. Задание цели, которую должен достигнуть продукт

Цели, поставленные перед продуктом для менеджеров, должны включать в себя количественные показатели, при помощи которых оценивается деятельность компании, кроме того, цели должны быть трудными, но достижимыми для мотивации сотрудников, а так же необходимо устанавливать временные рамки с контрольными точками.

* 1. Выбор стратегической альтернативы.

Данный шаг задает основные ориентиры реализации стратегии. В связи с темой работы рассмотрим дерево возможных стратегических альтернатив при постановке цели в виде роста продаж (схема 1).

**Долгосрочная прибыль**

**Эффективность, краткосрочная прибыль**

**Рост объема продаж или доли рынка**

Снижение исходных ресурсов

Расширение рынка

Повышение объема продукции

Углубление рынка

Существующие потребители

Новые сегменты

Повышение цены

Сокращение издержек

Трансформация не пользователей в пользователей

Улучшения элементов, входящих в систему продаж

Улучшения использования активов

Потребители продуктов конкурентов

Разработка новых продуктов

*Схема 1. Дерево возможных стратегических альтернатив*

1. Сущность стратегии:
   1. Выбор целевых потребителей

Данный этап стратегии помогает определиться не только, для кого будет производиться товар или услуга, но и обеспечивает понимание нужд потребителей. Благодаря определению целевого потребителя компания может сфокусировать свои ограниченные целевые ресурсы в нужном направлении. [[42]](#footnote-42)

* 1. Выбор целевых конкурентов

В первую очередь, необходимо определиться, какие именно конкурирующие компании являются основой для построения стратегии, так как продукт нужно позиционировать относительно основных конкурентов.

* 1. Изложение основной стратегии

Преимущества в новом продукте на рынке могут достигаться двумя путями: либо более низкая цена, которая будет сохранена на рынке в течение длительного времени при низких издержках (стратегия углубления), либо в составе предлагаемого продукта или услуги необходимо иметь особенный элемент, который будет считаться преимуществом в глазах клиентов (стратегия снятия сливок). Как показывает практика, если нет ориентации ни на один из этих пунктов, то такой вариант может оказаться катастрофическим. Так же основная стратегия должна быть простой, иногда ее называют ценностным предложением компании. [[43]](#footnote-43)

1. Реализация стратегии:
   1. Описание применяемого маркетинг – микса

Маркетинг – микс включает в себя набор инструментов, которые решают ряд вопросов и задач для компании на целевом рынке. Содержание применяемого маркетинг – микса зависит от ряда факторов: специфичности рынка и товара или услуги, компетентности персонала, возможности организации и внешних факторов, способствующих или препятствующих продвижению товара или услуги. [[44]](#footnote-44) Однако, в маркетинге бизнес – услуг существуют отличия. Как утверждает специалист в данной сфере Маграт, стратегия маркетинг – микс4Р может оказаться недостаточным для продвижения услуги. Необходимо учитывать еще три основных элемента: персонал, средства труда, управление процессами. [[45]](#footnote-45)

* 1. Описание применяемых функциональных программ

На завершающем этапе разработки стратегии осуществляется контроль и реализация описанных инструментов.

Основная задача нового продукта, которыйвходит в состав бренда компании – это укрепить состояние компании, привлечь новых клиентов, которые могут стать потенциальными потребителями основной услуги компании, а так же поддержать основную концепцию и не противоречить ей. Именно по этим причинам в процессе разработки выведения услуги на рынок требуется учесть важные нюансы. В результате, что чем больше внимания уделяется подготовительным процессам при выведении нового продукта (первые 3 стадии), тем выше вероятность успеха нового товара.[[46]](#footnote-46)

При разработке нового продукта перед компанией встает основная задача – это внедрение услуги на рынок. В первую очередь, компания должна определиться с сегментом рынка (данный этап входит в один из элементов разработки стратегии). Чаще всего, уже существующие компании стараются продвигать свою услугу на крупных сегментах рынка, которые являются привлекательными из-за крупных оборотов. Для гарантии успеха на крупном сегменте рынка на последнем этапе реализации стратегии, где находится подробное описание применяемых программ для продвижения, как было указано в схеме выше, существуют несколько отправных точек.

Первая точка для рынка – отпускная цена. Данный параметр предоставляет рынку информацию о том, как компании оценивают предоставляемые к потреблению услуги и товары. Важным на данном этапе является не минимизировать стоимость товара или услуги до такой степени, что это будет препятствовать компании получать выгоду в долгосрочной перспективе и не поспособствует полноценной реализации потенциала рассматриваемой услуги или продукта. Помимо этого, чувствительно низкая цена способна спровоцировать агрессивную политику со стороны конкурентов. Они так же могут снизить цены, что не позволит переманить клиентов на использование услуги другой компании. При ориентировки на потребителей, которые готовы платить высокую цену за «новинку» на рынке, можно установить высокую цену для получения краткосрочной прибыли, а уже через некоторое время снизить цену для обыденных клиентов. В данном случае ориентировка на жизненный цикл продукта.

Следующий этап, который необходим при продвижении новой услуги на рынке - это определение каналов для информирования целевой аудитории. В случае, если необходимо привлечь новых клиентов в компанию с помощью новой услуги, то необходима качественная и дорогостоящая реклама. Для того, чтобы проинформировать постоянных клиентов о появлении нового продукта у компании, лучшим способом послужит организация мероприятия с презентацией новой услуги, соответственно, необходимо будет выслать приглашения для привлечения внимания клиентской базы компании. Так как уже имеющиеся у компании клиенты готовы к сотрудничеству, то необходимо качественно организовать презентацию нового продукта. Не стоит и упускать из внимания нестандартные способы привлечения клиентов, и данная задача уже ложится на ответственность отдела маркетинга.

Третий этап состоит из анализа новой услуги в плане рентабельности. На данном этапе необходимо провести потенциальный объем продаж, а так же издержек. Прогнозирование состоит из двух элементов: определение рыночного потенциала и выявление потенциала продаж. На прогнозы продаж и потенциал продаж влияют маркетинговые усилия отдельного продавца, конкуренция и общие экономические условия, поэтому данные этих прогнозов отличаются (рисунок 2).[[47]](#footnote-47)

Экономические факторы и факторы внешней среды

**Анализ спроса**

Анализ политических факторов

Конечные пользователи, OEM – производители, Производный спрос

Развед-данные о конкурентах

Экономическая оценка

Конъюнктура рынка

**Прогнозирование продаж**

Правительство

Прогноз продаж

Маркетинговый план продаж

Потенциал продаж

Система Внутренняя Анализ Аналитический Маркетинговые

маркетинговой бухгалтерская внешнего маркетинг исследования

информации отчетность рынка

Анализ рыночного потенциала

*Рисунок 2. Анализ рентабельности нового продукта*

В таблице показаны сложные взаимозависимости между анализом спроса и прогнозированием продаж[[48]](#footnote-48).

Заключительный этап, который необходимо осуществить при внедрении новой услуги на потребительский рынок – это пробный маркетинг, который включает в себя проверку нового продукта и разработанной программы продаж в условиях реального рынка сбыта. Результаты данного этапа помогут оценить правильность разработанных прогнозов продаж продукта, и появится возможность внести корректировки. Формы тестирования могут быть абсолютно разного вида: от опроса потенциальных покупателей, до выставки (презентации) новой бизнес – услуги.[[49]](#footnote-49)

## 2.3 Основные факторы успеха и риски, связанные с новым продуктом

Организациям необходимо уделять много внимания к ключевым факторам успеха выведения нового продукта на рынки. Исторически сложилось, что чем больше внимания уделяется стратегии и анализу отрасли, тем выше вероятность успеха продукта на рынке. Так, например, в 1968 году на 58 идей приходилась всего одна успешная, и только 2 из них доходили до пробного маркетинга (одна из отправных точек перед реализацией стратегии, о которой говорилось в предыдущем пункте). В 1981 году, когда бизнес стал уделять больше внимания детальному анализу рынка, один успешный продукт приходился всего на 7 предложенных идей. На современном рынке, где уровень конкуренции очень высок, анализу необходимо уделять еще большее внимание и использовать как можно большее количество ресурсов. [[50]](#footnote-50)

Из проведенных опросов среди менеджеров разных компаний были выявлены определенные факторы успеха при реализации нового продукта на рынке. В таблице 10 указаны данные факторы в процентном соотношении (чем больше процент, тем выше вероятность успеха):

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы успеха | % |
| Адаптированность продукта к требованиям рынка | 85 |
| Соответствие продукта особым возможностям фирмы | 62 |
| Технологическое превосходство продукта | 52 |
| Поддержка новых продуктов руководством фирмы | 45 |
| Использование оценочных процедур при выборе новых моделей | 33 |
| Благоприятная конкурентная среда | 31 |
| Соответствие организационной структуры задачам разработки нового продукта | 15 |

*Таблица 10. Факторы успеха нового продукта*

Из таблицы можно сделать вывод, что основной фактор успеха, от которого зависит реализация продукта - это адаптация продукта под условия рынка, что еще раз подтверждает, что анализ рынка просто необходим.[[51]](#footnote-51) Кроме того, продукт, который получает высокие показатели по одному из факторов, приведенных в таблице, то в более, чем 50% случаев продукт займет крепкую позицию на рынке. Если же успех достигается по комбинации нескольких факторов, то успех гарантирован почти на 90%. [[52]](#footnote-52) Таким образом, вырисовывается вывод, что успех нового продукта в большей степени зависит от грамотного менеджмента компании и качественно разработанной стратегии.

В иccледованиях С. Эдгетта, Д. Шипли и Дж. Фopбca были выведены и другие факторы успеха реализации нового продукта, к которым относятся[[53]](#footnote-53):

* соответствие товара потребностям рынка;
* соответствие товара преимуществам и ключевым компетенциям компании;
* превосходство технологии товара над технологиями товаров-конкурентов;
* личность ТОП-менеджера компании, авторитет;
* соблюдение стандартов при разработке нового товара;
* благоприятные конкурентные условия;
* высокие стандарты менеджмента компании;
* интенсивность пробного маркетинга;
* организация отбора идей для новых товаров в компании и синергия с технологиями производства и коммерческой среды;
* надлежащая организационная структура, способствующая генерации новых идей, координации действий подразделений при разработке нового продукта, авторитет и согласованность высшего руководства.

Все факторы, которые были выявлены учеными, так же подтверждают теорию о том, что успех зависит от организации процессов внутри компании. То есть необходимо оптимизировать работу компании для того, чтобы перейти к разработке нового продукта, а затем и стратегии его продвижения.

Выведение нового продукта на новые потребительские рынки так же связано и с высокими рисками, которые делятся на три типа: технологические, рыночные и стратегические.

*Технологический риск.* Название говорит само за себя, данный риск подразумевает трудность осуществления именно с технологической точки зрения и оснащенности компании.

*Рыночный риск.* В концепции данного риска речь идет об уровне уникальности и сложности идеи продукта, а так же издержки компании, связанные с разработкой и продвижением продукта.

*Стратегический риск*. Этот тип риска связан с тем, на сколько продукт новый для компании, то есть сколько времени придется потратить на адаптацию к работе с новым продуктом. Соответственно, чем больше новизна, тем выше риск.

С этой точки зрения можно выделить четыре уровня риска:

* рынок и технология известны — минимальный уровень риска, так как фирма опирается на свою компетентность;
* новый рынок, но известная технология — риск в основном коммерчес­кий, зависит от нетехнологических инноваций;
* рынок известен, однако технология новая — риск в большей степени технический, определяется технологическими инновациями;
* новый рынок и новая технология — максимальный уровень риска, связанный с суммированием всех рисков.[[54]](#footnote-54)

Ошибки управленческого характера имеют место быть в связи с излишним заострением внимания на задаче именно реализовать товар или услугу. Вместо этого, необходимо корректно расставить приоритеты, дать оценку конкурентным преимуществам компании наряду с возможностями внешней среды и выбрать те рынки и продукты, которые характеризуются потенциальной прибыльностью для фирмы в долгосрочной перспективе. Также имеется риск появления проблем из-за чрезмерной власти руководящего состава. В таких случаях, решения в компании принимаются исключительно на основе личного мнения определенного человека или группы лиц руководящих должностей. В таком случае, охватываются не все аспекты для анализа и принятое решение не в полной мере реализовывает потенциал компании.

Иным видом ошибки управленческого характера является ситуация, когда руководитель демонстрирует положительное отношение к предложению сотрудников вывода нового товара на новый географический рынок, а на самом деле данное решение одобряется только для того, чтобы не показаться в лице подчиненных непрофессиональным или некомпетентным. А на деле руководитель не имеет достаточный уровень осведомленности об аспектах, необходимых для принятия решения вывода нового продукта на неразвитый географический рынок.

Ориентированность на итог в виде решения задачи технического характера, а не на потребности целевой аудитории.

В большинстве случаев, проблема подобного характера появляется в фирмах с высоким уровнем технологического развития. Сотрудники департамента инженерии уделяют слишком много внимания решению технических задач, увеличению эффективности используемых технологий, в то время как обделяют вниманием основополагающую цель основной деятельности – увеличение показателей прибыльности путем максимального удовлетворения потребностей целевой аудитории.

В число недостатков планирования входит недостаточный уровень уделяемого внимания к отличительным характеристикам товаров и услуг, способным выявить конкурентные преимущества фирмы. При формировании нового предложения в большинстве случаев компании делают акцент на финансовых выгодах и преимуществах, которыми обеспечивается потребитель. Тем не менее, в большинстве случаев достаточным является принятие мер в плане четкого составления портрета потребителя и выделение конкурентных преимуществ товара. Плюс ко всему, при выведении товара на новый рынок обязательным является анализ географических, социально-экономических, политических особенностей рынка, демографических составляющихнаряду с корректным установлением цен, основанном на характеристиках продукта или услуги.

*Факт отсутствия гибкости и мобильности в процессе принятия решения.*

Конкурентная среда в настоящее время характеризуется малым временным промежутком между принятием решения о выпуске нового товара на новом рынке и его модернизацией конкурентами и последующим позиционированием на рынке. Следовательно, когда компания созревает до принятия решения о выпуске линейки товаров, обязательна грамотная оценка необходимых ресурсов.

Создание стратегии вывода товаров и услуг без фундаментально необходимых маркетинговых анализов влечет за собой ложную информированность о ситуации на рынке. Также необходимо осуществление детального контроля на всех этапах формирования стратегии. Помимо этого, имеется потребность в тщательном контроле качества осуществляемых процессов. Плюс ко всему, ошибочным является ожидание незамедлительно эффекта от проводимых операций. Большинство компаний признают стратегию ошибочной и, в случае малой эффективности на начальных этапах реализации, принимают решение об отказе от стратегии.

*Неправильная ценовая стратегия.*

В современном бизнесе продукт стал итогом коллективного принятия решения. Часто при принятии решения, компании ориентируются на мнении большинства, считая это верным способом минимизации риска неудачи. Продукты, созданные в результате описанного явления, характеризуются слабым уровнем конкурентоспособности на рынке.

Неграмотная стратегия выбора каналов распространения товаров наряду с несвоевременным принятием решения о выводе товара на новый рынок – в таком случае чаще всего некорректно выбирается момент, когда товар будет востребованным на целевом рынке.

*Недостаточное внимание оценке перспектив в долгосрочном периоде.*

Получение прогнозируемого уровня прибыли зачастую не гарантирует сохранение тенденции в долгосрочном периоде. Следовательно, имеется необходимость осуществления прогнозирования на более длительные временные периоды. В таком случае, необходимо обратить внимание на вероятность снижения спроса на товар в будущем по ряду причин:

* Предпочтения потребителей динамичны, нет четкой уверенности в том, что на момент выхода товара на рынок он все еще будет способным удовлетворять потребности целевой аудитории;
* Прогресс в сфере науки и технологий влечет за собой тенденции увеличения необходимости обновления товарного ассортимента на рынке. Всегда имеется риск того, что продукт не выйдет на уровень рентабельности до появления более привлекательного товара на рассматриваемом рынке.

## 2.4 Основные проблемы на рынке бизнес – услуг

Так как в работе речь идет о консалтинговой компании, которая оказывает услуги как для бизнеса, так и для физических лиц, то необходимо определиться, что из себя представляет именно бизнес – услуга. Установить различия между услугами и продуктами достаточно сложно, но основной фактор, который их отличает – это то, что товар производят, а услуги предоставляют. Стратегии для них во многом схожи, но при этом, при разработке стратегий нужно и опираться на ключевые особенности каждого из них. Противопоставление физических продуктов и услуг основано на анализе шести основных различий между ними. В таблице 11 ниже рассмотрены первые четыре особенности, которые были обнаружены и изучены Джексоном и Купером.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Уникальные характеристики услуг | Проблемы маркетинга | Рекомендуемые маркетинговые стратегии |
| Неосязаемость | * Нельзя хранить * Нельзя защитить с помощью патента * Нельзя заранее продемонстрировать * Трудно установить «правильную» цену | * Делать акцент на материальных признаках * Использовать личные источники информации вместо безличных * Создавать сильный имидж компании * Проводить калькуляцию издержек * Участвовать в послепродажных коммуникациях * Стимулировать рекламу «из уст в уста» |
| Неразделенность | * Потребитель услуги вовлечен в процесс ее производства * Другие потребители вовлечены в производство * Невозможно массовое производство услуг | * Тщательно отбирать и обучать свою целевую аудиторию * Управлять отношениями с потребителями * Разместить свои офисы на разной территории |
| Вариативность | * Трудно достичь стандартизации и контроля качества | * Стандартизировать определенные общие услуги * Кастомизировать сервис |
| Недолговечность | * Услуги не подвергаются инвентаризации | * Использовать разные стратегии, чтобы справиться с колебаниями спроса * Быстро приспосабливать производственные мощности к изменениям спроса |

*Таблица 11 Особенности, отличающие бизнес - продукт*

Все данные факторы должны быть приняты во внимание при разработке стратегий, так как вывод новой бизнес – услуги компании связан с большим риском. В журнале «Economist» было опубликовано исследование A.D. Little, направленное на изучение инновационной деятельности компаний.[[55]](#footnote-55) Согласно полученным результатам вероятность успеха и неудачи при выводе нового продукта на рынок равнв соотношению 1:2, т.е. на каждую одну удачу приходится как минимум 2 поражения.[[56]](#footnote-56)

Основные проблемы, с которыми сталкиваются поставщики услуг, и вопросы, на которые они должны ответить при разработке стратегий – это:

* Как сделать предоставляемые услуги особенными и за счет этого получить преимущество перед конкурентами?

Один из основных принципов, которого стоит придерживаться при разработке стратегии продукта или услуги – это предложение уникальных качеств, отличающихся от конкурентов. Иногда к бизнес – услугам относятся как к товару, а не как к специализированному продукту. Потребители ожидают от компаний среднего и маленького размера таких же возможностей, как и от крупных игроков бизнеса. Вследствие того, что клиентам не достает технических знаний, а знания поставщиков услуг о рынке неверны или отсутствуют, в сознании некоторых клиентов укоренился неправильный имидж поставщиков услуг. Клиенты считают, что бизнес – услуги практически не отличаются друг от друга, именно поэтому выбор потребителей основывается на стоимости этих услуг.[[57]](#footnote-57)

* Как определить качество каждого типа услуг?

Провести качественную оценку предоставляемых компанией услуг – очень трудный процесс. Каждый тип оценки является слишком субъективным мнением, так как поставщики услуг на рынке считают, что человек, который не является специалистом в рассматриваемой отрасли, не способен провести качественную и справедливую оценку услуги бизнес характера. Однако, сложно не только оценить услугу, но и трудно проявить уникальные компетенции, отличающиеся от конкурентов. Согласно исследованию Берри, Парасурмана и Зейтмэла покупатели ожидают соответствие, как минимум, пяти требованиям, при получении услуги. Именно от них зависит удовлетворенность клиентов качеством услуги:

1. Осязаемые преимущества: материально – техническая база, оборудование, внешний вид сотрудников.
2. Надежность: способность выполнять обязательства надежно, правильно и последовательно.
3. Быстрый отклик: готовность быстро реагировать на заказ и помогать клиенту.
4. Уверенность: знания сотрудников, любезность, способность передавать клиенту чувство уверенности и надежности.
5. Эмпатия: умение представить себя на месте другого человека, ощутить единство с ним.

По результатам исследований, надежность является самым основным фактором, который влияет на воспринимаемые качества услуг. [[58]](#footnote-58)

* Как определить показатели результативности и прибыльность каждого типа услуг?

Для начала своей деятельности поставщикам услуг не требуется больших инвестиций. Вследствие высоких затрат на рабочую силу и, зачастую, интенсивности деятельности компаниям редко удается достичь экономии за счет роста масштабов производства. Для обеспечения идеального обслуживания главное – интегрированная организационная структура, которую можно подразделить на три уровня: 1) сильная исполнительная команда; 2) интегрированная организационная структура; 3) расширенная деятельность.[[59]](#footnote-59)

Подводя итог, после анализа теоретических основ по выводу нового продукта на рынок, можно отметить, что, во – первых, в маркетинге выделяют три основных подхода к определению «новый продукт». В первой характеристике рассматривают новизну со стороны временного критерия, второй подход делает акцент на качественных усовершенствованиях, а третий вариант собирает в себе два этих критерия воедино. Формулировка «новый продукт» в данной работе подходит под классификацию, созданную консалтинговой компанией Booz – Allen&Hamilton, и подходит под описание продукта, который расширяет товарную линейку компании, а так же по матрице Ансоффа относится к квадрату «новый рынок, новый продукт». Именно поэтому модель разработки стратегии рассматривается следующая: необходимо определить общую направленность стратегии, затем следует описать сущность стратегии, и в конце требуется реализация разработанной стратегии.

В ходе изучения теории выяснилось, что успех на рынке зависит не только от приложенных усилий менеджмента к разработке и продвижению продукта, а так же от возможностей компании. Самое главное, что должно быть у нового продукта – это соответствие требованиям рынка.

Так как новый продукт – это так же и риск для компании, то в работе были рассмотрены основные типы проблем, с которыми может столкнуться организация и выявлены три основные типа: рыночный риск, технологический риск и стратегический риск. А так же, вследствие специфики темы выпускной квалификационной работы, были выявлены основные пункты отличия бизнес – услуги от бизнес – товара, а так же на основе теоретических материалов выделены основные проблемы, с которыми сталкиваются поставщики бизнес – услуг на рынке.

При правильном понимании теоретических аспектов стратегии вывода нового продукта на рынок, вероятность его успеха на рынке возрастает в несколько раз.

# ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ДЛЯ ВЫВОДА НОВОГО ПРОДУКТА НА ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

## 3. 1 Разработка маркетинговой стратегии для выведения нового продукта на рынок г. Санкт - Петербурга

Маркетинг – микс относится к 3 этапу разработки стратегии, где необходимо описать все инструменты, которые будут применяться для продвижения и выведения товара. Набор инструментов помогает сотрудникам компании удовлетворить нужды и потребности целевой аудитории организации. Комплекс маркетинга принято рассматривать со стороны основных четырех переменных (4Р): продукт (product); месторасположение (place); продвижение (promotion); цена (price). Далее к 4Р был добавлен еще один важный фактор – это взаимодействие компании с клиентами (People). Развитие модели 5Р привело к разработке концепции 7Р, куда включили окружающую среду (physicalevidence) и понимание жизненного пути продукта (Process) (рис. 3).



*Рисунок 3. 7Р*

**Продукт (Product)**

Основным этапом разработки стратегии маркетинг – микс, на котором основываются последующие пункты, служит продукт. Консалтинговая компания «EltomaCorporateServices» решила вывести на рынок новую услугу рекрутинга, т.е. открытие кадрового агентства. Кадровые агентства подразделяются на 3 типа: рекрутинговые агентства (поиск персонала), агентства по трудоустройству (для соискателей) и, все чаще, на рынке присутствуют именно агентства, которые сочетают в себе обе эти услуги. ECSвыводит услугу рекрутингового агентства, то есть предоставление услуг на B2B рынки на рынок города Санкт - Петербурга.

Немаловажной частью описания продукта является позиционирование компании на рынке. В первую очередь стоит обратить внимание на название компании – «EltomaСorporateServices». В структуре названия наблюдается деловой и представительский стиль, что придает компании дополнительное стимулирования высокого статуса. Далее стоит отметить логотип компании: дизайн и оформление логотипа незамедлительно вселяет в клиентов чувство того, что компания функционирует на профессиональном уровне, а так же на международном уровне, о чем говорит картинка на логотипе, иллюстрирующая карту всего мира и передающая масштаб деятельности организации.



*Рисунок 4. Логотипкомпании «Eltoma Corporate Services»*

Для работы на рынке кадровых услуг компания разработала новый логотип и название «EltomaRecruitment», который тесно связан с основным видом деятельности организации, что повысит узнаваемость среди постоянных клиентов. Логотип будет выглядеть следующим образом (рис. 5):



*Рисунок 5. Логотип компании «EltomaRecruitment»*

Исходя из анализа тенденций в бизнесе кадровых агентств, стоит обратить более пристальное внимание на бизнес, связанный с промышленными технологиями, где требуются специфические знания, и где на данный момент ощущается острый недостаток квалифицированных кадров и область бизнеса IT, которой сейчас уделяется высокое внимание со стороны государства, а так же где высокий рейтинг заработных плат, что говорит о том, что необходимы специалисты высокого класса. Так же, благодаря сравнительному анализу с конкурентами по КФУ, стало понятно, что не все крупные игроки имеют сбалансированность предоставляемых услуг, не смотря на то, что спектр услуг очень широкий. Таким образом, на основе подробного изучения рынка, а так же выявления ключевых ресурсов и компетенций, были разработаны следующие рекомендации в сфере предоставляемого продукта:

* В первую очередь, одним из предложений на начальных этапах является фокусирование на тех областях бизнеса, в которых на данный момент функционирует компания, так как у компании сложился хороший имидж в этих областях.
* Поиск и подбор руководителей и квалифицированных специалистов в сферах, которых действует компания на данный момент: маркетинг, IT, юриспруденция, финансы и банки, комплаенс.
* Подбор персонала на начальные позиции.
* Предоставление персонала на проектные работы.
* IT- и маркетинг- аутсорсинг
* Консультирование по трудовому и миграционному законодательству.
* Сопровождение трудовых споров.
* Аудит бренда работодателя.
* Проведение семинаров/вебинаров и тренингов на тему трудового законоадетльства, специфики работы в областях, на которых фокусируется компания.
* In-house обучение персонала так же в определнных сферах деятельности бизнеса, на которых специализируется компания (маркетинг, IT, юриспруденция, финансы и банки, комплаенс).

Это набор услуг на начальных этапах развития бизнеса, так как некоторые из перечисленных услуг так или иначе тесно связаны с основным видом деятельности «EltomaCorporateServices». Кроме того, данный набор представляет из себя сбалансированный спектр услуг, так как некоторые из них являются дополнением друг к другу, что послужит преимуществом для компании на рынке.

**Цена (Price)**

У рекрутинговых агентств стоимость выражается обычно в процентной ставке от годового заработка сотрудника, которого ищет компания. Поэтому стоимость услуг в ценовом выражение варьируется от заказа, в которую входит уровень должности, занимаемой потенциальным сотрудником, часто практикуется, что годовой заработок так же включает в себя и возможные премии для работника. Так как для компании это новый сегмент рынка, то цены не стоит устанавливать слишком высокие. После проведенного анализа рынка выявились следующие цифры:

* 13-18% от годового заработка сотрудника - на подбор массового персонала
* 2-10% - на подбор временного персонала
* 20-25% - на подбор топ - менеджмента

Такие цены образовались в следствие изучения рынка; так как топ-30 компаний действуют на рынке в ценовом сегменте 25-30%, а наша компания является новой на рынке, то, чтобы не установить слишком низкие цены и лишить компанию возможности поднятия цен в дальнейшем, а так же не устанавливать высокие цены наравне с основными конкурентами на рынке, которые уже давно функционируют и имеют конкурентное преимущество за счет сложившегося имиджа, цены образовались именно в таком диапазоне.

Что касается политики скидок, то это является слабым местом у основных конкурентов компании «EltomaRecruitment», поэтому следует разработать этот пункт очень тщательно, и он послужит одним из конкурентных преимуществ. Так как у компании есть несколько услуг, которыми она будет заниматься, то, в первую очередь, является возможным создание «пакета услуг», например подбор персонала на начальные должности и приобретение обучения персонала в компании. Кроме того, для привлечения клиентов из основной сферы деятельности бизнеса возможным является разработка скидок для постоянных клиентов, которые пользуются регулярно услугами компании из основной сферы деятельности бизнеса. Скидка будет распространяться на первый заказ. Это сможет привлечь потребителей, а кроме того, новая услуга не только не помешает развитию основной деятельности организации, но и поможет увеличить обороты.

**Место (Place)**

В первую очередь, место будет рассматриваться с точки зрения географического расположения. Компания выдвинула готовое решение по выведению продукта на рынок г. Санкт – Петербурга. В основном это связано с тем, что, во – первых, в Санкт – Петербурге компания имеет офис, таким образом, с компании снимаются дополнительные издержки, связанные с арендой офиса. Во – вторых, как было выявлено при анализе рынка, Санкт – Петербург занимает второе место по объему рынка кадровых агентств. Офис компании располагается с удобной транспортной инфраструктурой по адресу ул. Гаккелевская 21литА и находится рядом с тремя станциями метро на двух ветках, что очень удобно для клиентов компании «EltomaCorporateServices». Офис ECS находится в бизнес – центре класса А, что по классификации коммерческой недвижимости считается самым высшим уровнем, кроме недвижимости класса люкс. Месторасположение влияет на много аспектов, в особенности на восприятие компании клиентами, и благодаря офису “EltomaCorporateServices” у потенциальных потребителей услуги рекрутинга будет создаваться положительное впечатление об организации и вызывать доверие. Кроме того, у сферы рекрутинга отсутствуют какие – либо особые требования для офиса, на первоначальном этапе агентства могут даже работать из дома, нарабатывая базу клиентов. Это относится к оффлайн площадке. Так же исходя из анализа с ключевыми конкурентами на основе КФУ, месторасположение офиса служит достаточно конкурентоспособным пунктом, единственное, что у конкурентов офисы располагаются в центре, но при этом в старых зданиях. Поэтому в дальнейшем возможно расширение и открытие офиса в центре города, но на начальных этапах расположение в офисе в БЦ класса А служит сильным пунктом в конкурентной борьбе.

Как показал PEST– анализ, сфера digital сейчас приобретает новые обороты и является все более востребованной, а из анализа ключевых компетенций и анализа с конкурентами веб-сфера у ECS очень сильно развита. Самое важное – это развить сильную онлайн площадку, на которой компания сможет общаться со своими клиентами, которые не могут физически присутствовать в офисе. Кроме того, необходимо создать гармоничный доступный сайт для клиентов, где подробно будут описаны услуги, предоставляемые компанией и ориентировочные цены.

**Продвижение (Promotion)**

Исходя из SWOT – анализа, рекламная деятельность компании относится к слабым сторонам предприятия, а учитывая то, что компания будет новой на рынке рекрутинга, следует вести активную политику продвижения, особенно на ранних этапах, для создания узнаваемости бренда и привлечения клиентов.

Для продвижения компании предлагается использовать стратегию push, т.е. развитие каналов распределение, увеличение присутствия на рынке, а так же возможно продвижение продукта через совместные акции с другими компаниями или государственными учреждениями, различные скидки, личные продажи, организации вебинаров и семинаров и другое.

В первую очередь, усиленное внимание хотелось бы уделить социальным сетям, так как на данный момент, эти ресурсы используются практически любым человеком, в особенности среди молодежи (данная категория населения особенно важна для подбора персонала на проектные работы и на позиции начальных этапов). Так как мы концентрируемся на рынке г. Санкт – Петербурга, то акцент необходимо сделать на таких социальных сетях, как Вконтакте (от 18 – 35 лет) и Одноклассники (от 35 и выше). В данном контексте хорошим примером по контенту в социальных сетях служит компания “KellyServices”, где на регулярной основе выкладывается информация о вакансиях и каких – то событиях. Так же, у компании уже существуют аккаунты на Facebook, где есть много русскоязычных читателей, соответственно, так же нужно развивать страницу и в этой сети, что поможет привлечь уже существующих клиентов для новой услуги.

Во – вторых, часто практикуется, когда компания выпускает новый продукт, такой вид продвижения, как презентация услуги, особенно на начальных этапах. В данном способе затрагивается только аудитория уже существующих клиентов, которые могут заинтересоваться новой услугой рекрутмента, учитывая то, что в компании присутствуют клиенты и специфичных сфер бизнеса, где необходимы квалифицированные сотрудники. Этот инструмент является наименее затратным и рискованным, так как уже есть клиентская база, с которой нужно и можно работать, которая уже выбрала компанию.

Еще один способ привлечения клиентов – это e-mail маркетинг. Часто их называют cold – message. Так как у компании огромная база контактов, то необходимо отобрать контакты, которые располагаются на целевом рынке и отправить им сообщение, которое смогло бы привлечь внимание новых потенциальных клиентов.

Кроме того, одним из предложений является создание рекламы на билбордах города. В первую очередь билборды необходимо будет разместить в районе расположения офиса организации, а так же в центре города, где расположено большое количество компаний, который могут являться потенциальными клиентами.

Задачами на ближайшую перспективу (3 месяца) стали:

1. Создание интернет-страницы в структуре существующего сайта компании. Под данным пунктом подразумевается создание ссылки на основном сайте компании, а так же дополнительная реклама о появившейся услуге.
2. Разработка презентации услуг компании для постоянных клиентов. Это одно из преимуществ компании, так как она уже достаточно большой игрок на рынке.
3. SEO-оптимизация сайта (продвижение в рейтинге поисковых запросов соискателей). Данный пункт будет осуществляться за счет собственных ресурсов, так как в компании работают специалисты в сфере IT, которые знают все тонкости разработки сайтов, такие опции как поиск по ключевым словам и другое.
4. Организация контекстной рекламы в социальных сетях и таких каналов рекламы, как YandexDirectи GoogleAdwards. Реклама будет делиться на два типа: реклама услуги самой компании «EltomaRecruitment» и реклама о наличии определенной должности, которую необходимо закрыть. В социальных сетях отличным способов продвижение будет создание баннеров, то есть картинки с текстом, так как это привлекает внимание аудитории. В поисковых системах реклама должна содержать ключвые слова, по которым клиентам будет проще всего нас найти. Это один из самых материально – затратных способов, но очень эффективны. Так как реклама в Yandexи Googleокупается очень быстро.
5. Разработка коммерческого предложения для привлечения клиентов посредством e-mail - рассылки коммерческих предложений. Рассылка на начальных этапах будет осуществляться для клиентской базы компании, которые уже пользуются услугами «EltomaCorporateServices». Далее уже будет осуществляться рассылка для базы соискателей, которой будет обладать компания о наличии вакантных предложений от заказчиков.
6. Разработка и заказ билбордов для города. Данную рекламу лучше всего расположить в тех районах города, где сконцентрировано наибольшее количества бизнес – центров (Петроградский, Центральный, Московский, где располагаются такие международные компании, как Coca – Cola, P&G и другие). Но это больше сделано даже не на привлечение клиентов, а именно на имидж компании.
7. Наработка базы рекомендаций компании клиентами, проекты которых успешно завершились. На данном этапе компании придется применить активные действия, так как все изменения в компании происходят из-за потребностей клиента, именно поэтому так важно знать его мнение. Требуется разработать анкету, которая будет обязательной для прохождения.

В среднесрочный (1-3 года) период необходима реализация следующих задач:

1. Участие в event-мероприятиях и открытых тренингах (минимум 2 мероприятия в год). Открытые тренинги – это отличный способ, в первую очередь, самой компании получить новые знания, а так же расширить базу партнеров. Часто компаниям, которые уже достаточно закрепились на рынке, выделяют одно или несколько бесплатных мест для участия в тренингах для сотрудников, которых компания самостоятельно уже отбирает. В среднем стоимость участия в тренингах, связанных со сферой управления персоналов варьируется от 16 тысяч до 50, а так же продолжительность курса меняется от 1 до 4 дней, в зависимости от объема учебного материала. Что касается event – мероприятий, то речь идет о событиях, связанных с рынком персонала и кадрового менеджмента. Так, например, регулярно в Москве и Санкт – Петербурге проводится международная выставка «Кадровый менеджмент», который направлен на участие кадровых агентств и различных провайдеров данных услуг для расширения базы контактов и получения информации об актуальных применяемых инструментах. Кроме того регулярные ярмарки вакансий проводятся в крупных городах, которые организовываются университетами или при государственной поддержке.

**Люди (People)**

К данному пункту относятся все категории людей, с которыми контактирует компания в ходе своей работы: персонал, клиенты, соискатели и другое.

Наличие высококвалифицированного персонала является слабым пунктом по сравнению с основными конкурентами на рынке, поэтому следует уделить пристальное внимание подбору персонала. На начальных этапах количество сотрудников не будет превышать 3 человек и директора компании. Одного члена коллектива считается возможным переманить из крупной компании, который уже имеет опыт работы на рынке, а значит, сможет обучить и сопровождать работу двух других сотрудников. Остальных двух сотрудников компания будет искать с помощью размещения вакансии на основном сайте компании, а так же с помощью электронных ресурсов, где зарегистрированы активные соискатели. В данном случае, придется подстроиться под нужды целевого сотрудника, но это поможет принести прибыль в долгосрочной перспективе для «EltomaRecruitment». Для формирования зарплаты такому сотруднику у компании есть средства, так как уже было вычислено, что капитал компании служит одним из ключевых пунктов.

**Процесс (Process)**

В основу процесса входит способность компании удовлетворять нужды и потребности клиентов. Процесс подбора персонала будет организован следующим образом:

*Схема 2. Организация процесса по поиску персонала*

Сам процесс у кадровых агентств достаточно стандартизирован, поэтому конкурировать стоит по дополнительным пунктам. Вследствие анализа с конкурентами было выяснено, что наличие гарантий – это слабый пункт у всех ключевых игроков рынка. Именно поэтому в маркетинг – микс «EltomaRecruitment» будут входить гарантийные обязательства. Для подобранного сотрудника на место топ-менеджера и квалифицированного персонала будет гарантироваться одна бесплатная замена, если сотрудник отработал менее, чем 6 месяцев в компании. Для вакансий на начальные должности гарантийным сроком будет служить прохождение испытательного срока. Кроме того, предлагается разработать анкету (приложение 1) с оценкой качества предоставленных услуг. Она создана для того, чтобы оценить насколько менеджер был отзывчив, удовлетворен ли заказчик количеством предоставленных кандидатов и что хотелось бы добавить, так как потребители – это главный движущий фактор изменений. Высылаться анкета будет через месяц после выхода подобранного сотрудника на работу.

**Окружающая среда (Physicalevidence)**

Что касается внешнего облика организации по взаимодействию с окружающей средой компании, то хочется отметить, что компании следует расширить партнерскую базу и, выйдя на рынок рекрутинга, следует заключить контракты о сотрудничестве с университетами города (СПбГУ, СПбГУЭУ), что послужит, во-первых, дополнительным способом продвижения, во-вторых, это будет одним из источников поиска персонала и будет являться инструментом для вербовки со студенческой скамьи. Кроме, того компания сможет организовать стажировки для студентов в своей компании, и это будет дополнительной рабочей силой в «EltomaRecruitment». Стажировки будут оплачиваться, как это и происходит в сфере основной деятельности компании, так же дополнительным стимулом служит то, что стажер проходит включительное обучение и выполняемые им задачи являются стратегически важными для деятельности организации, но данный пункт уже ориентирован на долгосрочную работу предприятия, то есть будет вводиться не сразу.

Так же участие в социальных программах, таких как «День донора» поможет создать положительный социальный имидж в глазах потребителей. Тем самым можно организовать день сдачи крови, когда все сотрудники компании, включая основную сферу деятельность прдприятия, будут сдавать кровь для помощи формирования банка крови.

Все перечисленные рекомендации основываются на проведенном анализе внешней и внутренней среды организации. Далее необходимо рассчитать сколько потребуется выделить средств на реализацию проекта, а так же рентабельность представленной программы по выводу нового продукта компании на рынок г. Санкт – Петербурга.

## 3.2 Финансовый план

В среднем по России рентабельность бизнеса кадрового агентства считается от 15 до 25%, что является достаточно высоким показателем, даже если сравнивать с другими областями бизнеса в России. Безусловно, чтобы достичь цифры 25% необходимо разработать грамотную стратегию продвижения услуги. По времени окупаемость в среднем занимает от 1 до 3 лет. На 2016 год емкость рынка по Санкт – Петербургу описывается в 150 тысяч заказов.  
 В данном пункте будет описываться рентабельность проекта, а так же целесообразно составить план инвестиций, то есть посчитать во сколько материально обойдется «Eltoma Corporate Services» предоставление новой услуги в виде комплекса услуг, связанного с подбором персонала для компаний и стоит ли вообще компании выходить на данный рынок. Так как офис у компании есть и данной услугой компания именно расширяет свою продуктовую цепочку, то затрат на открытие будет немного меньше, чем если бы компании пришлось открываться с 0. К составляющим основных расходов будут относиться следующие пункты (табл. 12):

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Персонал |  | 270000 | 330000 | 330000 |
| Менеджеры |  | 150000 | 150000 | 150000 |
| *Количество* |  | *1* | *1* | *1* |
| *Зарплата* |  | *150000* | *150000* | *150000* |
| Стажеры |  | 120000 | 180000 | 180000 |
| *Количество* |  | *2* | *3* | *3* |
| *Зарплата* |  | *60000* | *60000* | *60000* |
| Маркетинг |  | 80000 | 120000 | 120000 |
| Оптимизация сайта |  | 30000 | 45000 | 45000 |
| Контекстная реклама |  | 50000 | 75000 | 75000 |
| Техобслуживание |  |  |  |  |
| Интернет- и мобильная связь |  |  |  |  |
| Амортизация |  | 9444 | 9444 | 11667 |
| Активы | 340000 | 340000 | 420000 | 420000 |
| **Итого расходов** |  | **386894** | **486894** | **489117** |

*Таблица 12. План основных расходов с периода 1-8.*

В таблице указанные постоянные расходы, которые будут у компании за первые 8 месяцев. Так как компания планирует расширяться, то команда кадрового агентства так же будет дополняться новыми сотрудниками и расходы, связанные с выплатой заработной платы увеличатся. Данные по заработной плате были взяты исходя из среднерыночных зарплат старших менеджеров по подбору персонала и младших специалистов, а так же были подробно изучены сайты по трудоустройству с указанным размером оплаты труда. К основной зарплате сотрудников будет применена система бонусов за выполнение заказов, а так же за привлечение клиентов, но так как это относится к переменным затратам, то в данной таблице не указано.

Первые 6 месяцев показатели издержек будут равны данным из первого столбца, и далее соответственно идет 7 и 8 месяц. После одного года функционирования, компания расширит топ-менеджмент. (соответствующие расчеты представлены в Приложении 2). Кроме того важной расходной статьей из списка издержек является создание сайта и его техническое обслуживание, которым будут заниматься профессионалы сферы SEO, так как на первых порах особенно важно уделить пристальное внимание сайту и его контенту, чтобы потенциальные потребители могли легко обнаружить нужную им информацию и перейти на сайт не потеряв при этом много времени. Так же компанией планируется приобретение платных подписок для доступа к базам вакансий после первого квартала работы, так как на начальном этапе данная статья расходов не имеет смысла без наработанной базы клиентов. Кроме того, наибольшие усилия требуется приложить именно к маркетингу (рекламе) проекта. В первую очередь, организация качественной презентации для постоянных клиентов компании, для этого потребуется арендовать конференц – зал, стоимость которого в среднем начинается от 2500 рублей в час, так как необходимо арендовать презентабельную площадку для эмоционального влияния на клиентов. Так же потребуется написать качественный контент для презентации, чтобы заставить потенциальный клиентов кадровых услуг задуматься об обращении в компанию, это будет осуществляться за счет сотрудника фирмы, который уже работает в организации в качестве контент менеджера, поэтому дополнительных затрат не потребуется.

Доходы компании были рассчитаны исходя из подробного изучения рынка и спроса на услуги только открывшихся кадровых агентств. На начальных этапах наибольшим спросов будут пользоваться услуги подбора персонала на временные работы и на начальные должности, так как необходимо заслужить доверие клиентов. В первые 3-5 месяцев компания выполняет в среднем 2-3 заказа в месяц. После составления плана расходов и доходов был произведен расчет прибыльности и окупаемости на первые 3 года. Началом расчетного года считается январь. Было вычислено, что уже с 12 месяца работы организация сможет выйти в положительный баланс, так как первое время самое важное для кадрового агентства – это поиск клиентской базы и на ранних этапах самый лучший вид рекламы – это «сарафанное радио». Именно поэтому требуется один топ – менеджер в сфере подбора персонала, который сможет обучить всем азам стажеров. Итак, период окупаемости рассматриваемого проекта компании составляет 18 месяцев, немного ниже среднего по России благодаря тому того, что компания уже существует на рынке и затраты немного меньше, а так же возможность переманивания клиентов из основной деятельности бизнеса, так как проведя опрос среди регулярных клиентов компании 35% ответили, что воспользуются услугой «EltomaRecruitment», так как доверяют бренду. Прибыльность проекта оценивается в 25%, что является достаточно высоким показателем.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В выпускной квалификационной работе проведено исследование на тему разработки стратегии по выводу нового продукта рекрутингаа на рынок г. Санкт Петербург компанией «EltomaCorporateServices». В первую очередь, мною был проанализирован рынок, с применением разных способов анализа, которые смогли раскрыть перспективы и угрозы рынка кадровых агентств. К ним относятся:

* SWOT-анализ с целью изучения сильных и слабых сторон с существующим продуктовым портфелем, которые организация сможет правильно применить и нивелировать при выводе нового продукта. А так же изучены возможности и угрозы, на основе чего выявилось еще одно подтверждение необходимости введения нового продукта. С целью осуществления поэлементного анализа, который конфигурирует возможности, угрозы, сильные и слабые стороны с целью составления рекомендаций для стратегии компании при выходе на новый географический рынок
* PESTEL-анализ с целью распознавания ограничивающих факторов для функционирования бизнеса на целевом рынке.
* Анализ внутриотраслевой конкуренции на основе модели 5 сил М.Портера с целью определения зависимости деятельности компании на рынке от появления товаров-заменителей, новых игроков и рыночной власти поставщиков, потребителей.
* Анализ ключевых компетенций и ресурсов с помощью которого удалось выявить какими навыками «EltomaCorporateServices» обладает на данный момент, которые будут ценны и важны при выходе на рынок кадровых услуг.
* Анализ ключевых факторов успеха в отрасли, источниками которого служат потребности клиентов и конкуренция на рынке.

Были изучены основные конкуренты, которые являются крупными игроками на рынке, и выявлен основной портфель услуг, и преимущества каждого из них. На основе выделенных КФУ был проведен сравнительный анализ конкурентов с уже существующей компаний. Так же были изучены основные тенденции рынка HR, на что стоит обратить внимание и какие тенденции развития. Помимо этого было проведено интервью с менеджером по развитию бизнеса и директором компании, в котором были выявлены основное положение компании на текущий момент, а так же состоялся разговор о новой компании.

Кроме того, были изучены теоретические аспекты вывода нового продукта на рынок и изучены основные факторы успеха и риски, связанные с выводом нового продукта. Основным выводом стало то, что компании необходимо уделять тщательное внимание разработке стратегии перед реализацией продукта, а так же, что успех продукта на рынке в основном зависит от внутренних факторов.

Третья глава была непосредственно посвящена разработке стратегии вывода нового продукта компании на целевой рынок и были разработаны рекомендации, которые касались маркетинг - микса, основанные на результатах проведенных анализов и затрагивающие стратегию 7Р.

Заключительным этапом финальной части выпускной квалификационной работы послужил расчет рентабельности проекта, где учтены все затраты на разработку продукта и возможная прибыль компании. Итогом является то, что проект оказался рентабельным для компании и окупается через 18 месяцев после его существования.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев А. А. Методика сегментирования потребителей / А. А. Алексеев: Маркетинг и маркетинговые исследования в России, № 1, 1999 г.
2. Алешина И. В.Поведение потребителей: Учеб. пособие для вузов. М.:ФАКИР-ПРЕСС, 2000.-с. 165
3. Афанасьев М. Инфляция издержек и финансовая стабилизация. // М. Афанасьев : Вопросы Экономики, 1995г., №3
4. БазаданныйхMarketLine // Industry Profile Global Employment Services January 2016
5. Безработица в России по регионам [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://person-agency.ru/statistic-regions.html
6. Браерти Э. Бизнес – маркетинг / Э. Браерти. – 2007. – 3-е изд., с. 350
7. Виханский О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Гардарика, 1998.
8. Возрастной состав населения [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12\_14p/IssWWW.exe/Stg/d01/03-06.htm
9. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. - М.: Влад-Дар, 2013.
10. Голубков Г.Л. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. / Г. Л. Голубков - М.: “Финпресс”, 2009. - 416 с.
11. Дональд Р. Л. Управление продуктом/ Р. Л. Дональд. - 4-е изд. – 2008. - с. 332-400
12. Закон РФ «О занятости населения в Российской Федерации» [федер. закон : приянтГос. Думой1991 г. : по состоянию на 2 июля 2013 г.]. – СЗ РФ. : 2013 г. - №17. Ст. 1915.
13. Закон о запрещении заменого труда [федер. закон : принят Гос. Думой 2001 г.: по состоянию на 1 янв. 2017 г.]. – 2017. – ст. 56 ТК РФ
14. Интервью с коммерческим директором компании KellyServices[Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://itogi.ppt.ru/page79300.html
15. ИсследованиеKellyGlobalWorkforceIndex[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/news/issledovanie-kelly-global-workforce-index-kgwi-reputaciya-i-dengi-podelili-pervoe-mesto (дата обращения: 04.03.2017)
16. Как открыть кадровое агентство [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://volgoust.ru/v-sfere-uslug/kak-otkryit-kadrovoe-agentstvo.html
17. Кретов Н.Н. Маркетинг на предприятии. / Н. Н. Кретов.- М. - 2007. -25 с.
18. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер. -11-е изд. СПб: Питер, 2005. 478 с.
19. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер.с англ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: Юнити – дана, 2012. – 1071 с.
20. Краткосрочные и долгосрочные прогнозы занятости и безработицы в 2015 г. / А. Кашепов и др. // «Социальная политика и социальное партнерство». – 2015. - №6. – с. 7 - 16
21. Куприянов А.Н. Основные тенденции и перспективы развития рекрутингового бизнеса в России / А. Н. Куприянов. - 6 – е изд., 2010
22. Лунева Е. «Особенности формирования российского рынка рекрутинговых услуг и перспективы его развития» [Электронный ресурс] / Е. Лунева // Сибирский торгово – экономический журнал. – 2016. - №11. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-rossiyskogo-rynka-rekrutingovyh-uslug-i-perspektivy-ego-razvitiya
23. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. / М. И. Магура //Журнал Управление персоналом. – 2016. - М.:, 2016. – 304 с.
24. Менеджмент компании [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://eltoma-global.ru/o-kompanii/menedzhment.html
25. Налоговый кодекс Российской Федерации [федер. закон : принят Гос. Думой 1998 г. : по состоянию на 28 дек. 2010 г.]. – М. : Омега – Л, 2013 г. –864 с.
26. Никишкин В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. / В. Никишина, И. Гурова– 2008. - №4. - С.78-91
27. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие. / К. Нордстрем, Й. Риддерстррале. – М.: Изд «Манн, Иванов и Фербер», - 2008. -256 с.
28. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.kellyservices.ru/RU/About-Us/about-company-ru/?hid=mm
29. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://manpowergroup.ru/about-us/
30. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.hays.ru/trudoustroistvo/index.htm
31. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ancor.ru/company/
32. О компании [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://eltoma-global.ru/o-kompanii/o-nas.html
33. Регионы России. Социально – экономические показатели. [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12\_14p/Main.htm
34. О государственной программе Санкт-Петербурга "Содействие занятости населения в Санкт-Петербурге" на 2015-2020 годы[федер. закон : принят Правительством Санкт – Петербурга 17 июня 2014 г. : по состоянию на 29 дек. 2016 г.] – СПб. : 2016
35. Одегов Ю. Рынок труда /Ю. Одегов, Г. Руденко, Н. Лунева, 2007. - 900с.
36. Основы маркетинга / Ф. Котлери др.: Пер. с англ.- М, СПб, К: Издат. Дом “Вильямс”, 1998.- с. 678.
37. Организация маркетинга. Определение емкости рынка[Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://b2blogger.com/articles/manage/46.html
38. Попов Е.В. Разработка нового товара. Маркетинг в России и за рубежом / Е. В. Попов. - М. - 2009. -189 с.
39. Прогнозируемый уровень инфляции в России на 2017 год [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://novyjgod.com/vesti/uroven-inflyacii-na-2017-god-oficialnye-dannye.html
40. Прогнозный уровень инфляции в РФ [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://inform-24.com/4630-tatyana-golikova-prognoznyy-uroven-inflyacii-v-rf-na-2015-god-v-122-neskolko-zanizhen.html
41. Райзберг Б.,Современный экономический словарь. / Л. Лозовский, Е. Стародубцева. – 6 – е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра - М, 2010. – 512с.
42. Рейтинг кадровых агентств [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hh-rating.ru/index.php/home
43. Томсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томсон, А. Стрэнд. - М.: Банки и биржи, Юнити. - 1998
44. Трудовой кодекс Российской Федерации [федер. закон : принят Гос. Думой 2001 г.: по состоянию на 28 июня2014 г.]. – М. : Астрель, – Л, 2014 г. –256 с.
45. Управление в области труда и социального развития : [федер. закон : принят Гос. Думой 1996 г. : по состоянию на 22 июня 1999 г.]. - СЗ РФ. : 1999. - . № 17.
46. Федеральный закон "Об обязательном социальном страховании от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний»[федер. закон : приянтГос. Думой1998 г. : по состоянию на 28 дек. 2013 г.]. – СЗ РФ. : 2013 г. - №31. Ст. 3803.
47. Федеральная служба по труду и занятости РОСТРУД [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.rostrud.ru
48. Федеральный закон о внесении изменений в отдельные законодательные акты российской федерации[федер. закон : принят Гос. Думой 2014 г.]. – 2014. – ст. 56
49. Что ждет HR – сферу в 2017 году? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/chto-zhdet-hr-sferu-v-2017-godu-issledovanie-avito/
50. Эффективные методы поиска работы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://moscowjob.net/ishu\_rabotu.php
51. C. Merle Crawford, New Products Management / C. Merle Crawford. - 5th ed. – 1997, p.4
52. Can young&rubicam keep the crown // Business Week. – 1988. - p. 74
53. journalofmarketing. -1984. - №18, pp. 36-44
54. Gaston А. Survivng the Paradigm shift / A. Gaston // CMA Magazine. -1993. - №67. - pp. 20-23
55. GronroosС. A service quality and its marketing implication / С. Gronroos // European
56. Leading Indicators for Chip Makers Rose Again in May // Wall Street Journal. -1987. - p. 19.
57. Magrath L., When marketing services, 4Ps are not enough, Business Horizons / L. Magrath. - (May/June 1086), pp. 44-50
58. Nakata C. National Culture and New Product Development: An Integrative Review. / C. Nakata, K. Sivakumar // Journal of Marketing. – 1996. – Vol. 60, 61-72.
59. New product management for the 1980s (New York: Booz, Allen, and Hamilton, 1982)
60. Robert G. Cooper, New products: What distinguishes the winners? / G. Cooper // Research technology management. - 1990, pp. 27-31
61. Wlliam E. Determination of Sales Potential and Performance for an Industrial Good Manufacturer / E. William // Journal of Marketing research. 1977), pp. 574 578

# Приложение 1

**Опрос удовлетворенности предоставленными услугами для бизнес – партнеров (B2B)**

**1. Какой услугой Вы воспользовались в нашей компании (возможно несколько вариантов ответа) ?**

* Поиск и подбор руководителей и квалифицированных специалистов в
* Подбор персонала на начальные позиции.
* Предоставление персонала на проектные работы.
* IT- и маркетинг- аутсорсинг
* Консультирование по трудовому и миграционному законодательству.
* Сопровождение трудовых споров.
* Аудит бренда работодателя.
* Проведение семинаров/вебинаров и тренингов
* In-house обучение персонала

**2. Насколько хорошо проработал наш менеджер с Вами?**

* Очень хорошо
* Скорее хорошо
* Нормально
* Скорее плохо
* Плохо

**3. Насколько точно наша компания выполнила поставленные задачи (установленные сроки и требования)?**

* Очень точно
* Скорее точно
* Скорее неточно
* Полностью не выполнила

**4. Вы намерены воспользоваться в будущем опять нашими услугами?**

* Несомненно да
* Вероятно да
* Я не знаю
* Вероятно нет
* Несомненно нет

**5. Вы бы рекомендовали нашу компанию другим людям?**

* Несомненно да
* Вероятно да
* Я не знаю
* Вероятно нет

**6. Чтобы вы хотели увидеть в нашей компании в будущем?**

Ответ:

# Приложение 2

# 





1. О компании [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://eltoma-global.ru/o-kompanii/o-nas.html (дата обращения: 01.03.2017) [↑](#footnote-ref-1)
2. Менеджмент компании [Электронный ресурс]. – Режим дступа: http://eltoma-global.ru/o-kompanii/menedzhment.html (дата обращения: 01.03.2017) [↑](#footnote-ref-2)
3. ИсследованиеKellyGlobalWorkforceIndex[Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hr-portal.ru/news/issledovanie-kelly-global-workforce-index-kgwi-reputaciya-i-denвgi-podelili-pervoe-mesto (дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-3)
4. Регионы России. Социально – экономические показатели. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12\_14p/Main.htm (дата обращения: 02.03. 2017) [↑](#footnote-ref-4)
5. Возрастной состав населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.gks.ru/bgd/regl/b12\_14p/IssWWW.exe/Stg/d01/03-06.htm (дата обращения: 03.03. 2017) [↑](#footnote-ref-5)
6. Предположительная численность населения Санкт – Петербурга до 2030 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_ts/petrostat/resources/e150360044c291d4b000f520d5236cbc/Прогноз\_2014\_СПб\_ЛО.pdf (дата обращения: 04.03.2017) [↑](#footnote-ref-6)
7. О государственной программе Санкт-Петербурга "Содействие занятости населения в Санкт-Петербурге" на 2015-2020 годы [федер. закон : принят Правительством Санкт – Петербурга 17 июня 2014 г. : по состоянию на 29 дек. 2016 г.] – СПб. : 2016 (дата обращения: 03.03. 2017) [↑](#footnote-ref-7)
8. "Трудовые ресурсы: соотношение спроса и предложения на рынке труда с прогнозом до 2017 года" [↑](#footnote-ref-8)
9. Закон о заемном труде меняет правила игры для работодателей и кадровых агентств [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

   https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/28/602405-zakon-o-zaemnom-trude-menyaet-pravila-igri-dlya-rabotodatelei-i-kadrovih-agentstv [↑](#footnote-ref-9)
10. Безработица в России по регионам [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://person-agency.ru/statistic-regions.html (дата обращения: 18.03. 2017) [↑](#footnote-ref-10)
11. Закон о заемном труде меняет правила игры для работодателей и кадровых агентств [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

    https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/28/602405-zakon-o-zaemnom-trude-menyaet-pravila-igri-dlya-rabotodatelei-i-kadrovih-agentstv (дата обращения: 19.03.2017) [↑](#footnote-ref-11)
12. Что ждет HR – сферу в 2017 году? [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hr-elearning.ru/chto-zhdet-hr-sferu-v-2017-godu-issledovanie-avito/ (дата обращения: 19.03. 2017) [↑](#footnote-ref-12)
13. Санкт – Петербург [Электронный ресурс]. – Режим доступа:http://greenologia.ru/eko-problemy/goroda/sankt-peterburg.html (дата обращения: 30.04.2017) [↑](#footnote-ref-13)
14. Закон о запрещении заменого труда [федер. закон : принят Гос. Думой 2001 г.: по состоянию на 1 янв. 2017 г.]. – 2017. – ст. 56 ТК РФ (дата обращения: 30.04. 2017) [↑](#footnote-ref-14)
15. Закон о занятости населения в Российской Федерации [федер. закон : принят Гос. Думой 1991 г.: по состоянию на 28 дек. 2016 г.]. – 2016. Ст. 5 п.2(дата обращения: 30.04. 2017) [↑](#footnote-ref-15)
16. Управление в области труда и социального развития : [федер. закон : принят Гос. Думой 1996 г. : по состоянию на 22 июня 1999 г.]. - СЗ РФ. : 1999. - . № 17. (дата обращения: 04.03. 2017) [↑](#footnote-ref-16)
17. Закон о заемном труде меняет правила игры для работодателей и кадровых агентств [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

    https://www.vedomosti.ru/management/articles/2015/07/28/602405-zakon-o-zaemnom-trude-menyaet-pravila-igri-dlya-rabotodatelei-i-kadrovih-agentstv [↑](#footnote-ref-17)
18. Лунева Е. «Особенности формирования российского рынка рекрутинговых услуг и перспективы его развития» [Электронный ресурс] / Е. Лунева // Сибирский торгово – экономический журнал. – 2016. - №11. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-rossiyskogo-rynka-rekrutingovyh-uslug-i-perspektivy-ego-razvitiya (дата обращения: 20.03. 2017) [↑](#footnote-ref-18)
19. Магура М.И. Поиск и отбор персонала. / М. И. Магура // Журнал Управление персоналом. – 2016. - М.:, 2016. – 304 с. (дата обращения: 25.03. 2017) [↑](#footnote-ref-19)
20. Лунева Е. «Особенности формирования российского рынка рекрутинговых услуг и перспективы его развития» [Электронный ресурс] / Е. Лунева // Сибирский торгово – экономический журнал. – 2016. - №11. – Режим доступа: http://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-rossiyskogo-rynka-rekrutingovyh-uslug-i-perspektivy-ego-razvitiya (дата обращения: 20.03. 2017) [↑](#footnote-ref-20)
21. БазаданныйхMarketLine // Industry Profile Global Employment Services January 2016 (датаобращения: 30.03. 2017) [↑](#footnote-ref-21)
22. : Как открыть кадровое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://volgoust.ru/v-sfere-uslug/kak-otkryit-kadrovoe-agentstvo.html [↑](#footnote-ref-22)
23. Как открыть свой бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.openbusiness.ru/html/dop7/rekruting.htm [↑](#footnote-ref-23)
24. Эффективные методы поиска работы [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://moscowjob.net/ishu\_rabotu.php(дата обращения: 30.03. 2017) [↑](#footnote-ref-24)
25. БазаданныйхMarketLine // IndustryProfileGlobalEmploymentServicesJanuary 2016 [↑](#footnote-ref-25)
26. Алешина И. В.Поведение потребителей: Учеб. пособие для вузов. М.:ФАКИР-ПРЕСС, 2000.-с. 165 [↑](#footnote-ref-26)
27. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://manpowergroup.ru/about-us/ (дата обращения: 28.03. 2017) [↑](#footnote-ref-27)
28. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.hays.ru/trudoustroistvo/index.htm (дата обращения: 29.03. 2017) [↑](#footnote-ref-28)
29. О компании [Электронный ресурс]. - Режим доступа: https://ancor.ru/company/ (дата обращения: 28.03. 2017) [↑](#footnote-ref-29)
30. Рейтинг кадровых агентств [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://hh-rating.ru/index.php/home (дата обращения: 27.03. 2017) [↑](#footnote-ref-30)
31. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз; пер.с англ. – 4-е изд., перераб. и доп. – М: Юнити – дана, 2012. – 1071 с. (дата обращения: 01.04. 2017) [↑](#footnote-ref-31)
32. Райзберг Б., Современный экономический словарь. / Л. Лозовский, Е. Стародубцева. – 6 – е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра - М, 2010. – 512с. (дата обращения: 01.04. 2017) [↑](#footnote-ref-32)
33. Глазьев С.Ю. Теория долгосрочного технико-экономического развития / С. Ю. Глазьев. - М.: Влад-Дар, 2013. (дата обращения: 04.04. 2017) [↑](#footnote-ref-33)
34. Виханский О.С. Стратегическое управление / О. С. Виханский. – Гардарика, 1998. (датаобращения: 04.04. 2017) [↑](#footnote-ref-34)
35. Nakata C. National Culture and New Product Development: An Integrative Review. / C. Nakata, K. Sivakumar // Journal of Marketing. – 1996. – Vol. 60, 61-72. (дата обращения: 06.04. 2017) [↑](#footnote-ref-35)
36. Голубков Г.Л. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. / Г. Л. Голубков - М.: “Финпресс”, 2009. - 416 с. (дата обращения: 05.04. 2017) [↑](#footnote-ref-36)
37. New product management for the 1980s (New York: Booz, Allen, and Hamilton, 1982) (датаобращения: 05.04. 2017) [↑](#footnote-ref-37)
38. Основы маркетинга / Ф. Котлер и др.: Пер. с англ.- М, СПб, К: Издат. Дом “Вильямс”, 1998.- с. 678. (датаобращения: 10.04. 2017) [↑](#footnote-ref-38)
39. Robert G. Cooper, New products: What distinguishes the winners? / G. Cooper // Research technology management. - 1990, pp. 27-31 (датаобращения: 10.04. 2017) [↑](#footnote-ref-39)
40. C. Merle Crawford, New Products Management / C. Merle Crawford. - 5th ed. – 1997, p.4 (датаобращения: 12.04. 2017) [↑](#footnote-ref-40)
41. Hulber J. Strategic management:The challenge of creative value / J. Hulbert. - 1985 [↑](#footnote-ref-41)
42. Алексеев А. А. Методика сегментирования потребителей / А. А. Алексеев: Маркетинг и маркетинговые исследования в России, № 1, 1999 г. (дата обращения: 11.04. 2017) [↑](#footnote-ref-42)
43. Дональд Р. Л. Управление продуктом / Р. Л. Дональд. - 4-е изд. – 2008. - с. 332-400 (дата обращения: 12.04. 2017) [↑](#footnote-ref-43)
44. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. / Ф. Котлер. -11-е изд. СПб: Питер, 2005. 478 с. (датаобращения: 13.04. 2017) [↑](#footnote-ref-44)
45. Magrath L., When marketing services, 4Ps are not enough, Business Horizons / L. Magrath. - (May/June 1086), pp. 44-50 (датаобращения: 14.04. 2017) [↑](#footnote-ref-45)
46. Попов Е.В. Разработка нового товара. Маркетинг в России и за рубежом / Е. В. Попов. - М. - 2009. -189 с. (дата обращения: 15.04. 2017) [↑](#footnote-ref-46)
47. Wlliam E. Determination of Sales Potential and Performance for an Industrial Good Manufacturer / E. William // Journal of Marketing research. 1977), pp. 574-578 (датаобращения: 15.04. 2017) [↑](#footnote-ref-47)
48. Leading Indicators for Chip Makers Rose Again in May // Wall Street Journal. -1987. - p. 19. (дата обращения: 14.04. 2017) [↑](#footnote-ref-48)
49. Браерти Э. Бизнес – маркетинг / Э. Браерти. – 2007. – 3-е изд., с. 350 (дата обращения: 16.04. 2017) [↑](#footnote-ref-49)
50. Кретов Н.Н. Маркетинг на предприятии. / Н. Н. Кретов.- М. - 2007. -25 с. (дата обращения: 17.04. 2017) [↑](#footnote-ref-50)
51. Голубков Г.Л. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология. / Г. Л. Голубков. - М: Изд-во “Финпресс”. 1998.-с. 328. (дата обращения: 14.04. 2017). [↑](#footnote-ref-51)
52. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствие. / К. Нордстрем, Й. Риддерстррале. – М.: Изд «Манн, Иванов и Фербер», - 2008. -256 с. (дата обращения: 18.04. 2017) [↑](#footnote-ref-52)
53. Томсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А. Томсон, А. Стрэнд. - М.: Банки и биржи, Юнити. – 1998 (дата обращения: 17.04. 2017) [↑](#footnote-ref-53)
54. Никишкин В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. / В. Никишина, И. Гурова– 2008. - №4. - С.78-91 (дата обращения: 15.04. 2017) [↑](#footnote-ref-54)
55. Никишкин В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. / В. Никишина, И. Гурова– 2008. - №4. - С.78-91 (дата обращения: 15.04. 2017) [↑](#footnote-ref-55)
56. Организация маркетинга. Определение емкости рынка [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://b2blogger.com/articles/manage/46.html(дата обращения: 14.04. 2017) [↑](#footnote-ref-56)
57. Can young&rubicam keep the crown // Business Week. – 1988. - p. 74 (датаобращения: 19.04. 2017) [↑](#footnote-ref-57)
58. GronroosС. A service quality and its marketing implication / С. Gronroos // European journal of marketing. -1984. - №18, pp. 36-44 (датаобращения: 16.04. 2017) [↑](#footnote-ref-58)
59. Gaston А. Survivng the Paradigm shift / A. Gaston // CMA Magazine. -1993. - №67. - pp. 20-23 (датаобращения: 16.04. 2017) [↑](#footnote-ref-59)