Министерство общего и профессионального образования РФ

Государственный университет управления

Институт управления в машиностроительной промышленности

Кафедра маркетинга

**Дипломный проект**

по теме: "Разработка маркетинговых технологий реализации продукции (на примере отдела розничных продаж московской компьютерной компании)

Проектирование выполнил

студент д/о группы Маркетинг 5-1

Самаров Владимир Валентинович

Руководитель дипломного проектирования

кандидат экономических наук, доцент

Ковалев Анатолий Иванович

"Допустить к защите"

Заведующий кафедрой "Маркетинг",

доктор экономических наук, профессор

Поршнев А.Г.

"\_\_\_\_" \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 1999 г.

Москва - 1999 г.

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |
| --- | --- |
| Введение |  |
| **Глава 1. Анализ московского рынка компьютерного оборудования и комплектующих. Тенденции развития розничных продаж компании «Эксимер-КС»** |  |
| **1.1. Общая характеристика и тенденции развития московского компьютерного рынка.**  |  |
| ***1.1.1. Тенденции развития розничных отделов московских компьютерных фирм на рынке компьютерного оборудования и комплектующих. Последствия финансового кризиса.*** |  |
| ***1.1.2. Маркетинговые пути преодоления последствий финансового кризиса. Недорогой и ходовой товар*** |  |
| 1.1.3. Анализ кадровой политики московских компьютерных компаний |  |
| ***1.1.4. Анализ перспектив развития отделов розницы московских компьютерных компаний*** |  |
| **1.2. Географические границы рассматриваемого рынка.** |  |
| **1.3. Анализ состояния макросреды ООО «Эксимер-КС»** |  |
| **1.4. Анализ состояния микросреды ООО «Эксимер-КС»** |  |
| ***1.4.1. Состав и структура потребителей. Характер закупок и их периодичность.*** |  |
| ***1.4.2. Состав и структура конкурентов.*** |  |
| ***1.4.3. Состав и структура поставщиков и посредников.*** |  |
| ***1.4.4. Ключевые факторы микросреды, способствующие успеху ООО «Эксимер-КС» на рынке компьютерного оборудования и комплектующих.*** |  |
| ***1.4.5. Анализ сильных и слабых сторон ООО «Эксимер-КС».*** |  |
| **1.5. Анализ маркетинговой деятельности ООО «Эксимер-КС»** |  |
| ***1.5.1. Ассортиментное предложение товаров и услуг ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| ***1.5.2.Общие сведения об ООО «Эксимер-КС». Анализ организационной структуры управления компанией*** |  |
| ***1.5.3. Корпоративная миссия фирмы и стратегические цели бизнеса ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| ***1.5.4. Анализ влияния продаж на финансовое сстояние ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| ***1.5.5. Анализ ценовой политики ООО «Эксимер-КС» в разных ассортиментных групах и сегментах рынка компьютерного оборудования и комплектующих. Матрица БКГ*** |  |
| ***1.5.6. Анализ каналов распределения компьютерного оборудования и комплектующих, эффективность каналов распределения*** |  |
| ***1.5.7. Анализ методов стимульрования продаж ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| **1.6. Разработка аналитического резюме** |  |
|  |  |
| **Глава 2. Проектные маркетинговые решения и разработка маркетинговых технологий реализации компьютерного оборудования и комплектующих розничным отделом ООО «Эксимер-КС»** |  |
| ***2.1. Комплекс проектных решений ООО «Эксимер-КС» по увеличению размера прибыли розничного отдела и повышению конкурентоспрособности розничных сетей реализации компьютерной техники на московском компьютерном рынке*** |  |
| ***2.2. Реорганизация структуры маркетинговой службы ООО «Эксимер-КС» и повышение эффективности систем стимулирования продаж*** |  |
| ***2.2.1. Разработка и формирование ассортиментной политики розничного отдела ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| ***2.2.2. Разработка и формирование ценовой политики розничного отдела ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| ***2.2.3. Повышение эффективности средств рекламы*** |  |
| ***2.2.4. Разработка и организация программ по связям с общественностью*** |  |
| ***2.2.5.Разработка системы мотивации сотрудников розничного отдела ООО «Эксимер-КС»*** |  |
| ***2.3. Повышение эффективности работы розничного отдела*** |  |
| ***2.3.1. Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов в непосредственной близости от склада №2 у станции м. Каширская*** |  |
| ***2.3.2. Модернизация (upgrade) компьютерного оборудования сотррудников отдела розничных и мелкооптовых продаж 1*** |  |
| ***2.3.3. Увеличение числа менеджеров по продажам и консультантов отдела розничных и мелкооптовых продаж 1*** |  |
| ***2.4. Повышение эффективности работ отдела сборки*** |  |
| ***2.4.1. Увеличение числа сотрудников отдела сборки и оборудование дополнительного помещения под сборочный цех*** |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| 2.1.4. Планирование рекламы, стимулирования сбыта и связей с общественностью. |  |
| 2.1.5. Планирование маркетингового бюджета. |  |
|  |  |
|  |  |
| Заключение. |  |
| Список использованной литературы. |  |

**Глава 1. Анализ московского рынка компьютерного оборудования и комплектующих. Тенденции развития розничных продаж компании «Эксимер-КС»**

* 1. **Общая характеристика и тенденции развития московского компьютерного рынка**

 Рынок компьютерного оборудования и комплектующих – это стремительно развивающийся рынок в России и во всем мире. В последнее десятилетие объем информации вырос во много раз, и сегодня обрабатывать такой огромный объем информации возможно только с помощью компьютерной техники. Вот почему стремительно растет объем продаж компьютерной техники и число торговых точек. В конце вясьмидесятых годов московский компьютерный рынок насчитывал порядка 200 компаний, занимающихся розничными продажами компьютерного оборудования и комплектующих. Лишь небольшая часть этих компаний являлась дистрибуторами известных зарубежных компьютерных компаний. Основная масса компьютерного оборудования в Москву завозилась немногочисленными представителями зарубежных фирм-производителей компьютерной техники. Уже к 1991 году, в Москве существовало порядка 700 компьютерных компаний, занимающихся, в том числе, розничными продажами. Московский рынок компьютерной техники к тому времени быстро заполнился представителями крупнейших мировых гигантов, производивших компьютерное оборудование и комплектующие, например, IBM, Intel, Epson и т.д. Появление все новых и новых конкурентов на московском компьютерном рынке вынуждало компьютерные компании, занимающиеся розничными продажами, все серьезней относиться к вопросам удержания рыночных долей, создания позитивного имиджа компании. Так, к 1997 году в Москве существовало около 2200 – 2500 компьютерных компаний. События в августе 1998 года для большого количества компьютерных компаний явились роковыми, вынудив их уйти с московского компьютерного рынка навсегда. Но на место ушедших пришли новые компании, которые, в большинстве своем, создавались на осколках недавно покинувших московский рынок компьютерных компаний.

***1.1.1. Тенденции развития розничных отделов московских компьютерных фирм на рынке компьютерного оборудования и комплектующих. Последствия финансового кризиса.***

Что происходит в рознице российских компьютерных компаний сегодня, когда тревожное время, для многих участников рынка связанное с закрытием магазинов, крахе известных компаний, «делегациями» менеджеров и даже директоров торговых точек в поисках работы, вроде бы уже прошло? От чего зависит нынешнее состояние компании, занимающейся, в том числе, розницей, - от правильного выбора товара, грамотной организации торговли, точного кризисного маркетинга.

Для начала необходимо уточнить, какое место розничные отделы компьютерных компаний занимают на рынке, по каким законам они живут - по законам розничной торговли вообще или по своим, специфическим правилам.

Необходимо сказать о том, что вся розничная торговля вне зависимости от вида товара подчиняется одним и тем же правилам. Внутри этого свода правил возможны варианты – товары - разные, и модную одежду продают иначе, чем продукты питания, однако компьютерная розница в принципе стоит гораздо ближе к торговле, например, очками или стиральными машинами, чем к компьютерной дистрибуции. А если это так, то, как и во всех других секторах, наиболее жизнеспособными должны были оказаться и оказались маленькие, «подвальные» фирмы, способные гибко и, главное, адекватно реагировать на внешние условия. Таким образом, необходимо обратить внимание на изменения, которые претерпели большие розничные компании, в том числе и отдел розницы ООО «Эксимер –КС».

Определить, что здесь играет основную положительную роль в бизнесе крупных компьютерных компаний (например, «Белый Ветер - ДВМ) - разнообразие форм торговли (салоны, специализированные магазины, супермаркеты, секции в крупных универмагах), широкий спектр предложений или солидный опыт - сложно. Сложившуюся после кризиса ситуацию можно охарактеризовать как стабильную и устойчивую. В настоящее время существуют другие объемы потребительского и компьютерного рынков. А вот кривые сезонных подъемов и спадов такие же, как и раньше, правда, на другом уровне (Приложение 5,6). Разумеется, было решено внести коррективы в их деятельность, более жестко стали относиться к ценовой политике, к комплексу сопутствующих услуг, но тенденции те же, просто торговля на более низких оборотах требует более качественной и изощренной работы с потребителем».

До кризиса основных покупателей можно было разделить на две категории: те, кто посещал такие магазины раз-два в год, долго выбирал и в результате покупал одну-две вещи, и те, кто приходил чаще и приобретал новые модели коллекциями. После кризиса вторые появляются все реже и покупают все меньше, а первые исчезли почти совсем. Так происходит везде - и в розничных отделах компьютерных фирм – тоже. Вывод очевиден: для тех, кто знает что и как делать в ситуации, когда денег у населения заметно поубавилось, ничего страшного не произошло - рынок остался, хотя явно изменился, сузился.

Для некоторых крупных московских компаний, таких, как, например, Валга, с момента наступления кризиса обороты постоянно росли, и в декабре достигли уровня летних месяцев. Что касается ассортимента, то руководство таких компаний стремилось следовать принципу необходимой достаточности. Эксклюзивные модели или ушли со складов, или их продажи стали незначительными. «Вымывались» средние позиции ассортимента».

Необходимо обратить внимание: «Валга» не может похвалиться разнообразием методов торговли, но компании отнюдь не мешает то, что ее сеть строится по общему принципу. Все магазины имеют единый прайс-лист, предоставляют одинаковые услуги, основные товары - компьютеры, принтеры, мониторы - поставляются централизованно, но в зависимости от того, где магазин находится, ему разрешается иметь некий дополнительный ассортимент.

Многие из крупных московских компьютерных компаний по-прежнему предлагают brand name, но из всех моделей отбираются наиболее экономичные. Фактор моды отошел на второй план, чаще покупается оборудование под конкретную задачу. А руководство подобных компаний старается содержать более полный склад по наиболее популярным моделям.

Для других компьютерных компаний, занимающихся, в том числе, розничными продажами, таких, как, например, компания R-Style, оценке ситуации куда менее оптимистична. Объемы розничных продаж в подобных компаниях в IV квартале 1998 года сократились по сравнению с I кварталом 1998 г., в среднем, в 2- 3 раза. Заметим, что по экспертным оценкам товарооборот отечественного розничного компьютерного рынка снизился почти в 3 раза. Снова необходимо отметить, что сегодня основное требование конечных пользователей - это цена. Поэтому все продажи сместились в сторону низкокачественных продуктов по всем категориям товаров. Для таких, как R-Style, компьютерных компаниях до кризиса методы розничных продаж зависели в основном от величины торговой площади. Сейчас, после сокращения площадей и персонала таких компаний, все магазины стараются работают только по образцам, продавая популярные модели компьютерной техники. Однако представители компьютерных компаний утверждают, что в ближайшее время собираются развивать сборку персональных компьютеров из выбранных покупателем комплектующих, как это было и раньше.

 Что же касается ООО «Эксимер-КС», то розничный товарооборот после финансового кризиса в августе 1998г. заметно снизился. Однако необходимо отметить, что в настоящее время ситуацию, сложившуюся после кризиса можно охарактеризовать как стабильную и достаточно устойчивую. Так, руководством фирмы была выработана специальная антикризисная программа, которая позволяла достаточно быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие на московском рынке компьютерного оборудования. Даже с учетом того, что ООО «Эксимер-КС» является крупной организацией, в самые неблагоприятные для работы периоды московских компьютерных компаний, фирма смогла не только сохранить имеющиеся позиции, но и даже увеличить количество новых потенциальных потребителей. Это связано с тем, что антикризисная политика компании разрабатывалась с учетом специфики работы каждого конкретного отдела. Так, отделу розницы была поставлена задача сохранить имеющихся розничных клиетов, а также постараться привлечь как можно большее количество потенциальных клиентов. Для этого было решено максимально снизить розничные цены на продаваемое компьютерное оборудование и комплектующие, а также повысить сервис розничного отдела. Консультирования клиентов стали более частыми и направлялись, как правило, на помощь клиентам в выборе марок компьютерного оборудования и комплектующих, подходящих для конретных целей и задач потребителей.

***1.1.2. Маркетинговые пути преодоления последствий финансового кризиса. Недорогой и ходовой товар***

Спрос на компьютерное оборудование после финансового кризиса в России и, в частности – в Москве, заметно упал. Во сколько раз или на сколько процентов – определить достаточно сложно из-за того, что такая информация для фирм составляет коммерческю тайну, тщательно охраняемую высшим руководством. Важно, что спрос сместился в сторону дешевых товаров. И тут появляется еще одна проблема: реализуя в розницу недорогое компьютерное оборудование известных, «раскрученных» марок, компании неизбежно остановят свой выбор на одних и тех же моделях. В обычных условиях это грозит повышением конкуренции, а значит, и снижением маржи. Подобный подход к выбору моделей и марок компьютерного оборудования и комплектующих способен подействовать как катализатор на «серых» поставщиков, их активность возрастет, соответственно сократятся обороты официальной дистрибуции (сами дистрибьюторы благополучно перекочуют в «серый» сектор) и, как следствие, российский компьютерный рынок, с точки зрения вендоров, будет казаться еще меньше, чем он есть на самом деле.

Таким образом, необходимо отметить тенденцию смещения рынка в область низкокачественных (low-end) комплектующих:

* Ассортимент дешевых товаров стал несколько шире;
* Количество предложений уменьшилось;
* Темпы продаж снизились,
* Сократились товарные запасы на складах.

Таким образом, очевидно, что под удар поставлены товары среднего класса.

Те потребители, которые раньше их покупали, перешли в более дешевый сектор или вообще отложили решение о покупке компьютерного оборудования. Те потребители, которые приходили за дорогими покупками, стали более взыскательными и жесткими с точки зрения своих затрат.

Компания «Валга» пытается реализовать свой собственный подход к решению проблемы, сопутствующей торговле популярным товаром. Руководство отдела маркетинга старается не игнорировать существование каких-то модных позиций. Однако если на модель есть неплохой спрос, но маржа не устраивает, то от такой модели приходится отказываться. Когда мониторы ViewSonic начали хорошо продаваться, маржа на них стала недопустимо мала, и руководство было вынуждено предлагать покупателям другие марки. Для продвижения тех марок, которые интересны в настоящее время, проводятся маркетинговые акции, привлекаются к ним вендоры, размещается прямаю реклама в торговых изданиях.

Совсем иной концепции придерживаются в R-Style, которая традиционно не занимается широким спектром товаров. Работа происходит с ограниченным ассортиментом, пользующимся максимальным спросом. Руководство компании R-Style считает такой подход наиболее рациональным. Продвигая товар небольшого числа изготовителей, достигается определенный объем продаж и одновременно получается от поставщиков соответствующая поддержка - скидки, маркетинговые фонды и т. п.

Что же касается ООО «Эксимер-КС», то мнения высшего руководства компании основываются на поддержании ограниченного ассортимента предлагаемого компьютерного оборудования и комплектующих, приносящих постоянный, достаточно высокий для московских компьютерных фирм доход. Так, предпочтение отдается продукции, пользующейся максимальным спросом. Однако среди таких товаров выбираются, в основном, те, рентабельность продаж у которых выше средней по данному типу продукции на московском рынке. Одновременно, поддерживая постоянный ассортимент компьютерного оборудования, ООО «Эксимер-КС» таким образом занимается продвижением продукции определенных фирм-производителей, от каторых, таким образом, получает поддержку в виде скидок, упоминания об ООО «Эксимер-КС» в рекламных сообщениях фирм-производителей.

Большинство российских розничных фирм уже давно отказались от тактики, основанной на освоении денег покупателя, считая ее абсолютно бесперспективной. Подобная тактика мешает формированию отложенного спроса, практически исключает стимулы для повторных покупок и поэтому вредна с точки зрения создания постоянной клиентуры, а у большинства устойчиво работающих торговых организаций доля таких клиентов составляет от 20 до 40 и даже до 50%.

Значит, основной девиз розничных отделов московских компьютерных фирм - «решить проблему клиента». Для того, чтобы в нынешнее тяжелое время от слов перейти к делу, да так, чтобы, решая проблемы покупателей, не только не угробить собственный бизнес, но и остаться прибыльной компанией, необходимы четкая стратегия и хорошие кадры.

Что качается компании «Белый Ветер –ДВМ», то руководство считает, что основным резервом улучшения работы является повышение качества обслуживания. Сейчас невозможно наращивать обороты за счет увеличения масштабов. Значит, все источники развития - внутренние. Это сопутствующие услуги, марчендайзинг, более правильная, гибкая ценовая политика в отношении различных групп потребителей.

Руководство компании R-Style решило перестраивать магазины для того, чтобы лучше представить товар. В этом им оказывают помощь и вендоры. Например, Hewlett-Packard оформляет витрины и участвует в продвижении своих товаров – выделяет демонстрационное оборудование, людей, которые представляют его покупателям.

 На общем собрании руководителей ООО «Эксимер-КС» были приняты ряд решений, связанных с повышением эффективности работы розничного отдела компании. Так, необходимо повысить качество обслуживания клиентов, пересмотреть ценовую политику розничного отдела в отношении различных групп потребителей, привлечь фирм-производителей компьютерного оборудования и комплектующих с целью поддержки в организации демонстрационных залов и обучения менеджеров по работе с клиентами.

1.1.3. Анализ кадровой политики московских компьютерных компаний

«Белый ветер – ДВМ»: В новых условиях, требующих более качественной, изощренной работы с потребителями, многое зависит от компетентности продавцов.

«Валга»: Для розничного отдела искусство продавца, а значит, обучение персонала - это очень серьезно. Руководство компании «Валга» приглашало психолога, обучающего методам работы с клиентами, многих посылали учиться к вендорам. Надо отметить важный фактор: иногда менеджер в торговом зале начинает навязывать свое личное отношение к той или иной марке покупателю. Это необходимо исключить. Он должен предлагать то, что нужно клиенту и выгодно для фирмы».

R-Style: Продавец - одно из определяющих звеньев в цепочке продвижения товара от производителя к покупателю, если речь идет о розничной торговле. Серьёзной проблемой является то, что в России, никогда не имевшей нормальной службы быта, многие считают, что прислуживать, угождать, помогать делать покупки - стыдно. В результате хорошие, технически грамотные специалисты , как правило, совсем не имеют навыков общения.

 ООО «Эксимер-КС»: Менеджер розничного отдела является, пожалуй, самым важным звеном в процессе продвижения товара к потребителю, т.к. именно правильные и своевременные действия менеджера могут склонить потребителя к приобретению конкретного вида компьютерного оборудования, тогда как цены на продаваемую продукцию находятся на уровне средних.

Менеджеров среднего звена стараются подбирать через кадровые агентства, через сотрудников компании или для «обычных должностей» иногда даются объявления на сайте компании (www.excimer.ru). Основным критерием является наличие высшего или незаконченного высшего образования (такой человек способен обучаться). Желателен также опыт работы либо в торговле, либо в других компьютерных фирмах.

Так, компания R-Style находится еще только на пути к созданию концепции работы с кадрами. Подготовка продавца требует особого внимания. Руководству компании хочется избежать текучести, хочется, чтобы профессиональный уровень продавцов был высоким. Они обязательно должны быть консультантами, которые могут дать грамотный ответ на любой вопрос покупателя, понимать, стоит ли вообще подходить к человеку, который зашел в магазин.

Найти подходящих людей, которые разбирались бы и в технологии, и в ассортименте, и в психологии покупателя - дело очень сложное. Сегодня после сокращений во многих московских компьютерных компаниях остались только лучшие сотрудники. Именно те, кто способен обеспечить работу магазинов в новых условиях.

Вопрос избежания текучести кадров здесь чисто риторический. Действительно, с одной стороны, существует понятие срока годности персонала. Для того чтобы расти, человек должен каждые 3-5 лет менять профиль деятельности. Необязательно кардинально, просто надо уйти куда-то на более высокую должность или «в сторону». В торговле это очень трудно сделать, потому что организаторов торговых процессов всегда меньше, чем менеджеров-консультантов. С другой стороны, срок «жизни» продавцов оказывается меньше чем 3-5 лет. Потому что продажи - это очень эмоциональная, «актерская» деятельность, основанная на психологическом чутье.

Для того чтобы отыскать талантливых продавцов для компьютерной розницы или хотя бы людей с хорошим потенциалом, необходимо много времени, сил и знаний. Подбором кадров в ООО «Эксимер-КС» занимается специальный человек, который имеет прямое отношение к организации торговых процессов. В первую очередь он обращают внимание на особенности личности, определяют ее нацеленность на качественную работу с покупателем. Особо отмечается владение технологиями продаж, знание психологии клиентов, «актерские» данные, «торгашеские» способности. Сегодня компания активно проводит наборы не потому, что есть вакансии. Наборы проводятся с тем, чтобы создать более жесткие условия конкуренции внутри организации. Каждый должен работать в условиях борьбы за существование.

***1.1.4. Анализ перспектив развития отделов розницы московских компьютерных компаний***

Анализируя перспективы развития розничных отделов московских компьютерных компаний, можно предположить, что, возможно, появятся специализированные магазины, или в единой сети у каждого торгового предприятия будут свои акценты. Пока есть категория людей, для которых компьютерный бизнес не является профессией, а компьютер для них - инструмент, розница будет жить. Если человек - не специалист в области компьютерной техники, то он приходит в магазин, чтобы проконсультироваться, решить свои проблемы. Даже если будет совсем плохо, то все равно останутся врачи, адвокаты, для которых компьютер, принтер, сканер, цифровая камера необходимы для работы. Значит, и розница выживет.

С другой стороны, в настоящее время розница «загнана в угол», но можно надеяться, что в ближайшее время начнется подъем рынка, финансовые возможности населения возрастут и объемы продаж будут увеличиваться. Нынешняя тенденция к переходу к «подвальным» методам продажи, для которых характерны минимальные накладные расходы, прекратится, и люди опять пойдут в нормальные большие магазины. Покупатель будет ориентироваться в основном не на цену, а на имидж торговой точки. Хорошо известная марка, определенный ассортимент, уровень цен, набор услуг, общая атмосфера, удобное расположение магазина, продуманная технология обслуживания станут определяющими факторами выбора магазина.

С началом кризиса множество московских компьютерных компаний, занимающихся, в том числе, розничными продажами, были отброшены назад и сейчас снова проходят тот же путь, который уже однажды прошли. Обороты растут, но очень сложно оценить, где сказывается влияние внутренних факторов улучшения качества работы, а где - оздоровление общественного организма. Позитивных тенденций в стране нет, а ведь потребительский рынок непосредственным образом зависит от здоровья общества. Некоторые специалисты утверждают, что кризис уже прошел, и теперь можно ждать экономического подъема. Но с этими словами пока вряд ли можно согласиться. Кризис продолжается, и будем надеяться, чтобы худшее осталось позади. Во многих компания появились признаки улучшения и стабилизации, но это не потому, что рынок выздоравливает, просто эти компьютерные компании, выжившие в период кризиса, стали лучше работать. Это когда рынок растет, не надо прилагать особых усилий, чтобы развиваться, достаточно просто использовать его рост.

 Что же касается компании ООО «Эксимер – КС», то необходимо заметить, что даже несмотря на то, что организация является достаточно крупной, умелые действия руководства не только сумели отразить «удары» кризиса, но и восстановиться, начать развиваться новыми темпами. Отдел розницы компании начал работать в новом направлении, привлекая новых перспективных клиентов, удерживая старых, всяески их стимулируя к приобретению компьютерного оборудования и комплектующих в ООО «Эксимер-КС».

**1.2. Географические границы рассматриваемого рынка.**

 В дипломном проекте будет рассматриваться, в основном, московский рынок компьютерного оборудования и комплектующих. Это, в первую очередь, связано с тем, что рассматривать деятельность розничного отдела компании ООО «Эксимер-КС» целесообразно в рамках рынка компьютерного оборудования и комплектующих города Москвы и ближнего подмосковья. Исходя из статистических данных, предоставленных отделом учета ООО «Эксимер – КС», доля московских клиентов покупающих компьютерное оборудование в розницу поднялась в 1998 году по сравнению с 1997 годом с 72% до 77%. Это, как правило, связано с тем, что рынки компьютерного оборудования в регионах России насыщаются с каждым годом, что, соответственно, сказывается на повышении конкуренции на региональных рынках. Таким образом, вслед за затовариванием московского компьютерного рынка происходит затоваривание компьютерного рынка регионов. Вледствие чего географические границы розничных отделов постоянно сужаются. Это происходит из-за того, что разница в ценах на компьютерное оборудование в Москве и в регионах имеет тенденцию к уменьшению. Это связано с тем, что стараясь сохранить объемы прибыли, московские компьютерные компании стараются продать комплектующие и оборудование по более низким ценам, компенсируя плановые объемы прибыли увеличением объема продаж. Это, в свою очередь, приводит к затовариванию рынка регионов. В настоящее время розничному клиенту регионального компьютерного рынка, будь то частное лицо или организация, проще купить компьютерное оборудование недалеко от места работы или проживания, т.е. не выезжая за пределы самого региона. Т.к. поездка в Москву уже вряд ли поможет съэкономить много денежных средств, цена на перевозку увеличивает себестоимость покупки для конечного потребителя, да и времени клиент может потерять достаточно.

 С другой стороны, нельзя забывать и о клиентах, проживающих на территории России. Они, как правило, являются крупными организациями, достаточно часто навещающими столицу и приобретающими компьютерное оборудование в розницу крупными партиями, близкими к мелкооптовым.

Таким образом, вследствие постоянной тендеции к локализации розничного компьютерного рынка, рынок компьютерного оборудования Московы и ближнего подмосковья достаточно полно отражает все процессы, происходящие в розничном отделе ООО «Эксимер-КС». Однако, географические границы рынка компьютерного оборудования и комплектующих розничного отдела ООО «Эксимер-КС» целесообразно было бы расширить до границ региональных рынков компьютерного оборудования Российской Федерации.

 Политика розничного отдела ООО «Эксимер-КС» в отношении московского и региональных рынков компьютерного оборудования – различны. Дело в том, что московский и региональные рынки для розничных отделов московских компьютерных компаний являются совершенно разными. Московский рынок перенасыщен крупными и мелкими компьютерными фирмами, в то время как региональные рынки все еще продолжают состоять из незначительной части крупных и большого количества мелких развивающихся компьютерных компаний. Хотя московский и региональные компьютерные рынки являются рынками с преобладанием монополистической конкуренции, интенсивность конкуренции на каждом из них – различна.

Так, для московского рынка компьютерного оборудования характерна высокая интенсивность конкуренции, которая связана, как правило, с большим количеством непосредственных фирм-конкурентов. В последнее время, розничные отделы московских компьютерных компаний все чаще вынуждены вести борьбу с помощью неценовых методадов конкуренции, повышая роль услуг в продвижении и увеличении розничных продаж. С другой стороны, необходимо заметить, что в условиях монополистической конкуренции на московском компьютерном рынке среди крупных компьютерных компаний складываются свои специфические формы конкуренции по отношению к крупным и мелким компьютерным компаниям. Все больше усиливается роль услуг и неценовой конкуренции, когда розничные цены на компьютерное оборудование и комплектующие у крупных и мелких московских компьютерных фирм выравниваются и становятся одинаковыми.

 Говоря о компьютерных фирмах, занимающихся розничными продажами, интенсивность конкуренции на региональных рынках может быть несколько ниже, чем на московском компьютерном рынке даже с учетом того, что количество розничных клиентов в Москве явно превышает количество тех же клиентов в регионах. В отличие от московского рынка, региональные компьютерные рынки отличаются преобладанием достаточно жесткой ценовой конкуренции, хотя в порследнее время тенденция складывается к повышению значимости услуг иувеличению роли неценовых методов конкуренции.

**1.3. Анализ состояния макросреды ООО «Эксимер-КС»**

 Внешняя среда ООО «Эксимер-КС» достаточно неоднородна и четко дифференцирована по силе, периодичности, характеру влияния на организацию. Таким образом, анализируя состояние макросреды, важно разграничить макроокружение ООО «Эксимер-КС» (среду косвенного воздействия) и среду непосредственного окружения, относящуюся к микросреде ООО «Эксимер-КС». Анализируя макросреду, возможно установить и оценить влияющие факторы, представляющие угрозу или способствующие развитию компании. Также, возможно определить и изучить изменения, влияющие на текущую деятельность как самой компании, так и ее розничный отдел. Таким образом, макросреда ООО «Эксимер-КС» выступает, как правило, предпосылкой, вызывающей необходимость изменений в компании. Состав основных факторов макроокружения, характреристик его состовляющих и их влияния на ООО «Эксимер-КС» представлены в таблице 7.

Таблица 7

**Факторы макросреды**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор** | **Проявление** | **Возможные ответные меры ООО «Эксимер-КС»** |
| **Экономический фактор** |
| 1. ***Угроза высоких темпов инфляции***
 | Обесценивание накоплений ООО «Эксимер-КС» | Введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность денежных средств |
| Трудности в работе с юридическими лицами по безналичному расчету | Предварительное согласование курса пересчета с клиентом |
| Понижение покупательной активности физических лиц | Формирование кризисной ценовой политики компании, стимулирование продаж |
| 1. ***Рост безработицы***
 | Удешевление рабочей силы, высвобождение работников | Формирование рациональной кадровой структуры компании |
| 1. ***Установление высоких наоговых ставок***
 | Отток денежных средств из сферы продаж в бюджет, сокращение платежеспособного спроса | Завышение себестоимости и издержек, связанных с продажей и ее организацией, изыскание путей минимизации налогов |
| 1. ***Изменение структуры государственных расходов***
 | Отмена государственного заказа на компьютерное оборудование и комплектующие | Пересмотр сбытовой и закупочной политики компании с учетом отмены государственного заказа |
| **Социальный фактор** |
| 1. ***Рост мобильности населения***
 | Отток квалифицированных работников на новые места работы | Совершенствование системы стимулирования работников, автоматизация труда |
| 1. ***Повышение уровня образования***
 | Повышение трудовой дисциплины, производительности и эффективности работников | Совершенствование системы стимулирования работников во избежание конфликтов их с руководством компании, поддержание уровня вложений на профессиональную подготовку кадров |
| **Правовой фактор** |
| 1. ***Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу***
 | Необходимость изыскания финансовых средств для покрытия вновь установленных отчислений | Добиться льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и по налоговым ставкам |
| **Политический фактор** |
| 1. ***Ориентация на рыночное регулирование экономики***
 | Возможность выбора дополнительных направлений хозяйственной деятельности компании | Изыскание новых направлений деятельности компании, приносящих дополнительный дроход |
| Ослабление дисциплины и регулярности платежей и поставок | Страхование поставок, стимулирование клиентов и партнеров |
| 1. ***Снижение стабильности в обществе***
 | Увеличение вероятности социальной дифференциации общества | Разработка новых маркетинговых программ в отношении различных групп потребителей |
| **Международный фактор** |
| 1. ***Либерализация внешне-экономических связей***
 | Дополнительный приток зарубежных фирм-продавцов компьютерного оборудования и комплектующих | Использование ценового преимужества, удержание существующей доли рынка, снижение издержек |
| **Научно-технический фактор** |
| 1. ***НТП в сфере компьютерного оборудования и комплектующих***
 | Появление более совершенных видов компьютерного оборудования и комплектующих | Разработка маркетинговых программ продвижения в отношении новых видов оборудования и комплектующих |
| Сокращение спроса на компьютерное оборудование и комплектующие низшего технологического и научно-технического уровня | Разработка ценовой и сбытовой политик в отношении устаревшего оборудование и комплектующих, распродажи, сокращение складских запасов устаревшего оборудования |
| 1. ***НТП в социальной сфере***
 | Рост уровня социальных потребностей населения | Улучшение условий труда и быта работников компании |
| **Экологический фактор** |
| 1. ***Экология компьютерного оборудования и комплектующих***
 | Появление новых экологических стандартов в отношении компьютерного оборудования и комплектующих (TCO) | Сокращение складских запасов оборудования со старыми экологическими стандартами, проведение гигиенической сертификации продаваемого компьютерного оборудования и комплекующих.  |
| 1. ***Внутрифирменная экология ООО «Эксимер-КС»***
 | Повышение требований муниципалитета и работников фирмы к экологии компании | Выделение средств на организацию эколически чистых и безопасных условий труда, охрана прилегающей и территории компании окружающей среды |
| **Демографический фактор** |
| 1. ***Молодение населения***
 | Увеличение доли молодых людей в общей численности населения, восприимчивость к появлению новых компьютерных технологий технологий, увеличение числа потенциальных потребителей | Разработка новой маркетинговой политики компании в отношении новых потенциальных потребителей, продвижение новых видов компьютерного оборудования и комплектующих, стимулирование продаж |
| 1. ***Повышение уровня компьютерной грамотности населения***
 | Увеличение числа специалистов в области компьютерной техники | Разработка маркетинговых программ продвижения и реализации специфического компьютерного оборудования и комплектующих |

 Таким образом, отбирая наиболее важные факторы, оказывающие как положительное влияние (возможности), так и отрицательное влияние (угрозы), проведем анализ угроз и возможностей макросреды ООО «Эксимер-КС», представленный в таблице 8.

Таблица 8

**Анализ угроз и возможностей макросреды ООО «Эксимер-КС»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы состовляющих макросреды** | **Характер влияния на ООО «Эксимер-КС»** | **Возможная реакция ООО «Эксимер-КС»** |
| **Экономическая составляющая** |
| 1. ***Высокие темпы инфляции***
 | (-) обесценивание денежных средств | Предусматривание в договорах индексации платежей в случае их просрочки  |
| (+) при выплате поставщикам по долгосрочным займам и товарным кредитам | Увеличение доли товарных кредитов компании поставщиками |
| (+) Возможность получения оборотных денежных средств, играя на разнице в курсах валют | Покупка и продажа валюты |
| 1. ***Сокращение доходов потребителей***
 | (-) падает покупательная способность на компьютерное оборудование и комплектующие,(-) затрудняется сбыт, вынужденное сокращение скорости оборачиваемости финансовых средств и складских запасов | Проведение маркетинговых исследований, стимулирование продаж, поиск новых рынков сбыта |
| 1. ***Рост безработицы***
 | (+) Удешевление рабочей силы, высвобождение квалифицированных работников | Формирование рациональной кадровой политики компании |
| **Социальная составляющая** |
| 1. ***Повышение уровня компьютерной грамотности населения***
 | (+) Сокращение времени, связанного с кольсунтированием потребителей относительно выбора компьютерного оборудования и комплектующих | Сокращение состава консультантов розничного отдела |
| (-) Сокращение прибыли от консультирования клиентов, установки и настройки компьютерного и программного оборудования на территории заказчика | Предложение установки и подключения оборудования на территории заказчика как обязательной услуги при покупке компьютерного оборудования организациями и внесения затрат, связанных с установкой и подключением оборудования, в себестоимость продаж |
| **Научно-техническая составляющая** |
| 1. ***НТП в сфере компьютерного оборудования и комплектующих***
 | (+) Увеличение ассортимента продаваемого компьютерного оборудования икомплектующих | Разработка маркетинговых программ продвижения в отношении новых видов оборудования и комплектующих |
| (-) Постепенное удешевление компьютерного оборудования низшего научно-технического уровня и падение спроса на него | Разработка ценовой и сбытовой политик в отношении устаревшего оборудование и комплектующих, распродажи, сокращение складских запасов устаревшего оборудования |
| ***2.НТП в социальной сфере*** | (-) затраты, связанные с ростом уровня социальных потребностей работников компании(+) повышение эффективности и производительности труда вследствие повышения уровня социального обеспечения работников компании | Улучшение условий труда и быта работников компании, минимизация затрат, связанных с ростом уровня социальных потребностей |
| **Экологическая составляющая** |
| 1. ***Экология компьютерного оборудования и комплектующих***
 | (+) получение дополнительной прибыли от продажи сертифицированного компьютерного оборудования и комплектующих (ТСО)(-) удешевление компьютерного оборудования и комплектующих со старыми экологическими стандартами, оставшихся нереализованными | Сокращение складских запасов оборудования со старыми экологическими стандартами, проведение гигиенической сертификации продаваемого компьютерного оборудования и комплекующих.  |

К числу факторов, оказывающих наибольшее влияние на ООО «Эксимер-КС» относятся экономические (составляющие 1, 2), научно-технические (составляющие 1,2) и экологические (составляющая 1). Анализируя эти факторы и выявив основные угрозы и возможности для ООО «Эксимер-КС», необходимо отметить, что к наиболее вероятным угрозам следует отнести:

* ожидание высоких темпов инфляции, влияющих на покупательную способность клиентов;
* изменение структуры государственных расходов, влияющих на государственные заказы;
* снижение стабильности в обществе;
* сокращение доходов потребителей.

К наиболее значимым возможностям можно отнести:

* возможность свободного выбора сферы и направлений дополнительной хозяйственной деятельности ООО «Эксимер-КС»;
* увеличение доли молодых людей в общей численности населения, восприимчивых к появлению новых компьютерных технологий технологий;
* увеличение числа потенциальных потребителей новейшего компьютерного оборужования и комплектующих;
* возможность, во время резкого увеличения инфляции, получения дополнительных оборотных денежных средств, играя на разнице в курсах валют;
* возможность получения дополнительной прибыли от продажи сертифицированного экологически-чистого компьютерного оборудования и комплектующих (ТСО).

Говоря о перспективности компьютерного рынка необходимо выделить основные тенденции развития компьютерных технологий. Так, постоянно разрабатываются новые, более совершенные и высокопроизводительные компьютерные комплектующие и оборудование. В свою очередь, быстрыми темпами идет развитие современных программных продуктов, необходимых для сложных работ на компьютерной технике. Таким образом, появление новых и более совершенных программных продуктов позволяет пользователям персональных и иных видов компьютеров работать с большей эффективностью, чем при работе с устаревшими программными продуктами. Следовательно, необходимость в повышении эффективности при работе со сложными программными продуктами постоянно заставляет пользователей компьютерной техники приобретать все более мощное и совершенное компьютерное оборудование и комплектующие, обладающие повышенной производительностью. Важно также отметить, что компьютерный рынок Москвы и других российских регионов постоянно развивается, укрупняется, и совершенствуется, создавая предпосылки к прогрессу в различных отраслях производства и областях науки, что, в свою очередь, делает рынок компьютерного оборудования и комплектующих достаточно перспективным.

**1.4. Анализ состояния микросреды ООО «Эксимер-КС»**

 К микросреде ООО «Эксимер-КС» относится та часть внешней среды, с которой компания имеет конкретное и непосредственное взаимеодействие в своей хозяйственной деятельности (Винокуров). В центре внимания находятся потребители, конкуренты, поставщики и посредники. Задача анализа микросреды ООО «Эксимер-КС» состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке, определения конкурентных позиций компании на нем с учетом динамики микросреды и тенденций ее развития.

***1.4.1. Состав и структура потребителей. Характер закупок и их периодичность.***

В 1998 году лаборатория PC Labs CША, имеющая 17 своих представительств в России провела исследование розничных потребителей домашних компьютеров на предмет денежной суммы, которую эти покупатели готовы потратить на приобретение домашнего компьютера. В исследовании принимало участие около 16 тысяч респондентов. Исследование проводилось в 9 городах России, суммарный объем реализации компьютеров в которых составляет, по данным лаборатории, 96% от общего объема реализации компьютеров в России. Так, по информации журнала «PC-Magazine», около 80% выпускаемых в России компьютеров реализуется в Москве, около 10% - в Санкт-Петербурге, а остальные – в других областях России. Так, помимо Москвы и Санкт-Петербурга, исследование проводилось в таких городах как Иркутск, Нижний Новгород, Казань, Тула и др. По данным лаборатории PC Labs за 1998 год, около 73% потребителей домашних компьютеров готовы потратить на его приобретение не более 1200 долларов США. Причем из этих 73% потребителей, примерно 91,8% - готовы потратить на домашний компьютер сумму не более 1000 долларов США. Т.е. это из общего количества покупателей домашних компьютеров около 67% - располагают суммой равной примерно 1000 долларам США.

Из диаграммы 1 видно, что наиболее крупным сегментом розничных потребителей является сегмент, к которому относятся покупатели, располагающие на покупку домашнего компьютера денежной суммой примерно равной 1000 долларам США.

**Диаграма 1**



Рассматривая состав и структуру потребителей компьютерного оборудования и комплектующих, целесообразно произвести сегментацию клиентов розничного отдела ООО «Эксимер-КС», разделив их по таким признакам, как характер, периодичность и объем закупок. Так, анализируя розничных потребителей компьютерного оборудования и комплектующих можно выделить две основные группы: конечные пользователи (END-Users) и перепродавцы (Resellers) компьютерного оборудования и комплектующих. Основная отличительная особенность клиентов этих групп заключается в различии в характере розничных покупок компьютерной техники. Рассмотрим эти группы более детально.

* ***Конечные пользователи (End-Users)*** – клиенты розничного отдела, приобретающие компьютерное оборудование и комплектующие для собственного пользования и удовлетворения потребностей покупающего в приобретаемой компьютерной технике. Конечных пользователей , в свою очередь, можно разделить на две подгруппы:
* ***Юридические лица Москвы и московского региона*** (государственные структуры и организации, коммерческие организации, некомерческие организации). Примером таких клиентов ООО «Эксимер-КС» могут служить: ГУ ГИБДД, ГУВД, ФСБ, Государственные и негосударственные учебыне заведения и детские сады, Банки, Страховые компании, Финансовые компании, Торговые организации, Семейные хозяйства и т.д.
* ***Физические лица Москвы и московского региона.*** Примером физических лиц могут служить семьи и сами частные лица.
* ***Юридические лица росийских регионов*** (государственные структуры и организации, коммерческие организации, некомерческие организации). Например, региональные отделения УВД, Государственные и негосударственные учебыне заведения и детские сады, Банки, Страховые компании, Финансовые компании, Торговые фирмы, Семейные хозяйства, и т.д.
* ***Физические лица российских регионов.*** Примером могут служить семьи и частные лица.
* ***Перепродавцы компьютерного оборудования и комплектующих*** (Resellers) – клиенты розничного отдела, приобретающие компьютерное оборудование и комплектующие с целью их дальнейшей перепродажи реселлерам низшего уровня или конечным пользователям. Также, как и конечных пользователей, реселлеров целесообразно разделить на две подгруппы:
* ***Юридические лица Москвы и московского региона*** (Коммерческие организации). Примером таких клиентов могут служить различные виды торговых компаниий, занимающиеся, в том числе, продажей компьютерного оборудования и комплектующих, частные предприниматели, и т.д.
* ***Физические лица Москвы и московского региона.*** Например, семьи и частные лица.
* ***Юридические лица росийских регионов*** (Коммерческие организации). Примером данной подгруппы клиентов служат, как правило, торговые компании, занимающиеся преимущественно розничными продажами компьютерного оборудования и комплектующих, Частные предприниматели, и т.д.
* ***Физические лица российских регионов.*** Например***,*** семьи и частные лица.

Наглядно структура клиентов розничного отдела ООО «Эксимер-КС» представлена на схеме 9.

**Схема 9.**

**Структура клиентов отдела розницы компании ООО «Эксимер-КС»**

Клиенты российских регионов

***Конечные пользователи (END-Users)***

***Перепродавцы***

***(Resellers)***

***Юридические лица:***

* Государственные структуры и организации;
* Коммерческие организации;
* Некоммерческие организации

***Юридические лица:***

* Коммерческие организации;

***Физические лица***

***Физические лица***

**Структура клиентов отдела розницы компании ООО «Эксимер-КС»**

***Конечные пользователи (END-Users)***

***Перепродавцы***

***(Resellers)***

***Юридические лица:***

* Государственные структуры и организации;
* Коммерческие организации;
* Некоммерческие организации

### **Клиенты московского региона**

***Юридические лица:***

* Коммерческие организации

***Физические лица***

***Физические лица***

 Говоря об особенностях поведения и характере закупокок компьютерного оборудования и комплектующих, необходимо заметить, во-первых, что клиенты, как правило, являются высоко квалифицированными, знающими принципиальные различия выбираемого ими оборудования или комплектующих. Во-вторых, у разных групп потребителей различен и сам характер потребления. Так, для реселлеров важными критериями выбора поставщика компьютерного оборудования являются максимально низкая цена на компьютерное оборудование, комплектующие и гарантия на них. С другой стороны, конечные пользователи зачастую готовы потратить дополнительные денежные средства на оплату таких услуг, как получение дополнительных конслультаций, обучение работе с программным обеспечением и компьютерным оборудованием, установку и настройку программного и аппаратного обеспечения на территории заказчика. Также, немаловажно отметить, что перепродавцы, как правило, преобретают заранее выбранные ими модели компьютерного оборудования, что зачастую исключает возможность продаж им аналогичного оборудования и комплектующих, в то время как конечные пользователи являются более гибкими при выборе конкретной модели компьютерного оборудования и комплектующих. Это позволяет менеджерам розничного отдела продавать аналогичное и, что важно, имеющееся на складе оборудование.

С другой стороны, говоря о группе конечных пользователей, выбор конкретного вида компьютерного оборудования большинством физических лиц происходит куда более тщательно и выверенно, нежели выбор представителей различных юридических лиц, приобретающих оборудование для офиса и готовых как можно скорее потратить деньги организации, выделенные на покупку компьютерной техники. Однако, важно также отметить, что это лишь тенденция, иными словами – не всякий представитель организации, покупающий компьютерное оборудование готов положиться на компетентность менеджера торгового зала и купить удобное розничному отделу компьютерное оборудование.

 В Марте - Апреле 1999 года в ООО «Эксимер-КС» проводилось исследование структуры клиентов розничного отдела. Исследование проводилось на основе информации, полученной тремя консультантами, отвечающими на входящие телефонные звонки, и тремя менеджерами по продажам в демонстрационном зале. Сведения о каждом звонившем или пришедшем в демонстрационный зал и каждом купившевшем что-то в розничном отделе вносились в специальные базы данных, на основе которых можно было судить о:

* характере покупок;
* степени компетентности покупателя в вопросах компьютерного оборудования;
* структуре потребителей;
* периодичности закупок;
* объемах закупок каждой группы потребителей.

Важно отметить, что из всех респондентов, принимавших участие в исследовании 87% клиентов были признаны компетентными в вопросах компьютерного оборудования и комплектующих, из которых 12% достаточно профессионально ориентировались в новинках компьютерного рынка, типах и моделях компьютерного оборудования, ценах на продаваемую продукцию в Москве и московской области.

Говоря о периодичности покупок необходимо сказать, что порядка 62% покупателей являются постоянными клиентами розничного отдела ООО «Эксимер-КС». В зависимости от типов клиентов, периодичность покупок колебалась от одного раза в год до 2 раз в неделю. Так, наиболее часто покупающими розничными клиентами являются:

* среди конечных пользователей - юридические лица Москвы и российских регионов;
* среди перепродавцов – юридические и физические лица Москвы и российских регионов.

Высокий процент постоянных клиентов связан, как правило, с отсутствием в исследовательский период рекламных компаний, способных заметно повысить объемы продаж розничного отдела. С другой стороны, в периоды насыщенной рекламной деятельности компании, доля постоянных клиентов, по данным отдела учета ООО «Эксимер-КС», составляет в среднем за год примерно 47%.

Рассматривая структуру потребителей, важно также отметить, что доля продаж частным лицам составляет примерно 37%. Это связано с тем, что суммы закупок юридических лиц, как правило, больше сумм, которые могут потратить физические лица на приобретение компьютерной техники. Тем более, заметно сократилось число клиентов среди физических лиц, проживающих в российских регионах за пределами столицы и покупающих в ООО «Эксимер-КС» компьютерное оборудование и комплектующие.

***1.4.2. Состав и структура конкурентов.***

Анализ состава, структуры и основной деятельности конкурентов ООО «Эксимер-КС» устанавливает, какие силы определяют степень интенивности конкурентной борьбы на компьютерном рынке Москвы и московского региона. Так, конкуренция на компьютерном рынке рассматривается как эффективное средство саморегулирования и развития самого рынка компьютерного оборудования и комплектующих, поскольку позволяет координировать индивидуальные усилия компьютерных фирм. Важно также отметить, что определенное влияние на конкурентную среду компьютерного рынка оказывают поставщики и потребители компьютерного оборудования и комплектующих, а также компании-продавцы, занимающиеся продажей аналогичных видов компьютерного оборудования и комплектующих прочих фирм-производителей. Все они при определенных условиях могут значительно влиять на силу, с которой ведется конкурентная борьба, на изменение позиций ООО «Эксимер-КС» на московском компьютерном рынке. С другой стороны, конкурентная среда на московском компьютерном рынке формируется, в основном, под влиянием основных конкурентов компьютерного рынка – московских компьютерных фирм (Винокуров).

 Так, для более детального анализа природы и характера конкурентной среды московского компьютерного рынка необходимо учитывать:

* соперничество среди московских и региональных конкурентов, тогргующих одинаковыми с ООО «Эксимер-КС» моделями компьютерного оборудования и комплектующих (центральные конкуренты);
* конкуренцию со тороны компаний, занимающиеся продажей аналогичных видов компьютерного оборудования и комплектующих прочих фирм-производителей;
* угрозу появления новых конкурентов на московском и региональных компьютерных рынках;
* позиции поставщиков, их экономические возможности;
* позиции корпоративных розничных клиентов, их экономические возможности.

Схематически, модель конкурентных сил для ООО «Эксимер-КС» на московском компьютерном рынке представлена на рис. 10

Рис. 10

**Модель конкурентных сил для ООО «Эксимер-КС» на московском компьютерном рынке**

***Потенциальные новые конкуренты***

***конкуренты со стороны компаний, занимающиеся продажей аналогичных видов компьютерного оборудования и комплектующих прочих фирм-производителей***

***Конкуренты, тогргующие одинаковыми с ООО «Эксимер-КС» моделями компьютерного оборудования и комплектующих (центральные конкуренты)***

Поставщики

***Корпоративные розничные клиенты***

 Эти конкурентные силы действуют совместно и влияют:

* на цены, которые могут устанавливать московские компьютерные компании, занимающиеся розничными продажами;
* объемы инвестирований в развитие розничных сетей реализации компьютерного оборудования и комплектующих, а также усилий по продвижению конкретных моделей компьютерной техники,
* величину расходов, которую вынуждены нести косковские компьютерные компании, занимающиеся розничными продажами

Так, появление новой крупной компании, занимающейся эксклюзивной торговлей конкурентоспособного компьютерного оборудования скорее всего приведет к снижению цен на аналогичные модели компьютерного оборудования и, как результат, снижению прибыли остальных компьютерных компаний. Появление такого крупного эксклюзивного продавца конкурентного компьютерного оборудования может привести к изменению сложившегося ранее на рынке соотношения спроса и предложения. При всем разнообразии применяемых инструментов и форм конкурентной борьбы, главным средством ее ведения по-прежнему остается ценовая конкуренция, хотя с другой стороны, все более значимую роль приобретают и неценовые методы конкуренции, что в настоящее время особенно важно для розничных отделов московских компьютерных фирм.

Московский компьютерный рынок – рынок с преобладанием монополистической конкуренции. По информации агенства «Мобиле», на конец 1998 года в Москве насчитывалось около 2200 мелких и крупных фирм, занимающихся розничной продажей компьютерного оборудования икомплектующих, а также непосредственной сборкой и реализацией компьютеров.

Выделяя основных конкурентов ООО «Эксимер-КС» необходимо четко разграничить представленные на московском компьютерном рынке фирмы, занимающиеся розничными продажами. Так как основным направлением деятельности ООО «Эксимер-КС» является сборка компьютерной техники и продажа компьютерного оьорудования и комплектующих, то, рассматривая тенденции развития розничного отдела, конкурентами фирмы будут являться компании, основная деятельность которых заключена в продаже компьютерного оборудования и комплектующих в розницу.

 Условно, московские компьютерные фирмы, занимающиеся розничными продажами, можно разделить на три основные группы:

* Фирмы «подвального» типа – коммерческие организации, занимающиеся, в том числе, розничной торговлей непосредственно со склада. Организации подобного типа характеризуются, как правило, отсутсвием крупных торговых площадей и демонстрационных залов, продажа осуществляется преимущественно по прайс-листу фирмы и, в отдельных случаях, по индивидуальному согласованию цены с клиентом.
* Преимуществами подобных фирм являются низкие затраты на организацию розничной деятельности из-за отсутствия крупных торговых площадей, затрат на их оформление, поддержание выставочного ассортимента, содержание многочисленного торгового персонала и консультантов, низкие затрыта на рекламную деятельность. Низкие затраты на организацию розничных продаж, в свою очередь, являются достаточно важным фактором в конкурентной борьбе на московском компьютерном рынке.
* Недостатками подобных фирм являются низкая презентабельность организации в глазах потребителей; отсутствие выставочных и демонстрационных залов; отсутствие достаточного для одновременного обслуживания большого количества клиентов торговых площадей, торгового персонала и консультантов.

По информации агенства «Мобиле» на конец 1998 года, доля компаний «подвального» типа в общем количестве компьютерных фирм, торгующих врозницу, составляет порядка 48%, т.е. почти половина всех торгующих врозницу компьютерных фирм. Однако, за последние 2-3 года происходит тенденция к уменьшению доли подобных компаний вследствие реорганизации их в иные виды розничных торговых фирм (таких как салоны-магазины, фирмы, выставляемые на компьютерных ярмарках и специализированных рынках).

* Салоны-магазины (демонстрационные залы) - коммерческие организации, занимающиеся, в том числе, розничной торговлей непосредственно из демонстрационного зала салона-магазина. Отпуск оплаченного покупателями товара происходит как на территории самого демнстрационного зала, так и в специально организованных для отргузки оборудования помещениях, находящихся в непосредственной близости от складских помещений. Непременными атрибутоми подобного типа организаций является высокий уровень сервиса обслуживания клиентов, наличие достаточного для обслуживания большого количества клиентов менеджеров по продажам и консультантов, наличие демонстрационных моделей продаваемого оборудования, располагающая к покупкам обстановка торгового персонала и демонстрационного зала.
* Преимуществами подобных фирм являются высокий сервис обслуживания клиентов, наличие достаточного для обслуживания большого количества клиентов менеджеров по продажам и консультантов, располагающая к покупкам обстановка торгового персонала и демонстрационного зала. Высокий сервис обслуживания в подобных организациях, в свою очередь, является важным фактором, влияющим на имидж организации и ее конкурентоспособность в отношении данного типа розничных организаций.
* Недостатками подобных форм торговых компаний являются высокие затраты, связанные с поддержанием ассортимента демонстрационного зала, содержанием достаточного для одновременного обслуживания большого количества клиентов менеджеров по продажам и консультантов, высокие затраты, связанные с рекламой организации и продвижением определенных моделей и видов компьютерного оборудования и комплектующих.

По информации агенства «Мобиле» на конец 1998 года, доля салонов-магазинов в общем количестве компьютерных фирм, торгующих в розницу, составляет примерно 29%. Более того, за последние 1-2 года происходит тенденция к увеличениею доли подобных компаний вследствие необходимости торговых организаций в повышении уровня обслуживания клиентов, а также тенденции к повышению роли сервисного обслуживанияклиентов и переходу на цивилизованные методы торговли.

* Компьютерные ярмарки, торговые комплексы и специадтзированнын рынки компьютерного оборудования – совокупность индивидуальных торговых организаций и представительств компьютерных фирм, занимающихся продажей компьюторного оборудования в розницу с торговых мест или боксов. Совокупность этих торговых мест или боксов составляет ярмарку или торговый комплекс. Основной отличительной от организаций «подвального типа» и салонов-магазинов особенностью является то, что подобные места представляют собрание разных коммерческих организаций, размещенных на одной торговой площади.
* Преимуществами подобных торговых мест является, в первую очередь, то, что на одной торговой площади представлено большое количество различных торгующих организаций, что сказывается на повышении интенсивности конкуренции в рамках ярмарки или торгового комплекса, снижении отпускных розничных цен на продаваемое компьютерное оборудование и комплектующие. Как правило, подобные торговые места посещает достаточно большое количество заинтересованных в покупке клиентов. Затраты на рекламу торговой организации достаточно малы или вовсе отсутствуют, т.к. рекламная деятельность осуществляется, как правило, руководством ярмарки или торгового комплексав и участие торгующей организации уже является рекламой для этой организации.
* Недостатками подобных торговых мест является то, что вследствие высокой конкуренции среди розничных компьютерных компаний, представленных на ярмарке, на специализированном рынке или торговом комплексе, необходимо поддерживать конкурентоспособные услуги и цены на продаваемое компьютерное оборудование. С другой стороны, уровень услуг торговых компаний, представленных на данных ярмарках иторговых комплексах, в различных торговых компаниях практически не отличается.

По информации агенства «Мобиле» на конец 1998 года , доля фирм, представленных на компьютерных ярмарках, торговых комплексах и специализированных рынках компьютерного оборудования в общем количестве компьютерных фирм, торгующих врозницу, составляет примерно 23%. Из них, на долю фирм, представленных на компьютерных ярмарках и торговых комплексах приходится 14%. Доля фирм, представленных на специализированных компьютерных выставках составляет, соответственно, примерно 9%.

Наглядно, доли московских компьютерных компаний, занимающихся розничными продажами, представлены в таблице 11 (по информации агенства «Мобиле» на конец 1998г.)

Таблица 11.

**Доли различных типов московских компьютерных компаний, занимающихся розничными продажами, в общем количесве московских розничных компьютерных фирм.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Типы московских розничных компьютерных компаний.** | **Доля в общем количестве московских компьютерных компаний, занимающихся розничной торговлей** |
| ***Фирмы «подвального» типа*** | **48%** |
| ***Салоны-магазины (демонстрационные залы)*** | **29%** |
| ***Компьютерные ярмарки, Торговые комплексы*** | **14%** |
| ***Специализированные компьютерные рынки*** | **9%** |

 Розничная деятельность компании ООО «Эксимер-КС» относится к такому типу торговых организаций, как салон-магазин (демонстрационный зал). Таким образом, целесообразно рассмотреть основных конкурентов компании на московском компьютерном рынке, относящихся к типу таких торговых организаций, как салоны-магазины (демонстрационные залы). Рассмотрим подробнее эти организации, а также основные тенденции в развитии их розничных сетей реализации компьютерного оборудования и комплектующих, распределение рыночных долей, различие в маркетинговых приемах и стратегиях конкуренции.

**Краткое описание основных компаний-конкурентов ООО «Эксимер-КС»**

* ***Компания R-Style:*** Розничная торговля является одним из старейших направлений деятельности R-Style. В течение 5 лет компания развивает свою торговую сеть и совершенствует методы работы с розничными покупателями. На сегодняшний день торговые центры R-Style действуют в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Новосибирске, Брянске, Ростове-на-Дону, Хабаровске, Киеве. В настоящее время в R-Style существуют две основные схемы работы с розничными покупателями - розничная продажа компьютерного оборудования и комплектующих в салонах-магазинах и торговых центрах, контрактные поставки компьютерной техники. Торговый ассортимент состоит из порядка 1200 наименований компьютерной и офисной техники, программного обеспечения и канцтоваров. Более 30% розничных покупателей торговых залов и салонов-магазинов R-Style –конечные пользователи, приобретающие компьютерную технику для работы, образования, расширения кругозора, проведения досуга.
* Концерн "Белый Ветер - ДВМ": Концерн "Белый Ветер - ДВМ" является многопрофильной компьютерной компанией, занимающейся, в том числе, розничными продажами компьютерного оборудования и комплектующих. Включает в себя подразделения: розничных и корпоративных продаж, производственное, дистрибуторское и сервисное. Производственное подразделение выпускает портативные компьютеры RoverBook, настольные компьютеры RoverPC, мониторы RoverScan и PCMCIA-платы RoverCard. Дистрибуторское подразделение Концерна является официальным поставщиком компьютерной техники ViewSonic/Optiquest, Philips, SONY, Panasonic, Hitachi, Fujitsu ICL, Diamond Multimedia, Minolta, Opti-UPS, NEC, Toshiba, Canon, Compaq. Розничная торговая сеть "Белый Ветер" состоит из 8 магазинов в Москве и 6 - в региональных филиалах Концерна в Екатеринбурге, Красноярске, Курске, Санкт-Петербурге и Хабаровске. В сентябре 1994 года в центре Москвы, ''Белый Ветер'' открыл первый в России компьютерный супермаркет мирового уровня.
* ***Компания «Валга»***: Компания ВАЛГА, основанная в 1995 году, является одним из лидеров Российского компьютерного бизнеса. Компания ВАЛГА - бизнес-партнер таких известных в компьютерном мире производителей как Microsoft, Intel, ViewSonic, Epson, Hewlett-Packard, Microtek, Samsung, Sony, Philips - одной из своих основных задач считает активное распространение компьютерной техники через разветвленную сеть специализированных розничных салонов для наиболее полного удовлетворения потребностей самых взыскательных клиентов. Благодаря тесному сотрудничеству с всемирно известными поставщиками обеспечиваются разумные цены при широком выборе товара. Компания ВАЛГА известна производством широкого спектра компьютерной техники превосходного качества. Высокопроизводительные офисные компьютеры, мультимедийные домашние компьютеры и мощные графические станции, собираются, как правило, из тщательно подбираемых комплектующих ведущих производителей мира, любой конфигурации. Компания ВАЛГА - это сеть компьютерных салонов, расположенных во всех концах Москвы. Совреименные демонстрационные залы, широчайший выбор компьютерной техники, индивидуальный подход ккаждому клиенту, приветливость и высочайший профессионализм консультантов – основные компоненты популярности компьютерных салонов ВАЛГА.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Название компьютерной компании** | **Используемые маркетинговые приемы и стратегии конкуренции** | **Рыночная доля компании на московском компьютерном рынке** |
| R-Style | * рыночная ориентация компании на нужды потребителей, иддивидуальный подход к клиентам;
* повышение роли сервисного и гарантийного обслуживания;
* расширение и развитие розничной сети реализации компьютерного оборудования и комплектующих;
* продажа сертифицированного компьютерного оборудования.
 | **3,7%** |
| ***«Белый Ветер- ДВМ»*** | * расширение и развитие розничной сети реализации компьютерного оборудования и комплектующих;
* продажа сертифицированного компьютерного оборудования;
* продвижение и стимулирование продаж персональных компьютеров и ноутбуков собственного производства;
* развитие службы заказов на компьютерное оборудование, благодаря которой клиенты могут в кратчайшие сроки приобрести любое компьютерное оборудование и программное обеспечение;
* организация PR - открытие первой в России публичной мультимедийной библиотеки.
 | **3,2%** |
| ***«Валга»*** | * активное распространение компьютерной техники через разветвленную сеть специализированных салонов для наиболее полного удовлетворения потребностей самых взыскательных клиентов;
* целевая направленность на широкий спектр высококачественного компьютерного оборудования и комплектующих;
* рыночная ориентация компании на нужды потребителей, иддивидуальный подход к клиентам;
* расширение и развитие розничной сети реализации компьютерного оборудования и комплектующих;
* ориетация на продажу качественной компьютерной техники по более низким ценам с целью увеличения объема розничных продаж и объема рыночной доли компании;
* планирование и проведение новых высокоэффективных рекламных акций совместно с крупными фирмами-производителями;
* разработка новых маркетинговых программ по отношению к корпоративным розничным клиентам;
* прекращение продаж низкорентабельного компьютерного оборудования и комплектующих.
 | **2,8%** |
| ***ООО «Эксимер-КС»*** | * целевая направленность на предоставление широкого спектра высококачественного компьютерного оборудования и комплектующих и услуг;
* рыночная ориентация компании на нужды потребителей, иддивидуальный подход к клиентам;
* расширение и развитие розничной сети реализации компьютерного оборудования и комплектующих;
* ориетация на продажу качественной компьютерной техники по более низким ценам с целью увеличения объема розничных продаж и объема рыночной доли компании;
* планирование и проведение новых высокоэффективных рекламных акций совместно с крупными фирмами-производителями;
* разработка новых маркетинговых программ по отношению к корпоративным розничным клиентам;
* прекращение продаж низкорентабельного компьютерного оборудования и комплектующих.
 | **1,7%** |

Распределение рыночных долей розничных отделов компьютерных компаний на московском компьютерном рынке наглядно представлено на диаграме 12.

Диаграма 12.

 Ежеквартально, московские компьютерные компание, являющиеся дилерами фиры Интел и занимающиеся, в том числе, розничными продажами, предоставляют в отдел маркетинга компании Интел отчет о розничных и оптовых продажах процессоров компании. Так, по информации компании Интел, места по количеству процессоров, проданных компаниями в розницу, распределились следующим образом (Таблица 13):

Таблица 13.

**Количество процессоров фирмы Интел, проданных московскими компьютерными компаниями в розницу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Московская компьютерная компания** | **Количество проданных в розницу процессоров фирмы Интел** |
| R-Style | ***307*** |
| ***«Белый Ветер – ДВМ»*** | ***261*** |
| ***«Валга»*** | ***232*** |
| ***ООО «Эксимер – КС»*** | ***137*** |

***1.4.3. Состав и структура поставщиков и посредников***

 Взаимодействие поставщиков компьютерного оборудования и комплектующих с торговыми компьютерными компаниями оказывает на последних непосредственное влияние. Это влияние особенно усиливается если компьютерное оборудование поставщиков не сильно дифференцировано, когда компьютерной компании сложно сменить поставщика.

При изучении и выборе возможных поставщиков компьютерного оборудования и комплектующих в первую очередь выяснению подлежит: стоимость поставляемого оборудования и комплектующих, обязательность соблюдения условий поставки, гарантии на поставляемую технику, место расположения поставщика, финансовые возможности поставщика, перечень предоставляемых им дополнительных услуг.

 Так, поставщиков ООО «Эксимер-КС» можно разделить на три основные группы: вендоры (фирмы-производители); дилеры и дистрибьюторы; посредники.

* К группе вендоров относятся, как правило, крупные фирмы-производители компьюторного оборудования и комплектующих, продукция которых пользуется постоянным спросом. Объемы закупок у фирм-производителей достаточно велики, что позволяет ООО «Эксимер-КС» снизить издержки связанные с приобретением ходовых моделей компьютерного оборудования и комплектующих. Преимуществом при работе с вендорами является также предоставление ими товарных кредитов и оптовых скидках на производимое ими оборудование, что является важным фактором при выборе поставщика компьютерной техники.
* К группе дилеров и дистрибьюторов относятся, как правило, крупные компьютерные компании, занимающиеся, в основном, распространением и оптовыми продажами определенных видов компьютерного оборудования и комплектующих. В свою очередь компания ООО «Эксимер-КС» также является дилером и дистрибьютором достаточно большого количества различных фирм-производителей компьютерного оборудования, комплектующих и программного обеспечения. Так, ООО «Эксимер-КС» является дилером и дистрибьютором таких ткрупных и известных компаний, как: IBM, Novel, Seagate, Western Digital, Hewlett Packard, 3Com, Cisco Systems, Intel, APC, ViewSonic, Epson, Compaq, ANK, Sony, D-link. Однако, ассотримент продаваемой компанией компьютерной техники настолько велик, что ООО «Эксимер-КС» просто не в состоянии быть дилером или дистрибьютором слишком большого числа фирм-производителей. Это происходит потому, что вендоры, как правило, устанавливают минимально допустимые границы поставляемого ими компьютерного оборудования и комплектующих дилерам и дистрибьюторам. Так, происходит своеобразное перераспределение различных видов компьютерной техники по крупным дилерам и дистрибьюторам компьютерного оборудования и комплектующих. Это приводит к тому, что дилеры и дистрибьюторы одних видов компьютерной техники стараются устанавливать партнерские взаимоотношения с другими компаниями-дилерами и дистрибьюторами Т.е. подобные компании становятся взаиморасчетчиками по отношению к таким же как они компаниям-дилерам и дистрибьюторам. Поставляя по дилерским ценам компьютерную технику, дилером которой является ООО «Эксимер-КС», фирма по договору о взаиморасчетах закупает необходимую компьютерную технику у таких же компаний - дилеров и дистрибьюторов по дилерским ценам, находящимся примерно на уровне отпускных цен фирм-производителей этого компьютерного оборудования фирмам-дилерам и дистрибьюторам.
* К группе посредников относятся, как правило, реселлеры (перепродавцы) компьютерного оборудования и комплектующих. Для розничных отделов компьютерных фирм посредники являются важным звеном в цепи поставок небольших партий компьютерного оборудования и комплектующих. Так, посредниками могут являться как крупные фирмы-дилеры и дистрибьюторы, так и небольшие торговые компании. Важность подобных посреднических компаний в розничной сети реализации компьютерного оборудования и комплектующих заключается в том, что при отсутствии необходимой компьютерной техники на складе ООО «Эксимер-КС» и складах вендоров, дилеров и дистрибьюторов, возможно быстрое приобретение небольших партий этой компьютерной техники у посреднических торговых компьютерных компаний. В основном, подобные закупки относятся к тем видам компьютерного оборудования, которые:
* до сих пор пользуются спросом, но само оборудование или комплектующие сняты с производства и остались в ограниченном количестве на складах торговых компьютерных компаний:
* имеется повышенный спрос на определенные виды компьютерной техники во время нерегулярных поставок этой техники со стороны вендоров и основных дистрибьюторов фирм-производителей этой продукции.

Если производитель компьютерной техники выполняет достаточно большое количество функций в процессе разработки, создания и распространения произведенного им оборудования или комплектующих, его издержки, соответственно, растут а значит и отпускные цены компании-производителя становятся выше. При передаче части функций товародвижения посредникам, издержки и, следовательно, отпускные цены компании производителя становятся ниже. Посредники в этом случае взимают дополнительную плату, чтобы покрыть свои издержки по организации работ по товародвижению. Вопрос о том, кому следует выполнять различные функции, присущие каналу распределения, - это вопрос об относительной результативности и эффективности. Если появляется возможность более результативно выполнять функции, канал, соответственно, начинает перестраиваться.

 Так, рассматривая основных поставщиков компьютерного и офисного оборудования и комплектующих компании ООО «Эксимер-КС», необходимо выделить две основные группы: вендоры (фирмы-производители); дилеры и дистрибьюторы. В свою очередь, группа посредников, в данном случае, относится к дилерам и дистрибьюторам. При возникновении необходимостии у ООО «Эксимер-КС» в приобретении недостающего компьютерного оборудования малыми партиями, компания производит такие закупки у диллеров и дистрибьюторов.

* ***Вендоры (фирмы-производители):*** По данным отдела учета ООО «Эксимер-КС» за первый квартал 1999 года, средняя доля поставляемого в компанию компьютерного оборудования и комплектующих вендорами составляет, примерно, 37%. Из которых около 31% оборудования ООО «Эксимер-КС» поставляет непосредственно с заводов и центральных складов фирм-производителей, расположенных за границами Российской Федерации. Если учитывать затраты, связанные с перевозкой, складированием, таможенными пошлинами и расходами на коммандировки, то себестоимость привезенного из-за границы компьютерного оборудования, приобретенного у вендоров, примерно на 3-7% ниже затрат, связанных с приобретением компьютерной техники у компаний-дилеров и дистрибьюторов этого компьютерного оборудования, расположенных в Российской Федерации. Закупки компьютерной техники у фирм-производителей являются важным конкурентным преимуществом. Так, в жесткой конкурентной борьбе у ООО «Эксимер-КС» появляется возможность применения эффекта «ценового зонтика», выраженного в возможности более сильного понижения отпусконой цены на компьютерное оборудование, по сравнению с торговыми компьютерными компаниями, издержки которых на приобретение этого компьютерного оборудования выше, чем у ООО «Эксимер-КС». Вместе с тем, продавая такое оборудования по одинаковым с компаниями-реселлерами ценам, ООО «Эксимер-КС» получает более высокую маржу при продаже приобретенных у вендоров видов компьютерной техники.
* ***Диллеры, дистрибьюторы, посредники:*** По данным отдела учета ООО «Эксимер-КС» за первый квартал 1999 года, средняя доля приобретаемого у диллеров, дистрибьюторов и посредников компьютерного оборудования и комплектующих составляет, примерно, 63%. Из которых около 57% оборудования ООО «Эксимер-КС» закупает у дилеров и дистрибьюторов компьютерной техники. Остальные 6% компьютерного оборудования и комплектующих поставляются посредниками. Основными поставщиками ООО «Эксимер-КС», относящимися к дилерам и дистрибьюторам компьютерных фирм-производителей, являются компании DEALINE, C2000, Logitek Systems, OCS. Рассмотрим основных из поставщиеков ООО «Эксимер-КС» подробнее.
* Dealine – профессиональная дистрибуторская компания, работающая на российском компьютерном рынке с 1995 года. Партнерами Дилайн являются производители компьютерной техники Brand-name. Более 2500 наименований товаров – персональные компьютеры и компьютерные комплектующие, сетевое и офисное оборудование, переферийное оборудование и аксесуары. Закономерной оценкой деятельности ДИЛАЙН на российском рынке стало подведение итогов пятого ежегодного опроса "top 100 компьютерного бизнеса России", проводимого Агенством маркетинговых исследований "Дейтор" и Российским Компьютерным Союзом (РКС). По итогам опроса, проведенного в феврале 1998 года, в номинации "фирмы–дистрибуторы" компания ДИЛАЙН заняла первое место.
* ОСS – дистрибуторская компания, работающая на российском компьютерном рынке с 1994 года. Основными вендорами компании OCS являются такие известные фирмы-производители, как AMP, 3COM, APC, Cisco, Compaq, Hewlett-Packard, OKI, Packard Bell, NEC,Roline, MK Electric, Nortel, PK Electronics, Philips, Verbatim. В начале 1996 года подписан ряд дистрибьюторских контрактов, произошел переход от нишевой дистрибьюции к мультивендорной. Зaвоеван существенный сегмент рынка по каждому из ключевых производителей. Активный рост дилерской сети в Сибири послужил причиной открытия представительства и склада в Новосибирске. Начал работу московский офис компании. Начало планомерного развития служб технической поддержки дилеров.
* Logitek Systems – одна из крупекйших московских компьютерных компаний. По размеру импорта компьютерного оборудовани икомплектующих с ней могут лишь сравниться такие гиганты московского компьютерного рынка, как компании Dealine и С2000. Компания создана в 1995 году и является дистрибутором около 100 крупнейших зарубежных производителей компьютерного оборудования и комплектующих.

***1.4.4. Ключевые факторы микросреды, способствующие успеху ООО «Эксимер-КС» на рынке компьютерного оборудования и комплектующих.***

 Ключевыми факторами успеха являются характерные для данной отрасли факторы, приносящие ей преимущества (Винокуров, 46). Так ка рынок компьютерного оборудования и комплектующих слишком динамичен, то некоторые из ключевых факторов успеха могут меняться во времени.

 Для торговых организаций, занимающихся розничными продажами на рынке компьютерной техники, основыми ключевыми факторами успеха могут быть:

* Факторы, основанные на маркетинге (наличие квалифицированного персонала, хорошая сеть реализации компьютерного оборудования и комплектующих, низкие затраты на закупку, продажу и продвижение продаваемого ассортимента компьютерного борудования и комплектующих и т.д.);
* Факторы, связанные с хорошим менеджментом (эффективная система управления в компании, правильно подобранная комманда руководитей компании, надежные информационные системы и др.);

Основные ключевые факторы микросреды, способствующие успеху ООО «Эксимер-КС» на рынке компьютерного оборудования и комплектующих:

* Правильное определение географических границ целевого рынка; выделение наиболее значимых сегментов потребителей;
* Проведение эффективного анализа текущего состояния и динамики факторов микросреды компании; определение наиболее значимых факторов, влияющих на сбыт компьютерного оборудования и комплектующих; определение тенденций развития и перспективности рынка; точное определение стратегических приоритетов компании;
* Определение возможностей увеличения рыночной доли компании; возможностей повышения конкурентоспособности компании на целевом рынке;
* Повышение эффективности в работе с поставщиками и посредниками; разработка эффективных вариантов сотрудничества с компаниями-дилерами и дистрибьюторами; отыскание возможностей минимиации затрат, связанных с приобретением компьютерного оборудования и комплектующих;
* Повышение эффективности внутрефирменной организационой структуры ООО «Эксимер-КС».

***1.4.5. Анализ сильных и слабых сторон ООО «Эксимер-КС».***

 Для большинства небольших компьютерных компаний смысл конкуренции сводится к тому, чтобы быть похожими на своих более крупных конкурентов. Но подражать другим, с другой стороны, означает лишение каких-либо других преимуществ. Но отсутствие конкурентных преимуществ на компьютерном рынке – верный путь к банкротству компании, занимающейся продажей компьюторного оборудования и комплектующих. Некоторое крупные компьютерные компании, обладая конкурентными преимуществами, не принимают ни каких усилий для того, чтобы не потерять их.

 Под сильными сторонами организации понимают все, что обеспечивает ей преимущества над конкурентами (Винокуров, 51). Из сильных сторон компьютерной компании наиболее значимыми являются те, которые обеспечивают организации долговременный отрыв от конкурентов, т.е. то, что они не могут повторить, скопировать и что относится к «исключительному» превосходству. Однако, важно заметить, что жизненный цикл таких преимуществ достаточно невелик, т.к. при появлении такого преимущества у компании, ее конкуренты тотчас же стремятся воспроизвести, скопировать это преимушество в рамках своей фирмы.

 Слабые стороны организации – это то, что не позволяет ей достичь преимуществ над конкурентами (Винокуров, 51). Так, разработка новых стратегий ООО «Эксимер-КС» должна опираться на сильные стороны компании и быть такой, чтобы минимизировать воздействие слабых сторон. Для этого необходимо выяснить как различные изменения на компьютерном рынке и в какой степени соотносятся с сильными и слабыми сторонами компании. Понятно, если ситуация на компьютерном рынке такова, что способствует реализации его сильных сторон, у ООО «Эксимер-КС» появляются возможности, шансы укрепить свои позиции на рынке компьютерного оборудования и комплектующих. И, наоборот, если изменения на компьютерном рынке связаны со слабыми сторонами ООО «Эксимер-КС», предприятие сталкивается с рисками и угрозами.

 Проследить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами ООО «Эксимер-КС» можно с помощью SWOT-анализа (таблица 14).

Таблица 14

***SWOT-анализ ООО «Эксимер-КС»***

|  |  |
| --- | --- |
| **ПРЕИМУЩЕСТВА (достоинства и сильные стороны, выделяющие ООО «Эксимер-КС»** | **НЕДОСТАТКИ (слабые места,которые подлежат исправлению, чтобы не дать конкурентам превратить их в свои преимущества)** |
| 1. Выгодное месторасположение торгового зала и складских помещений. | 1. Недостаточно широкий ассортимент популярных моделей компьютерного оборудования и комплектующих. |
| 2. Низкая себестоимость закупаемого компьютерного оборудования и комплектующих. | 2. Затоваривае складских помещений компьютерным оборудованием и комплектующими, на которые падает спрос. |
| 3. Низкая стоимость доставки и транспортировки компьютерного оборудования и комплектующих. | 3. Периодическая закупка низкокачественной компьютерной техники. |
| 4. Оперативность доставки. | 4. Неполная степень охвата рынка в местах потенциального и повышенного спроса. |
| 5. Отсрочка платежа постоянным клиентам. | 5. Нет фирменной упаковки компьютеров собственной сборки. |
| 6. Налаженная система мотивации сотрудников компании. | 6. Устаревшее и низкопроизводительное компьютерное оборудование на котором работают сотрудники ООО «Эксимер-КС» |
| 7. Налаженная система стимулирования розничных клиентов компании. | 7. Низкая производительность отдела сборки персональных компьютеров. |
| 8. Четкие функциональное разделение обязанностей сотрудников компании. | 8. Нет возможности собирать компьютеры на других площадях, как это делается у основных конкурентов. |
| 9. Презентабельность торгового и демонстрационного зала. | 9. Низкий бюджет маркетинга, периодическое отсутствие рекламных кампаний ООО «Эксимер-КС». |
| 10. Наличие квалифицированного персонала. | 10. Устаревшая структура маркетинговой службы. |
| 11. Постоянное обучение и повышение квалификации сотрудников компании. | 11. Недостаток квалифицированных работников маркетинговой службы. |
| 12. Услуги, связанные с консультированием клиента, установкой и настройкой программного и аппаратного обеспечения на территории заказчика. | 12. Низкая производительность и недостаток работников гарантийного отдела компании. |
| 13. Наличие больших складских помещений в непосредственной близости от торговых площадей. | 13. Периодическое запаздывание в сроках отгрузки оплаченного компьютерного оборудования и комплектующих. |
| 14. Специализированные программы стимулирования постоянных клиентов компании. | 14. Недостаток квалифицированных менеджеров торгового и демонстрационных залов во время проведения рекламных компаний. |
| 15. Сборка сертифицированных компьютеров серии «Экстрим» | 15. Нерегулярность поставок необходимого компьютерного оборудования и комплектующих отделом закупок. |
| 16. Возможности бартера и операций взаиморасчета | 16. Инфляционное обесцениевание накоплений (прибыли, амортизации и др.) |
| **ВОЗМОЖНОСТИ (факторы внешней и внутренней среды ООО «Эксимер-КС», которые в состоянии благоприятно повлиять на его позицию** | **РИСКИ (угрозы внешней и внутренней среды ООО «Эксимер-КС», которые могут принести вред и неблагоприятно повлиять на позиции компании** |
| 1. Уменьшение издержек по транспортировке компьютерного оборудования и комплектующих и их складирования. | 1. Дальнейшее падение платежеспособности населения. |
| 2. Модернизация персональных рабочих станций менеджеров компании, с целью увеличения производительности и повышения эффективности | 2. Высокая текучесть кадров управленческого звена компании. |
| 3. Возможность снижения цен на возимые из-за рубежа модели компьютерного оборудования и комплектующие в отличие от основных конкурентов. | 3. Появление на рынке новых эксклюзивных представителей компаний, чья продукция пользуется повышенным спросом. |
| 4. Расширение ассортимента популярных моделей компьютерного оборудования и комплектующих. | 4. Резкое повышение цен на энергоносители, услуги связи и повышение цплаты за аренду торговых и складских помещений. |
| 5. Разработка фирменной упаковки для компьютеров, собираемых ООО «Эксимер-КС» | 5. Дальнейшее расширение розничной сети непосредственных конкурентов и безнадежное отставание от них ООО «Эксимер-КС» |
| 6. Увеличение штата сотрудников отдела сборки компании с целью повышения производительности. | 6. Повышение цен на перевозки грузов и увеличение цен на авто-топливо. |
| 7. Увеличение бюджета маркетинга компании за счет ее прибыли. | 7. Изменение структуры налоговых и таможенных пошлин в отношении торговых компаний и импорте компьютерного оборудования и комплектующих. |
| 8. Разработка новой структуры службы маркетинга компании. | 8. Прекращение товарных кредитов состороны вендоров и компаний-дилеров и дистрибьюторов. |
| 9. Обучение и повышение квалификации сотрудников маркетинговой службы. | 9. Существенное повышение затрат на стимулирование сбыта и мотивации клиентов. |
| 10. Наем дополнительнх работников в гарантийный отдел компании, торговый и демонстрационный залы. | 10. Нестабильность в обществе |
| 11. Оптимизация работы отдела закупок с целью сокращения сроков поставки необходимого компьютерного оборудования и комплектующих. |  |
| 12. Рост рынка компьютерного оборудования и комплектующих. |  |
| 13. Введение дополнительной хозяйственной деятельности компании, приносящей дополнительную прибыль. |  |
| 14. Введение дополнительных финансовых операций, способных предотвратить инфляционное обесценивание финансовых средств компании. |  |

 С помощью табл. 14 представляется возможным выявить и ранжировать проблемы, стоящие перед ООО «Эксимер-КС». К числу основных проблем, стоящих перед компанией, можно отнести периодическую закупку низкокачественных моделей компьютерного оборудования и комплектующих; неполную степень охвата рынка; низкопроизводительное компьютерное оборудование управленческого звена компании; низкую производительность труда сотрудников гарантийного, сборки и отдела закупки; низкий бюджет маркетинга и устаревшая структура службы маркетинга; инфляционное обесценивание накоплений компании.

 Таким образом, SWOT-анализ предоставляет необходимую информацию для определения возможных стратегий развития ООО «Эксимер-КС» и их комбинаций. С помощью SWOT-анализа возможно, также, установить и устранить проблемы, с которыми компания может столкнуться в будущем. Благодаря всему этому, появляется возможность разработать ряд рекомендаций и предложений к руководству и маркетинговой службе ООО «Эксимер-КС».

**1.5. Анализ маркетинговой деятельности ООО «Эксимер-КС»**

 В развитии общества компьютерная техника имеет огромное значение в связи с такими ее ценными и полезными для человечества качествами, как, возможность более эффективно обучаться, работать, производить сложные расчеты, прогнозировать, организовывать досуг. Компьютерные компании в России выпускают и продают сотни тысяч моделей компьютеров и сотни десятки миллионов моделей компьютерного оборудования и комплектующих.

 Для компьютерного рынка последние два годы характеризовались определенной экономической нестабильностью. Это привело к тому, что в период кризиса в августе 1998 году, множество крупных и мелких торговых компьютерных компаний были вынкждены закрыться, т.к. не было уделено достаточного внимания маркетингу в этих компаниях.

 С другой стороны, в начале стабилизации, многие выжившие компьютерные компании стали активно развиваться, завоевывая, благодаря правильной маркетинговой политике, все новые доли рынка, оставшиеся после того, как часть компьютерных компаний покинула рынок. Следует также отметить, что на рынке компьютерного оборудования и комплектующих появились новые компании, становящиеся достойными конкурентами выжившим после кризиса компьютерным фирмам.

***1.5.1. Ассортиментное предложение товаров и услуг ООО «Эксимер-КС»***

Основновой хозяйственной деятельности ООО «Эксимер – КС» является поставка компьютерного оборудования и комплектующих, а также оказание услуг, связанных с выбором потребителями компьютерного оборудования, его установкой, настройкой и послепродажным обслуживанием.

 Необходимо заметить, что все компьютерные комплектующие, а также компьютерное и офисное оборудование, продаваемое в ООО «Эксимер-КС» можно разделить на четыре группы:

* компьютерные комплектующие;
* компьютерное оборудование (периферия) и расходные материалы;
* компьютеры известных фирм-производителей (Brand-name);
* компьютеры, собираемые в ООО «Эксимер –КС» (по указанию заказчика), а также фирменные компьютеры серии «Экстрим».

Таким образом, список основных видов предлагаемых для продажи товаров представлен в таблице 15.

Таблица 15

***Ассортимент продаваемых ООО «Эксимер-КС» компьютерных комплектующих и оборудования и наиболее вероятные группы потребителей.***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Подтип товарной продукции** | **Наименования фирм-производителей продукции** | **Наиболее вероятная группа потребителей** |
| ***Комплектующие*** | Mother Board (материнские платы) | * Brand-Name: Asustek, SuperMicro;
 | * Крупные корпоративные клиенты и располагающие средствами физические лица;
 |
| * Acorp, A-Trend, Aska, Chaintek;
 | * Потребители, предпочитающие дешевую компьютерную технику;
 |
| Processor(процессоры) | * Intel, IBM, AMD, Сyrix;
 | * Все группы клиентов;
 |
| Memory(оперативная память) | * Brand-Name: Micron, Siemens;
 | * Крупные корпоративные клиенты и располагающие средствами физические лица;
 |
| * Samsung, Hyundai, SEC, NoName (неизвестный производитель);
 | * Потребители, предпочитающие дешевую компьютерную технику;
 |
| Case (корпуса системных блоков) | * Brand-Name: Asustek, Hewlett Packark, InWin, Compaq, Vist
 | * Крупные корпоративные клиенты и располагающие средствами физические лица;
 |
| * NoName (неизвестный производитель)
 | * Потребители, предпочитающие дешевые компьютерные комплектующие;
 |
| Hard Disk Drive(накопитель на жестком диске) | * Fujitsu, IBM, Quantum, Seagate, Western Digital, Samsung
 | * Все группы клиентов;
 |
| SVGA-card и 3DFX-card(видео адаптеры, графические ускорители, платы ввода/вывода видео-информации, TV-тюнеры) | * Видеокарты без 3D-ускорителей: Asustek, ATI, Matrox, Tseng, S3, Number#9, Acorp, Diamon Multimedia, NoName (неизвестный производитель);
 | * Корпоративные клиенты и прочие юридические лица, пользователи дешевых домашних персональных компьютеров;
 |
| * Видеокарты с 3D-ускорителем: Asustek, Matrox, Creative, Diamond Multimedial;
* Карты 3D-ускорителей: Diamond, Banshi, Creative
* TV-тюнеры AVER-Media;
 | * Юридические лица, деятельность которых связана с использованием сложных графических программных продуктов;
 |
| CD Drive(привод CD – дисковод) | * CD- дисковод: Creative, Hitachi, Acer, BTC, Pioneer, Panasonic;
* CD-R –дисковод однократной записи: Toshiba, Hitachi, Panasonic;
* CD-RW –дисковод многократной записи: Hitachi, Toshiba, Panasonic
 | * Все группы пользователей;
 |
| Sound Card(звуковые платы) | * Creative, Ensonic, ESS, Turtle Beach, Diamond;
 | * Все группы пользователей;
 |
| ***Периферия*** | Monitor(монитор) | * ViewSonic, Sony, Panasonic, CTX, Philips, Nokia, Samsung, Optiquest;
 | * Все группы пользователей;
 |
| Printer, Plotter(принтеры, плотеры и графопостроители) | * Принтеры: Hewlett Packard, Epson, Cannon, Lexmark
 | * Все группы пользователей;
 |
| * Плоттеры и графопостроители: Hewlett Packard
 | * Юридические и физические лица, деятельность которых связана с работой по графике;
 |
| Scaner(сканеры) | * Mustek, Hewlett Packard, Agfa, Umax
 | * Все группы пользователей;
 |
| Источники бесперебойного питания | * Сложные аппаратные источники бесперебойного питания: APC;
 | * Юридические лица, продвинутые пользователи домашних персональных компьютеров;
 |
| * Сетевые фильтры: APC, Tend
 | * Все группы пользователей;
 |
| Copier(копировальная техника) | * Cannon, Ricoh
 | * Юридические лица;
 |
| Tel/Fax/Stations(Телефонные аппарыты, факсы, офисные телефонные станции) | * Телефоны, факсы: Panasonic, Siemens
 | * Все группы клиентов;
 |
| * Офисные телефонные станции: Panasonic, Siemens, LG
 | * Крупные корпоративные клиенты;
 |
| Networking(сетевое оборудование) | * Cisco, 3Com, Compex, Intel, D-Link, Hewlett Packard
 | * Крупные корпоративные клиенты;
 |
| ***Brand-Name Computers*** | Компьютерная техника известных фирм-производителей (Brand-Name) | * Персональные рабочие станции и сервера (настольные компьютеры): Hewlett Packard, IBM, Compaq, Sun, Siemens-Nixdorf, VIST
* NoteBook (ноутбуки): Toshiba, Rover
 | * Крупные корпоративные клиенты;
 |
| ***Self-Made Computers*** | Компьютеры, собираемые в ООО «Эксимер-КС» серии «Экстрим» | * Готовые компьютеры: фирменные компьютеры серии «Экстрим», производимые в ООО «Эксимер-КС»
 | * Крупные корпоративные клиенты и продвинутые пользователи домашних персональных компьютеров;
 |
| * Компьютеры, собираемые по заказу клиента
 | * Все группы клиентов;
 |

Как видно из табл.15, крупные корпоративные клиенты и большинство продвинутых пользователей домашних персональных компьютеров, располагающих значительными финансовыми средствами, стремятся преобрести надежное и высококачественное компьютерное оборудование и комплектующие, выплачивая за них значительные денежные средства. В то время как рядовые пользователи домашних персональных компьютеров, составляющих значительную долю розничных клиентов, не стремятся преобретать дорогостоящую компьютерную технику известных фирм-производителей, пытаясь съэкономить значительные денежные средства.

Основные виды предоставляемых покупателям услуг представлены в таблице 16.

Таблица 16

***Виды предоставляемых ООО «Эксимер-КС» услуг.***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Виды предоставляемых услуг** | **Подвиды предоставляемой услуги** |
| ***Платные услуги*** | Выезд специалиста на территорию заказчика | * Выезд специалиста в пределах Москвы;
* Выезд специалиста за пределы Москвы (Московская область);
* Выезд специалиста в пределах России.
 |
| Доставка компьютерного оборудования на территорию заказчика | * Доставка оборудования в в пределах Москвы;
* Доставка оборудования за пределы Москвы (Московская область);
* Доставка оборудования в пределах России;
* Настройка и установка оборудования.
 |
| Up Grade (Модернизация) компьютерного оборудования | * Модернизация оборудования, попадающего в гарантийный срок ООО «Эксимер-КС»;
* Модернизация оборудования, не попадающего в гарантийный срок ООО «Эксимер-КС».
 |
| ***Бесплатные услуги*** | Гарантийное обслуживание компьютерного борудования | * Гарантийное обслуживание в сервис –центрах фирм-производителей;
* Гарантийное обслуживание в сервис-центрах независимых органгизаций;
* Гарантийное обслуживание в сервис-центре компании ООО «Эксимер-КС»
 |
| Консультирование | * Консультирование по телефону;
* Консультация клиентов в демонстрационном зале ООО «Эксимер-КС»
 |

***1.5.2.Общие сведения об ООО «Эксимер-КС». Анализ организационной структуры управления компанией.***

Общество с ограниченной ответственностью «Эксимер - компьютерные системы» было организовано в 1989 году в результате распада фирмы «Эксимер» на ряд мелких торговых организаций.

В то время, когда ООО «Эксимер – компьютерные системы» только начинало разворачивать свою деятельность, общая численность сотрудников составляла примерно 12 человек. За 10 лет успешной работы фирма развивалась и расширяла свою деятельность, и на сегодняшний момент является одной из крупнейших и известных московских фирм по продаже компьютерного оборудования и комплектующих. Клиентами ООО «Эксимер-КС» являются как юридические лица (в том числе и крупные государственные и негосударственные корпоративные клиенты), так и физические лица, приобретающие компьютерную технику для дома. В настоящее время численность персонала достигла 47 человек, согласно штатному расписанию.

В период кризиса, ООО «Эксимер-КС» не только не потеряло своих позиций на рынке компьютерного оборудования, как это произошло со многими крупными компаниями, но, благодаря правильным действиям руководства компании, смогло продолжать развиваться, привлекая все новых и новых клиентов и партнеров.

Генеральному директору ООО «Эксимер-КС» подчиняются начальники функциональных отделов компании (Приложение 1). Цифры в скобках означают количество менеджеров в отделе. Пунктиром обозначена структура розничного отдела ООО «Эксимер-КС».

## 1.5.3. Корпоративная миссия фирмы и стратегические цели бизнеса ООО «Эксимер-КС»

Корпоративная миссия ООО «Эксимер-КС»– это общая, качественно выраженная цель, которая преобразуется затем в систему краткосрочных и долгосрочных целей (Винокуров. Стр. 21.) Т.е. корпоративная миссия является понятием, раскрывающим смысл существования и определяющим, в общем, сферу деятельности ООО «Эксимер – КС». Само назначение миссии выполняет важную коммуникационную роль как во вне, так и внутри организации. Так, для потребителей, поставщиков, общественности – это информация о том, что представляет собой компания, к чему она стремится, чем руководствуется в своей деятельности. Для сотрудников ООО «Эксимер – КС» - это представление об общих целях организации, осознания своего места в ней.

 Во вторых, корпоративная миссия является основой для выработки целей и стратегий ООО «Эксимер-КС», обеспечивая их непротиворечивость (Винокуров – стр.25).

 В третьих, в миссии отражаются этические, мировоззренческие позиции руководства компании, от которых зависит их отношение к целям общества, выбору средств решения задач.

 Таким образом, корпоративная миссия ООО «Эксимер – КС» отражает:

* *целевые ориентиры компании:*
* удовлетворение потребностей юридических и физических лиц в высококачественном компьютерном оборудовании и комплектующих;
* повышение благосостояния сотрудников компании;
* создание позитивного образа компании в глазах государства и общественности.
* *сферу деятельности компании:*
* продвижение и продажа высококачественного компьютерного оборудования и комплектующих;
* предоставление услуг, связанных с консультированием и обучением потребителей относительно выбора моделей и фирм-производителей приобретаемого компьютерного оборудования и комплектующих;
* предоставление возможности модернизации компьютерных комплектующих (upgrade).
* *Философию компании:*
* обеспечение общества современным высококачественным компьютерным оборудованием;
* приобщение различных групп общественности к передовым технологиям, призванным помогать человеку в проведении сложных расчетов, поисков необходимой информации, организации досуга.

Целью деятельности ООО «Эксимер-КС» является не только получение прибыли, но и удовлетворение потребностей как потребителей и деловых партнеров, так и сотрудников и собственников организации, а также внесение своего вклада в развитие общества.

Итак, корпоративной миссией ООО «Эксимер-КС» является обеспечение различных общественных групп доступным высококачественным компьютерным оборудованием, и, вместе с тем, увеличение прибыли компании, удовлетворение потребностей сотрудников компании.

## Таким образом, стратегическими целями бизнеса компании является совокупность всех целей, поставленных перед организацией для осуществления корпоративной миссии. Схематически, пути достижения поставленных перед ООО «Эксимер-КС» целей можно рассмотрев дерево целей компании (рис.17)

Рисунок 17.

Дерево целей ООО «Эксимер-КС»

обеспечение различных общественных групп доступным высококачественным компьютерным оборудованием, увеличение прибыли компании, удовлетворение потребностей сотрудников компании

Поставка высококачественных комплектующих

Увеличение прибыли компании, создание и поддержание позитивного образа фирмы

Заключение договоров на поставку комплектующих с хорошо зарекомендовавшими себя на рынке компьютерных технологий фирмами-производителями и их дилерами

Разработка ценовой и товарной политики в отношении разных групп потребителей

Консультирование и обучение потребителей относительно выбора моделей и фирм-производителей компьютерного оборудования и комплекктующих

Сервисное и послегарантийное обслуживание

Консультирование по телефону

Консультирование пришедших на фирму клиентов

Разработка структуры и состава Web-сервера

Обучение персонала и менеджеров работе с клиентами

Целевое сегментирование потребителей

Выявление потребностей физических лиц (конечных пользователей)

Выявление потребностей юридических лиц

Предпочтения организаций (конечных пользователей)

Предпочтения организаций – перепродавцов, дилеров

Заключение договоров на гарантийное обслуживание с сервисными и гарантийными сервисами фирм-производителей и дилерами компьютерного оборудования

***1.5.4. Анализ влияния продаж на финансовое сстояние ООО «Эксимер-КС»***

 Оценку финансового состояния ООО «Эксимер-КС» можно произвести путем определения и сравнения с нормативами соответствующих основных показателей финансово-хозяйственной деятельности компании.

 Расчеты основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эксимер-КС» за 1997, 1998 и начало 1999 года представлены в приложениях 2,3 и 4, соответственно (по данным отдела учета ООО «Эксимер-КС»).

 Рассмотрим динамику объемов продаж за 1997 и 1998 года. Так, анализируя данные о суммарных и розничных объемах продаж за 1997 году (приложение 2), видим, что пик покупательской активности приходится на ноябрь (908 365,2 $), а спад – на июль (682 532,2$). Т.е. разница между максимальным и минимальными объемами реализации составляет почти 25%. Таким образом, прослеживается сезонность в покупательской активности населения за 1997 год (приложение 5). К лету объемы продаж заметно падают. Это происходит из-за того, что наступает сезон летних отпусков и, как правило, решения, связанные с покупкой оргтехники откладываются на осень. Осенью и в начале зимы ожидается наибольшая покупательская активность. Так, декабрь является последним месяцем уходящего года, являющийся окончанием четвертого квартала, во время которого организации часто стараются вкладывать финансовые средства в приобретение компьютерной техники, чтобы уменьшить балансовую сумму прибыли на конец года и отчетного периода. Рассматривая суммарный и розничный объемы реализации за 1998 год (приложение 6), заметим, что в целом, объемы продаж заметно снизились. Вероятнее всего это произошло из-за того, что в 1998 году руководством ООО «Эксимер-КС» было принято решение заметно снизить бюджет маркетинга. В свою очередь, объемы рекламы сократились по сравнению с 1997 годом на 73% по данным отдела учета. Так же, как и в 1997 году, прослеживаются сезонные колебания покупательской активности клиентов. В августе по сравнению с июлем заметен явный скачок объема продаж. Но, вместе с тем, вслед за событиями 17 августа, приведшими к финансовому кризису, объемы продаж резко упали. Так, суммарный объем продаж ООО «Эксимер-КС» в сентябре 1998 года составил всего 16% от суммарного объема продаж в августе того же года. Объем розничных продаж в сентярбе 1998 года составил 28% от объема розничных продаж в августе того же года. Даный факт говорит о том, что объем продаж оптовым клиентам ООО «Эксимер-КС» сократился гораздо больше, нежели объемы продаж розничным клиентам, большей частью которых, в общем количестве розничных клиентов, остаются физические лица. Это связано, как правило, с тем, что основная масса оптовых клиентов - крупные корпоративные юридические лица. А в период наиболее сложных моментов кризиса работа по безналичному расчету была слишком затруднена, что стало существенным препятствием при работе с юридическими лицами.

 Анализируя динамику доли розничных продаж в суммарном объеме продаж ООО «Эксимер-КС» за 1997 год (Приложение 7), можно также заметить, что максимальная доля продаж розничного отдела наблюдалась в июле, когда основная масса юридических лиц, состовляющих оптовых клиентов, находилась в отпусках. С другой стороны, анализируя динамику рыночной доли розничного отдела за 1998 год (Приложение 8), максимальная доля наблюдалась в сентябре. Этот факт связан с наступлением финансового кризиса в августе, когда объемы оптовых продаж юридическим лицам в сентябре резко сократились.

 Анализ общей рентабельности продаж ООО «Эксимер-КС» и рентабельности розничного отдела компании показывает (Приложение 9), что максимум приходится на июль, когда основную массу клиентов составляют физические лица, объемы закупок которых в расчете на одного клиента ниже, чем объемы закупок в расчете на одно юридическое лицо. А так как цена продажи зачастую зависит от объема приобретаемого компьютерного оборудования и комплектующих, рентабельность продаж физическим лицам, как правило, выше рентабельности при продаже организациям. В отличие от 1997 года, в 1998 году максимумы рентабельности продаж были достигнуты в июле и сентябре (Приложение 10). Этот факт еще раз доказывает то, что после пика кризиса в августе 1998 года, сентябрь стал месяцем, когда основными розничными и оптовыми клиентами были физические лица, в то время как расчеты с юридическими лицами через банки были затруднены.

 Рассмотрим динамику валовой прибыли за 1997, 1998 годы (Приложения 11,12). Максимального значения объем валовой прибыли ООО «Эксимер-КС» в 1997 году достиг в ноябре и составил 77 838,46 долларов США. Ноябрь как раз явился месяцем максимальной покупательской активности населения в 1997 году. Минимальный объем валовой прибыли компании в 1997 году отмечен в июне, когда его значение достигло 66 089,3 доллара США (Приложение 11). Так, в 1997 году расхождение между максимальным и минимальным значениями валовой прибыли ООО «Эксимер-КС» составляет всего 15%. Что же касается 1998 года, когда руководство компании приняло решение снизить затраты на стимулирование продаж (когда объемы рекламы в 1998 году по сравнению с 1997 годом сократились почти на ¾), объемы валовой прибыли ООО «Эксимер-КС» резко упали (Приложение 12). Так, объем валовой прибыли по фирме в 1998 году упала по сравнению с 1997 годом в 2 раза. Заметим, что в сентябре 1998 года валовая прибыль компании составила всего 7 316,21 долларов США. Причиной этому вновь явился финансовый кризис в августе 1998 года. Вместе с тем, в октябре 1998 года руководством компании было принято решение увеличить расходы на рекламу в 2 раза, что мгновенно сказалось на росте объема валовой прибыли компании. Так, рост валовой прибыли в ноябре 1998 года составил 175% от объема валовой прибыли в октябре тогоже года. А рост валовой прибыли компании в декабре 1998 года составил 293% от объема валовой прибыли в октябре тогоже года, т.е. почти втрое.

 Аналогичная ситуация сложилась и с валовой прибылью розничного отдела за 1997, 1998 годы (Приложения 13,14).

 Проанализируем также влияние затрат, связанных состимулированием продаж, на динамику валовой прибыли ООО «Эксимер-КС». Для этого, рассмотрим структуру затрат на рекламу ООО «Эксимер-КС» в 1997 и 1998 годах (табл. 18,19,20).

**Таблица 18.**

Структура затрат на рекламу ООО «Эксимер-КС» в 1997 году.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Место публикации рекламы** | **Количество выходов рекламы в месяц** | **Стоимость разового выхода рекламы (долларов США)** | **Сумма затрат на рекламу в месяц (долларов США)** |
| ***Бесплатная газета «Экстра-М»*** | 4 | 2000 | 8000 |
| ***Специализированное издание для оптовиков «Mobile»*** | 4 | 1700 | 6800 |
| ***Банеры в Интернете*** | 1 | 760 | 760 |
|  | **ИТОГО за месяц:** | **15560** |

**Таблица 19.**

Структура затрат на рекламу ООО «Эксимер-КС» с января по сентябрь 1998 года.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Место публикации рекламы** | **Количество выходов рекламы в месяц** | **Стоимость разового выхода рекламы (долларов США)** | **Сумма затрат на рекламу в месяц (долларов США)** |
| ***Специализированное издание для оптовиков «Mobile»*** | 2 | 1700 | 3400 |
| ***Банеры в Интернете*** | 1 | 760 | 760 |
|  | **ИТОГО за месяц:** | **4160** |

##  Важно отметить, что по сравнению с 1997 годом объемы затрат на рекламу в месяц в 1998 году сократились почти на ¾.

**Таблица 20.**

Структура затрат на рекламу ООО «Эксимер-КС» с октября по декабрь 1998 года.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Место публикации рекламы** | **Количество выходов рекламы в месяц** | **Стоимость разового выхода рекламы (долларов США)** | **Сумма затрат на рекламу в месяц (долларов США)** |
| ***Бесплатная газета «Экстра-М»*** | 2 | 2000 | 4000 |
| ***Специализированное издание для оптовиков «Mobile»*** | 2 | 1700 | 3400 |
| ***Банеры в Интернете*** | 1 | 760 | 760 |
|  | **ИТОГО за месяц:** | **8160** |

 Заметим, что по сравнению с затратами на рекламу в месяц с января по сентябрь 1998 года, затраты увеличились практически вдвое, что незаметно сказалось на резком увеличении валового объема прибыли в конце 1998 года.

 Динамика влияни затрат на рекламу ООО «Эксимер-КС» на сумму валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу представлена в таблице 21. Заметим, что на один доллар затрат на рекламу в 1997 году в среднем приходится 3,65 долларов прибыли за вычетом затрат на рекламу, в то время, как в 1998 году, на единицу затрат на рекламу приходится в среднем 6 долларов прибыли за вычетом затрат на рекламу.

 Однако, в целом за год, объем валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу в 1997 году почти вдвое превышает объем такой же валовой прибыли в 1998 году, что является достаточно важным фактом.

**Таблица 21**

Влияние затрат на рекламу ООО «Эксимер-КС» на сумму валовой прибыли компании за вычетом затрат на рекламу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **1997 год** | **1998 год** |
| **Месяц** | **Сумма затрат на рекламу в месяц (доллары США)** | **Сумма валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу (доллары США)** | **Сумма затрат на рекламу в месяц (доллары США)** | **Сумма валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу (Доллары США)** |
| ***Январь*** | 15 560,00 | 56 060,09 | 4 160,00 | 45 773,09 |
| ***Февраль*** | 15 560,00 | 60 784,50 | 4 160,00 | 50 737,71 |
| ***Март*** | 15 560,00 | 58 537,90 | 4 160,00 | 33 160,85 |
| ***Апрель*** | 15 560,00 | 55 243,00 | 4 160,00 | 37 325,82 |
| ***Май*** | 15 560,00 | 53 994,00 | 4 160,00 | 26 040,66 |
| ***Июнь*** | 15 560,00 | 50 529,30 | 4 160,00 | 20 289,25 |
| ***Июль*** | 15 560,00 | 50 630,20 | 4 160,00 | 14 022,36 |
| ***Август*** | 15 560,00 | 54 109,34 | 4 160,00 | 31 340,79 |
| ***Сентябрь*** | 15 560,00 | 60 047,80 | 4 160,00 | 3 156,21 |
| ***Октябрь*** | 15 560,00 | 61 173,40 | 8 160,00 | 16 412,05 |
| ***Ноябрь*** | 15 560,00 | 62 278,46 | 8 160,00 | 34 764,39 |
| ***Декабрь*** | 15 560,00 | 57 710,32 | 8 160,00 | 63 943,26 |
| ***ИТОГО за год:*** | ***186 720,00*** | ***681 098,31*** | ***61 920,00*** | ***376 966,44*** |

 Заметим также, что когда руководство компании снова решило увеличить объемы затрат на рекламу с октября по декабрь 1998 года ( Таблица 20), решив возобновить рекламу в бесплатной газете «Экстра-М», объемы валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу начали резко возрастать (таблица 21), что говорит об эффективности рекламных публикаций в газете «Экстра-М».

***1.5.5. Анализ ценовой политики ООО «Эксимер-КС» в разных ассортиментных групах и сегментах рынка компьютерного оборудования и комплектующих. Матрица БКГ.***

 В каждый момент времени финансово-хозяйственной деятельности, ООО «Эксимер-КС» имеет ассортимент основных моделей компьютерного оборудования и комплектующих, составляющих стратегические единицы бизнеса компании, которые подлежат анализу и оценке в целях оптимизации ассортиментной и ценовой политик компании. Необходимость систематического пересмотра ассортиментной и ценовой политик обусловлена изменениями, происходящими во внешней и внутренней средах компании.

 Рассматривая и анализируя ценовую политику в различных ассортиментных группах, представим некоторые группы товаров в виде матрицы Бостонской консультационной группы (Таблица 22).

**Таблица 22**

Матрица Бостонской консалтинговой группы

|  |  |
| --- | --- |
|  | **ДОЛЯ РЫНКА** |
| ***Высокая*** | ***Низкая*** |
| **РОСТ РЫНКА** | Высокий | «Звезды» | «Знаки вопроса» |
| ***Низкий*** | «Дойные коровы» | «Собаки» |

* **«Звезды»:** компьютерное оборудование и комплектующие, которые находятся в фазе роста жизненного цикла. «Звезды» приносят определенную прибыль, однако и требуют значительных затрат для укрепления на компьютерном рынке. Так, к «Звездам» можно отнести все модели нового поколения жидкокристаллических мониторов компании ViewSonic и Nokia, новые высокопроизводительные процессоры компании Интел серии Pentium III и Xeon, новые модели цветных струйных принтеров компании Epson, последнее поколение винчестеров фирм Quantum, Seagate и IBM, работающих на повышенной скорости дисков и др.;
* **«Знаки вопроса»:** компьютерное оборудование и комплектующие, которые находятся на начальной фазе жизненного цикла. Они, как правило, имеют низкую долю рынка, но обещают высокие темпы роста спроса. Так, к «Знакам вопроса» можно отнести новейшие модели жидкокристаллических мониторов компании ViewSonic, новые высокоточные модели сканеров и фотоаппаратов компаний Epson и Umax, новые широкоформатные цветные лазерные принтеры и графопостроители компании Hewlett Packard, накопители повышенной емкости компании Seagate и IBM, новейшие высокопроизводительные процесссоры серий Pentium III и Xeon компании Интел и др.;
* **«Дойные коровы»:** компьютерное оборудование и комплектующие, достигшие фазы зрелости. Высокая доля рынка, занимаемая ими является следствием преимуществ в области экономии издержек. Так, к «Дойным коровам» смело можно отнести все популярные модели компьютерного оборудования и комплектующих. Например, материнская плата Asus P2B, монитор ViewSonic P775, накопитель на жестком диске Quantum 6,4 EX, процессор Intel Pentium II – 350 MHz и т.д.;
* **«Собаки»:** компьютерное оборудование и комплектующие, относящиеся к фазе насыщения и упадка. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. Пока они приносят прибыль, их оставляют в ассортименте основных видов оборудовани и комплектующих. Так, к «Собакам» можно отнести процессоры компании Интел с тактовой частотой ниже 300МГц, накопители на жестких дисках емкостью менее 3 Гб., Мониторы 14”, матричные ч/б принтеры, CD-приводы скоростью ниже 24х и т.д.

Определение ассортимента компьютерного оборудования и комплектующих должно правильно сформулировать стратегию деятельности ООО «Эксимер-КС» в ее стремлении достижения компанией максимального сочетания между различными областями стратегической деятельности.

 Одним из наиболее существенных элементов комплекса маркетинга является цена. Через нее реализуется конечный коммерческий результат, определяется эффективность всех звеньев сбытовой структуры ООО «Эксимер-КС», его маркетинговой организации. Основным правилом в ценнобразовании ООО «Эксимер-КС» является то, что цена всегда должна покрывать издержки (калькуляция на базе полных затрат). Т.е. используется стратегия ориентации на издержки. Вместе с тем, устанавливая розничные и оптовые цены на компьютерное оборудование и комплектующие, руководство ООО «Эксимер-КС» и начальники отделов продаж ориентируются на соответствующие цены основных фирм-конкурентов, одновременно происходит приспособление к ценовой политике компаний - лидеров на рынке компьютерного оборудования и комплектующих. Так, на определенные группы оборудования и комплектующих ценовое лидерство является барометрическим, т.е. ценовой лидер постоянно меняется, но есть равноценные компании конкуренты. В данном случае цена устанавливается на уровне средней среди цен основных конкурентов. Если же на определенные группы оборудования и комплектующих ценовое лидерство является доминирующим, т.е. цену диктует явный лидер – эксклюзивный дистрибьютор, то цены на данную группу компьютерного оборудования и комплектующих устанавливаются на уровне или несколько ниже средней цены основных компаний-конкурентов компании-лидеру.

 Две концепции – целевой рынок и позиционирование на нем, являются основными и взаимосвязанными принципами маркетинга. Если целевой рынок – это круг потребителей, который ООО «Эксимер-КС» имеет или намерено иметь, то позиционирование на компьютерном рынке – это образ, который компания создает себе на данном целевом рынке как ценами на продаваемое компьютерное оборудование и комплектующие, так и услуги. Факторами, определяющими цены на различные виды оборудования и комплектующих является не только себестоимость этих комплектующих и оборудования, но и скидки, обслуживание, набор дополнительных услуг и имидж компании.

 Так, на наиболее популярные и распространенные модели компьютерной техники, как материнские платы, процессоры, некоторые модели мониторов и принтеров, спрос по цене является, как правило, эластичным. Т.е. при небольшом повышении отпускной цены на определенную модель компьютерной техники потребители реагируют сменой компании-продавца компьютерного оборудования и комплектующих, покупая у тех, у кого либо ниже цена на эту технику, либо полнее набор дополнительных услуг, предоставляемых клиенту. Таким образом, розничные цены ООО «Эксимер-КС» устанавливаются на уровне средних цен основных компаний-конкрентов. Т.е. на уровне 5-17% рентабельности. Причем, чем выше стоимость единицы продаваемого оборудования, тем, как правило, рентабельность продаж ниже. Это связано с тем, что при высокой себестоимости единицы продаваемой компьютерной техники, повышение рентабельности продажи ведет к заметному увеличению отпускной цены единицы компьютерной техники, что заменто затрудняет продажу. И, наоборот, чем ниже себестоимость единицы товара, тем большую рентабельность продаж можно устанавливать.

 Что же касается дефицитных моделей компьютерного оборудования и комплектующих, спрос по цене является, как правило, неэластичным. Т.е. даже при относительно большом повышении цены спрос на товар падает незначительно. Необходимо сказать, что рентабельность продаж на такое оборудование колеблется, в среднем, от 10% до 30%. Такая ситуация, например, произошла с процессорами фирмы Интел Celeron 300MHz в конце 1998 года, когда спрос на них был достаточно велик, но процессоров было недостаточно для удовлетворения спроса. С учетом того, что ООО «Эксимер-КС» располагала достаточным количеством этих процессоров на складе, цена на них еженедельно повышалась на 3-7%. В конечном итоге розничная цена на этот процессор включала 27% рентабельности.

 Основными видами диффененциации цен, стимулирующей сбыт ООО «Эксимер-КС» являются:

1. ***Через систему скидок***
* Функциональные скидки (скидки на устаревшие модели оборудования и комплектующих; скидки на товар, залеживающийся на складе; скидки по предложениям вендоров);
* Оптовые скидки (скидки при покупке в розницу на сумму от 500 долларов США);
* Сезонные скидки (летние скидки);
* Прочие скидки (прием купленного у ООО «Эксимер-КС» компьютерного оборудования и продажа нового за вычетом стоимости принятого оборудования);
1. ***Дифференциация для стимулирования сбыта***
* Цена–приманка (установление цены на определенные виды комплектующих, низшей, чем в среднем у конкурентов, в надежде, что клиент приобретет сопутствующие модели компьютерного оборудования в добавок);
* Цены специальных мероприятий (цены на специализированных компьютерных выставках и ярмарках, например, цены на компьютерную технику на ярмарке, проводимой компанией Интел в апреле 1999 года);
* Продажа в кредит (только для постоянных клиентов);
1. ***Ценовая дискриминация***
* в зависимости от потребительского сегмента (постоянные покупатели получают значительные скидки)
* в зависимости от вида компьютерного оборудования и его применения.

Основными тенденциями изменения цен является то, что на такие «ходовые» модели компьютерного оборудования и комплектующих, как процессоры, материнские платы, видеокарты, оперативная память DIMM, цены падают, в среднем, от 2% до 10% в месяц. Это, как правило, связано с тем, что появляются новые высокопроизводительные модели компьютерного оборудования и комплектующих, которые вытесняют менее производительные и устаревшие модели. Причем, на начальном этапе, стоимость новых моделей компьютерной техники ненамного выше стоимости устаревшего оборудования и комплектующих, а по истечении небольшого промежутка времени – становится равной или даже ниже стоимости устаревшей техники.

 Что же касается такого компьютерного оборудования, как мониторы, принтеры, сканры, плотеры, копиры, цены на них с течением времени редко сильно меняются. Так, за год цены на основные модели мониторов компаний Sony, Panasonic и ViewSonic упали, в среднем, на 2-4%. Это связано с тем, что новые модели мониторов подобного класса выходят очень редко и не создают конкуренции устаревшим моделям. Однако, компании периодически меняют «модельные ряды», выпуская «старые» модели, под новыми названиями и с новым дизайном, несколько улучшив основные характеристики. Так, например, произошло с лазерным принтером компании Hewlett Packard, моделью Laser Jet 6L. Когда принтеров стало производиться слишком много и прибыли в расчете на один проданный принтер стали заметно падать, компания Hewlett Packard решила прекратить выпуск «старой» модели принтера Laser Jet 6L, заменив его на «новый» Laser Jet 1100, по сути дела – аналог Laser Jet 6L. Таким образом, увеличив скорость печати нового принтера всего на 10% и улучшив его внешний вид, розничная цена на новый принтер была на 20% выше.

***1.5.6. Анализ каналов распределения компьютерного оборудования и комплектующих, эффективность каналов распределения***

 Каналы распределения товаров и грузов можно охарактеризовать по числу уровней распределения товара. Вообще, ***уровень канала распределения*** – это любой посредник, который выполняет какую-либо работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю. Но определенную работу, как правило, выполняет и сам производитель и конечный потребитель, т.к. они также входят в состав любого канала распределения. Протяженность канала обозначается по числу имеющихся в нем промежуточных уровней.

Так, говоря о розничных каналах распределения компьютерного оборудования и комплектующих ООО «Эксимер-КС», необходимо сказать, что они бывают одно-, двух- и трехуровневые, в зависимости от вида поставщика, модели компьютерной техники и от конкретной рыночной ситуации.

* ***Одноуровневый канал***. Относится, в основном, к тем группам компьютерного оборудования и комплектующих, которые ООО «Эксимер-КС» закупает непосредственно у вендоров (фирм-производителей). Это относится к определенным видам материнских плат, мониторам компании ViewSonic, Samsung, некоторым моделям винчестеров, принтерам компаний Epson, Hewlett Packard и т.д. Наглядно, модель одноуровневого канала распределения представлена на рис. 23.

**Одноуровневый канал распределения**

Вендор (фирма-производитель)

Розничный отдел ООО «Эксимер-КС»

### Потребитель

Рис. 23

* ***Двухуровневый канал***. Относится, в основном, к тем группам компьютерного оборудования, которые ООО «Эксимер-КС» закупает непосредственно у основнных диллеров и дистрибьюторов компьютерного оборудования и комплектующих. Это отностится, в основном, к таким видам компьютерной техники, как процессоры компании Intel, AMD, материнские платы фирмы Asus, накопители на жестких дисках компании Quantum, сетевое оборудование 3Сом и т.д. Наглядно, модель двухуровнего канала распределения представлена на рис. 24.

**Двухуровневый канал распределения**

Вендор (фирма-производитель)

Розничный отдел ООО «Эксимер-КС»

### Потребитель

Компания-дилер или дистрибьютор фирмы-производителя

Рис. 24

* ***Трехуровневый канал***. Относится, в основном, к тем группам товаров, которые ООО «Эксимер-КС» закупает у посреднических торговых компьютерных организаци, причем эти товары отсутствуют у основных компаний-дилеров, дистрибьюторов и вендоров, а спрос на эти товары- растет. К таким товарам могут относиться достаточно большое количество дифицитных моделей компьютерного оборудования и комплектующих, а также недостающие для отгрузки крупных партий заказов – недорогостоящие аксессуары и расходные материалы. Наглядно, трехуровневая модель представлена на ри.25.

**Трехуровневый канал распределения**

Вендор (фирма-производитель)

Розничный отдел ООО «Эксимер-КС»

### Потребитель

Компания-дилер или дистрибьютор фирмы-производителя

Посредническая торговая организация

Рис. 25

 Говоря об эффективности каналов распределения компьютерного оборудования и комплектующих, необходимо сказать, что сокращение числа звеньев канала распределения (посредников) – один из значимых факторов эффективности канала распределения, одинаково выгодный как фирме-производителю, так и потребителю. Действительно, уменьшение количества звеньев, перепродающих продукцию, позволяет как фирмам- производителям, так и ООО «Эксимер-КС» повысить эффективность сбыта , что немаловажно, - не дает возможности бесконтрольно повышать цену на различные виды компьютерной техники, приобретенной у ООО «Эксимер-КС» за счет накладных расходов и прибыли фирм-посредников, являющихся перепродавцами продукции, приобретенной у ООО «Эксимер-КС». Это особенно важно и для конечного потребителя, для которого цена является одним из наиболее мощных стимулов при принятии решения о покупке (Азоев. Конкуренция, стратегия и практика, 183).

 Таким образом, наиболее эффективным каналом распределения по-прежнему остается одноуровневый канал (рис.23), т.к. минимальная себестоимость продаваемого компьютерного оборудования и комплектующих создает массу конкурентных преимуществ перед компьютерными фирмами, перекупающими это оборудование у основных дилеров и дистрибьюторов. Так, продавая компьютерную технику по ценам компаний-перекупщиков, приблизительная сумма валовой прибыли ООО «Эксимер-КС» составляет прибыль компаний-перепродавцов и прибыль от продажи компьютерной техники компаниям-перепродавцам.

***1.5.7. Анализ методов стимульрования продаж ООО «Эксимер-КС»***

 Для повышения эффективности комплекса маркетинга в целом необходимо проанализировать методы стимулирования продаж ООО «Эксимер-КС». Цели стимулирования и продвижения продаж можно разделить на 2 сферы: стимулирование спроса и улучшение образа компании в глазах различных общественных групп. Под продвижением понимается совокупность различных видов деятельности компании по доведению информации о достоинствах покупки компьютерной техники у ООО «Эксимер-КС» до потенциального потребителя и стимулирования у них желания приобрести компьютерное оюорудование и комплектующие именно в ООО «Эксимер-КС». Продвижение осуществляется путем использования средств рекламы, таких методов стимулирования сбыта, как персональные продажи, связи с общественность и др.

 Анализируя использование средств рекламы, отметим, что в 1998 году по сравнению с 1997 годом ООО «Эксимер-КС» вело неактивную рекламную политику (табл. 18,19,20), что отрицательно сказалось на объемах валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу (табл. 21). В основном, информация размещается в специализированных изданиях (журнал «Мобиле») и на интернетовских Web-сайтах, что негативно сказывается на информировании розничных клиентов о преимуществах покупки компьютерного оборудования и комплектующих у ООО «Эксимер-КС». Компания активно участвует в выставках. Так, на специализированных компьютерных выставках и ярмарках потенциальным клиентам выдаются именные флайеры (купоны на скидку в определенном размере). Целью подобных мероприятий являются – ознакомление и напоминание потребителям о преимуществах покупки компьютерной техники в ООО «Эксимер-КС», низких ценах на компьютерное оборудование при достаточно высоком качестве обслуживания. В конце 1998 года был полностью отремонтирован демонстрационный и торговый залы, закуплены новые стенды для представления на них моделей продаваемой компьютерной техники. Также, в конце 1998 года была разработана новая линия моделей персональных компьютеров для дома и офиса серии «Экстрим». Приходя в демонстрационный зал, клиенты могут опробовать предложенные модели компьютеров и выбрать для себя, при консультировании со стороны менеджеров торгового зала, необходимую модель. Ежеквартально происходит распродажа различных моделей компьютерной техники, залежавшейся на складе, по сниженным ценам. Так, скидки на подобное оборудование колеблятся от 5% до 30%. Клиентам, купившим компьютерную технику на сумму свыше 500 долларов США, предоставляются подарки от компании ООО «Эксимер-КС» в виде аксессуаров к компьютерному оборудованию. Для стимулирования постоянных розничных клиентов, таких как корпоративные клиенты и реселлеры, предусмотрены поощрения в виде отсрочки платежа сроком до 1 месяца и скидки от 1% до 10% на все поставляемое оборудование. Центральный стенд демонстрационного зала оформлен сертификатами вендоров, дилером или дистрибьютором которых является ООО «Эксимер-КС».

Персональные продажи являются важным звеном в стимулировании продаж. Все менеджеры торгового зала являются высококласными специалистами в области компьютерной техники. Приходя в демонстрационный зал ООО «Эксимер-КС», клиенту будет предложено бесплатно проконсультироваться на любую интересующую его компьютерную тематику. Будут правильно и рационально подобраны модели компьютерного оборудования исходя из суммы денежных средств, которую готов потратить потребитель, а также, непосредственно, потребностей клиента. За небольшую дополнительную плату возможен выезд специалиста на территорию заказчика, если клиент сам не в состоянии правильно подключить и настроить приобретенную в ООО «Эксимер-КС» компьютерную технику.

Стимулирование менеджеров по продажам ООО «Эксимер-КС» является важным элементом стимулирования розничных продаж. Если менеджеры слабо заинтересованы в увеличении оборота и прибыли компании, ООО «Эксимер-КС» может терять значительные денежные средства, вложенные в организацию хозяйственной деятельности, а также – упущенную выгоду. Так, большинство менеджеров торгового зала получает зарплату, которая складывается из постоянного оклада, равного от 50 до 200 долларов США и процента от оборота, приносимого им при продаже компьютерной техники. Таким образом, менеджеров по продажам мотивируют продавать больше компьютерной техники. Так, если процент от оборота составляет 0,7%, постоянный оклад равен 100 долларам США, а оборот розничных продаж менеджера составил 15 000 долларов США, то заработная плата менеджера составит (100 + 0,007\*15000) = 205 долларов США. Если же при прочих равных условиях оборот менеджера составит 20 000 долларов США, зарплата менеджера будет равна (100 + 0,007\*20000) = 240 долларов США. Если оборот продаж менеджера превысит отметку в 22000 долларов США, процентная ставка по заработной плате повышается от 0,7% до 0,9%. Так, продавая, скажем на 23 000 долларов США в месяц, при прочих равных условиях, зарплата менеджера по продажам составит 307 долларов США. Если учесть, что в периоды бурных рекламных кампаний средний оборот одного менеджера торгового зала составляет 27000 долларов США, можно предположить что зарплата составит около 350 долларов США без учета ежеквартальных премиальных начислений. Но с другой стороны, зарплата менеджера не может опуститься ниже 100 долларов США, что является стимулом для самого менеджера не менять место работы.

**1.6. Разработка аналитического резюме**

Целью дипломного проектирования является разработка маркетинговых технологий реализации продукции, которые помогут ООО «Эксимер-КС» увеличить размер прибыли и повысить конкурентоспрособность розничных сетей реализации компьютерной техники на московском компьютерном рынке.

В Главе 1 был проведен анализ московского рынка компьютерного оборудования и комплектующих, рассомтены тенденции развития розничных продаж ООО «Эксимер-КС» и других крупных московских компьютерных компаний. В результате анализа был выявлен ряд недостаков в существующей системе организации розничнных продаж и стимулировании сбыта, препятствующих эффективной работе розничного отдела ООО "Эксимер-КС».

 Наглядно выявленные недостатки, а таже их влияние на эффективность существующей технологии реализации продукции показаны на рис. 26

***Устаревшая система организации маркетинга***

***Низкая эффективность работы розничного отдела***

**Низкие темпы розничных продаж, понижение конкурентоспособности розничного отдела ООО «Эксимер-КС»**

Периодическая закупка низкокачественной компьютерной техники

Затоваривае складских помещений компьютерным оборудованием и комплектующими, на которые падает спрос

Устаревшее и низкопроизводительное компьютерное оборудование на котором работают сотрудники розницы ООО «Эксимер-КС»

Низкая производительность отдела сборки персональных компьютеров

Недостаток квалифицированных менеджеров торгового и демонстрационных залов

Нерегулярность поставок необходимого компьютерного оборудования и комплектующих отделом закупок

Периодическое запаздывание в сроках отгрузки оплаченного компьютерного оборудования и комплектующих

Низкоэффективная ассортиментная и ценовая политика компании

Низкий бюджет маркетинга ООО «Эксимер-КС»

Низкая эффективность рекламных компаний и PR-программ

Низкоэффективная система стимулирования продаж

Недостаток квалифицированных работников маркетинговой службы

**Недостатки и их влияние на эффективность существующей технологии реализации продукции показаны**

**Рис. 26**

 Также, необходимо четко сформулировать, какие проектные решения необходимо разработать для устранения выявленных недостатков ООО «Эксимер-КС», влияющих на эффективность существующей технологии реализации продукции розничным отделом компании. Разработка маркетинговых технологий повышения эффективности розничных продаж включает в себя:

* Повышение эфективности работы розничного отдела:
* Модернизация (upgrade) компьютерного оборудования, на котором работают сотрудники розничного отдела;
* Увеличение числа менеджеров по продажам и консультантов в розничном отделе компании;
* Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов в непосредственной близости от склада №2 (Приложение 1);
* Обучение и повышение квалификации менеджеров и консультантов торгового зала;
* Мотивация сотрудников розничного отдела с целью повышения производительности их труда;
* Повышение эфективности работы отдела сборки:
* Увеличение числа сотрудников отдела сборки;
* Оборудование дополнительных помещений под сборочные цеха на территории склада №2 (Приложение 1);
* Реорганизация структуры маркетинговой службы и повышение эффективности системы стимулирования продаж:
* Создание отдела маркетинга;
* Разработка новых эффективных программ стимулирования сбыта:
* Разработка новой ассортиментной и ценовой политики ООО «Эксимер-КС»;
* Повышение эффективности средств рекламы;
* Разработка и организация PR-программ (в т.ч. стимулирование клиентов);
* Увеличение бюджета маркетинга.

Экономическая целесообразность разработки и внедрения проекта заключается в том, что вследствие незначительного повышения затрат на создание отдела маркетинга и разработку и проведение эффективных программ стимулирования сбыта, должно значительно увеличится количество розничных клиентов. Повышение эффективности работы отделов сборки и розничного отдела позволит более эффективно обслуживать всех клиентов, число которых, вследствие повышения эффективности программ стимулирования сбыта, должно значительно увеличиться. Таким образом, при относительно небольшом увеличении затрат на повышение эффективности работы отдела розницы и службы маркетинга, валовая прибыль, приносимая розничным отделом, значительно увеличится и повысится конкурентоспрособность розничных сетей реализации компьютерной техники ООО «Эксимер-КС» на московском компьютерном рынке.

**Глава 2. Проектные маркетинговые решения и разработка маркетинговых технологий реализации компьютерного оборудования и комплектующих розничным отделом ООО «Эксимер-КС»**

Сегодня розничные торговые компании на московском компьютерном рынке заняты поисками новых стратегий маркетинга по привлечению и удержанию покупателей. Раньше для этого достаточно было предложить людям удобство расположения, ассортимент товара, состоящий из различных видов компьютерной техники, лучший, чем у конкурента, сервис. Теперь все становится иначе. Во многих торговых и демонстрационных залах сложно найти совершенно одинаковый ассортимент - пытаясь достичь максимального объема продаж, крупные компьютерные компании стараются продать свои товары везде, где только можно, открывая все новые и новые торговые филиалы. В результате магазины и другие предприятия розничной торговли становятся все более и более похожими друг на друга.

Исчезли и различия в предоставляемых услугах. Многие компьютерные фирмы урезали набор своих услуг, хотя, некоторые, наоборот, увеличили их количе­ство. Клиенты не собираются платить за одну и ту же модель компьютерного оборудования или аналогичную больше, особенно если количество предоставляемых при этом услуг уменьшено.

Все это приводит к тому, что многие компьютерные компании, занимающиеся розничной торговлей, сегодня переосмысливают свои маркетинговые стратегии.

Одно из самых важных и самых ответственных решений, которое приходится принимать розничному компьютерным торговым точкам, связано с целевым рынком. На каких покупателей ориентироваться магазину: с высоким, средним, низким достатком? Нужно ли покупателям разнообразие, глубина ассортимента, удобство? Пока не будет определен и охарактеризован целевой рынок, специалистам по маркетингу сложно будет принимать обоснованные решения относительно ассортимента, обстановки магазина, средств и содержания рекламы, уровня цен и т. д.

Многие компании не имеют определенного целевого рынка. Пытаясь удовлетворить потребности большого количества разных сегментов, они не удовлетворяют ни один из них. Лишь у некоторых компьютерных компаний целевой рынок определен довольно точно.

Розничные торговцы должны периодически проводить маркетинговые иссле­дования, чтобы следить за достижением и удовлетворением целевых потребите­лей. Следует не забывать и о четком позиционировании магазина.

***2.1. Комплекс проектных решений ООО «Эксимер-КС» по увеличению размера прибыли розничного отдела и повышению конкурентоспрособности розничных сетей реализации компьютерной техники на московском компьютерном рынке***

 Комплекс проектных решений по увеличению размера прибыли розничного отдела и повышению конкурентоспособности розничных сетей реализации компьютерной техники схематически преставлен в приложении 15.

 При внедрении проектных решений организационная структура ООО «Эксимер-КС» (Приложение 1) должна принять следующий вид (Приложение 16). Необходимо отметить, что созданный отдел маркетинга является центральным управленческим звеном в организационной структуре ООО «Эксимер-КС».

***2.2. Реорганизация структуры маркетинговой службы ООО «Эксимер-КС» и повышение эффективности систем стимулирования продаж***

 На первом этапе реорганизации структуры маркетинговой службы предполагается:

* ***увеличение бюджета маркетинга***. Если считать, что бюджет маркетинга в 1997 году состоял из затрат на рекламу – 61920$ (Табл. 21) , участия в специализированных компьютерных выставках – 3100$, зарплаты специалистов по маркетингу ООО «Эксимер-КС» - 3700$, то при валовой прибыли компании за 1997 года, равной 438 866,44$, доля бюджета маркетинга в валовой прибыли ООО «Эксимер-КС» составляет 15,7%. Для повышения эффективности систем стимулирования сбыта и реорганизации структуры маркетинговой службы необходимо значительное увеличение бюджета маркетинга, расчет которого произведен в разделе «Разработка бюджета маркетинговых мероприятий на 1999 год»;
* ***создание отдела маркетинга ООО «Эксимер-КС»***. Как видно из приложения 1, в организационной структуре компании вовсе отсутствовал отдел маркетинга и маркетинговые решения в хозяйственной деятельности принимались сообща на регулярных совещаниях у генирального директора ООО «Эксимер-КС». Для повышения эффективности маркетиговой деятельности ООО «Эксимер-КС» необходимо выделение обособленного отдела маркетинга (Приложение 16), являющегося центральным управленческим звеном компании, отвечающим координирование работы отделов компании, разработку маркетинговых рекомендаций, исполнение и контроль их в рамках хозяйственной деятельности компании.

 На втором этапе реорганизации структуры маркетинговой службы предполагается непосредственная разработка эффективных программ стимулирования сбыта и повышения конкурентоспособности розничного отдела ООО «Эксимер-КС» (Приложение 15):

* разработка ассортиментной и ценовой политик розничного отдела;
* повышение эффективности средств рекламы;
* разработка и организация программ – Public Relations;
* разработка программ мотивации сотрудников розничного отдела с целью повышения производительности и эффективности их труда.

Рассмотрим технологию внедрения каждой из программ стимулирования сбыта более детально.

***2.2.1. Разработка и формирование ассортиментной политики розничного отдела ООО «Эксимер-КС»***

Товарный ассортимент ООО «Эксимер-КС» дол­жен соответствовать представлениям целевых покупателей. Все чаще ассорти­мент становится ключевым элементом конкурентной борьбы между схожими ком­паниями. Необходимо принять решение о широте товарного ассортимента и его глубине***.***

Главная трудность заключается в построении дифференцированной товарной стра­тегии. При разработке и формировании ассортиментной политики ООО «Эксимер-КС» важно отметить, что важным критерием повышения эффективности продаж розничного отдела непосредственно являются широта ассортимента продаваемого компьютерного оборудования и комплектующих, а также сама структура ассортимента. Ассортимент предлагаемого компьютерного оборудования и комплектующих предлагается составить из наиболее популярных у розничных клиентов моделей компьютерной техники. Это позволит компьютерному оборудованию и комплектующим постоянно продаваться, а не залеживаться на прилавках демонстрационного зала и складе. Т.к. цены на компьютерную технику имеют тенденцию к постоянному снижению вследствие появление новых высокопроизводительных моделей компьютерного оборудования, формирование асортимента из популярных и быстропродаваемых моделей компьютерной техники позволит съекономить значительные денежные суммы.

 Так, отделу учета (маркетинговый контроль) рекомендуется отслеживать и выявлять наиболее часто продаваемые модели компьютерного оборудования и комплектующих. В свою очередь, отдел маркетинга должен проводить мониторинг московского компьютерного рынка с целью определения набора недостающих моделей компьютерной техники, популярной среди розничных потребителей. Так, в настоящее время рекомендуется увеличить ассортимент следующих групп компьютерной техники:

* ***материнские платы***: Chaintek, Apolo, Jumbo, ALI – популярные своей дешевизной и хорошими техническими характеристиками;
* ***принтеры***: Cannon, Lexmark – струйные принтеры, популярные своей практичностью и дешевизной, в том числе – небольшие принтеры для ноутбуков;
* ***мониторы***: Nokia, LG, Daewoo – размер 15-17”;
* ***сканеры***: Umax, Epson – профессиональные сканеры, пользующиеся спросом.

Как видно из предлагаемых для расширения ассортимента видов компьютерной техники, в текущей продуктовой линейке недостает, как правило, дешевых моделей компьютерного оборудования на которые, в настоящее время, имеется повышенный спрос. Однако, при включении в ассортимент новых моделей компьютерной техники не стоит забывать о том, что основной из целей миссии ООО «Эксимер-КС» является поставка именно высококачественных моделей компьютерного оборудования и комплектующих.

 Т.к. совокупная доля клиентов в общем количестве розничных клиентов ООО «Эксимер-КС», желающих приобрести вышепредложенное компьютерное оборудование и комплектующие составляет, примерно, 5%-7%, то, можно предположить, что при расширении ассортимента продаваемой компьютерной техники вышепредложенными моделями, количество потенциальных розничных клиентов должно увеличиться именно на 5%-7%.

***2.2.2. Разработка и формирование ценовой политики розничного отдела ООО «Эксимер-КС»***

Цены - это ключевой фактор в позиционировании. Определение цен должно проводиться в соответствии с характеристиками целевого рынка, набором предла­гаемых товаров и услуг и уровнем конкуренции.

Тактике ценообразования необходимо уделять самое пристальное внимание. При разработке ценовой политики рекомендуется специально занизить цены на определенные товары, чтобы привлечь посетителей в магазин, создать в нем движение. Иногда необходимо устраивать распродажи всех товаров, находящихся на прилавках. Для предметов, пользующихся вялым спросом, необходимо заранее планировать снижение торговых наценок. Политика «низких цен» поможет добиться снижения затрат на рекламу, получения больших прибылей, способствует стабилизации цен, укреплению имиджа магазина как честного и надежного.

Разработка эффективной ценовой политики розничного отдела, в свою очередь, так же является важным критерием не только повышения эффективности продаж розничного отдела, но и повышения конкурентоспособности розничных сетей реализации ООО «Эксимер-КС». Так, в совокпности с повышением эффективности средств рекламы, правильная ценовая политика в отношении различных ассортиментных групп в состоянии значительно увеличить объем розничных клиентов компании и повысить суммарный объем прибыли розничного отдела компании.

 Отделу маркетинга необходимо вести постоянный мониторинг цен основных компаний-конкурентов на различные ассортиментные группы компьютерного оборудования и комплектующие. Так как анализ влияния изменения цен на компьютерное оборудование показал, что незначительное понижение цены на продаваемое компьютерное оборудование ведет к незначительному повышению числа розничных клиентов, то уровень цен на основные модели компьютерного оборудования предлагается устанавливать на уровне средних цен основных компаний-конкурентов на эту компьютерную технику. Т.е. средними, как правило, должны быть цены на дополнительные ассортиментные группы товаров, такие, как вспомогательное компьютерное оборудование и аксессуары. Примером таких товаров могут служить стандартные модели:

* мониторов (Viewsonic E655, PS775; Sony 100EST, 200AS; Samsung 510s, 510b)
* принтеров (Epson ST 1500, HP DJ 420)
* оперативной памяти (Micron 32, 64, 128Mb)
* сканеров (Mustek 600P, 12000P/SP)
* накопители на жестких магнитных дисках (Qm 6,4: ST 6,4) и т.д.

 К этому ценовому сегменту можно отнести аксессуары, например, подставки под мониторы, наборы для чистки компьютерного оборудования и т.д. Средняя рентабельность продаж на основные модели компьютерного оборудования средней ценовой категории представлена в табл. 27

Необходимо также отметить, что чем выше стоимость единицы продаваемой компьютерной техники, тем ниже должна быть рентабельность продаж этой техники, т.к. при незначительном повышении рентабельности продаж дорогой техники значительно повышается отпускная цена на эту технику, создавая, тем самым, предпосылки для понижения конкурентного преимущества по цене.

**Таблица 27**

**Средняя рентабельность на основные модели компьютерного оборудования средней ценовой категории**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование ассортиментной группы и моделей компьютерной техники** | **Рекомендуемый уровень рентабельности продаж** |
| ***Принтеры:**** Epson ST 1500; ST 440; ST 700;
* Hewlett Packard DJ 695C;
* Hewlett Packard LJ 2100
 | * ***14%***
* ***15%***
* ***13%***
 |
| ***Мониторы:**** Viewsonic E655, P655;
* Sony 100EST, 100GST; 200AS;
 | * ***14%***
* ***12%***
 |
| ***Сканеры:**** Mustek 6000P; 12000P/SP;
* Hewlet Packard 5100C;
 | * ***14%***
* ***12%***
 |
| ***Оперативная память Micron:**** 32Mb, 64Mb;
* 128Mb;
 | * ***13%***
* ***12%***
 |

 На наиболее популярные модели компьютерных комплектующих цены рекомендуется устанавливать ниже средних цен основных компаний-конкурентов на данную ассортиментную группу товаров. Именно низкие цены на самые популярные модели компьютерной техники являются для большинства розничных клиентов фактором, позволяющим им судить об уровне цен компании-продавца. Таким образом, низкие цены на популярные модели компьютерной техники являются приманкой для большинства розничных клиентов. Так как низкие цены, в основном, рекомендуется устанавливать именно на популярные модели комплектующих, то основной акцент данной ценовой политики делается на то, что помимо техники с низкой ценой потребитель купит дополнительные модели компьютерного оборудования или аксессуаров, продаваемых с нормальной рентабельностью. Тем самым, за счет дополнительного приобретения компьютерной техники по средним и высоким ценам, суммарная рентабельность продаж выходит на среднерозничный уровень рентабельности.

Т.е. низкими, как правило, должны быть цены на основные и популярные ассортиментные группы товаров, определяющие, в общем, уровень розничных цен ООО «Эксимер-КС». Примером таких товаров должны служить стандартные модели компьютерных комплектующих и популярные модели компьютерного оборудования, например:

* Материнские платы (Asus P2B, P2Z, P2-L; A-Trend; Acorp; Chaintek);
* Процессоры (Intel Pentium II, III, Celeron);
* Видеокарты (Asus, S3)

Также, минимальные цены необходимо устанавливать и на ту компьютерную технику, которая в избытке находится на складах компании. Это позволит быстро обернуть вложенные средства, получив при этом значительные прибыли от достаточно крупных партий реализации.

На некоторые модели компьютерной техники, (такие как залежавшиеся модели компьютерного оборудования и комплектующих, на которые постоянно падает спрос и рыночная цена), цены рекомендуется устанавливать ниже себестоимости, т.е. с отрицательной рентабельностью. Это позволить вернуть часть затраченных на приобретение финансовых средств компании и предотвратить возможные потери от дальнейшего удешевления данной техники.

Средняя рентабельность продаж на основные модели компьютерного оборудования низкой ценовой категории представлена в табл. 28

**Таблица 28**

**Средняя рентабельность на основные модели компьютерного оборудования низкой ценовой категории**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование ассортиментной группы и моделей компьютерной техники** | **Рекомендуемый уровень рентабельности продаж** |
| ***Материнские платы:**** Asus P2B; P2Z; P2-L;
* A-Trend 5150;
* Chaintek;
 | * ***8%***
* ***9%***
* ***10%***
 |
| ***Процессоры:**** Intel PII –350, 400; PIII-450, 500; Celeron;
* Intel Xeon –450, 500;
 | * ***8%***
* ***7%***
 |
| ***Видеокарты:**** Asus V3400TnT, V3200;
* S3 Trio 64V+, V2;
 | * ***9%***
* ***11%***
 |
| ***Принтеры:**** Hewlett Packard LJ1100;
 | * ***8%***
 |

 Цены выше среднерыночных рекомендуется устанавливать на дополняющие товары к уже приобретенному оборудованию, такие как колонки к звуковым картам компьютеров, сетевые фильтры и недорогие модели блоков бесперебойного питания, наушники и микрофоны и т.д. Т.к. цены на данное компьютерное оборудование достаточно невилики и колеблятся от 1 до 40 долларов США, рекомендуемая цена долна составлять 20%-100% рентабельности от продаж этого оборудования.

Следующим принципиальным нововведением в ценовую политику розничного отдела ООО «Эксимер-КС» является введение системы скидок. Во-первых, скидки необходимо предоставлять всем постоянным клиентам, что непременно скажется на повышении частоты их закупок и увеличит объемы розничных продаж (т.к. большинство таких клиентов является корпоративными клиентами, совершающими крупные закупки).

Во-вторых необходимо ввести следующую систему скидок (Таблица 29)

**Таблица 29**

Зависимость размера скидки от суммы разовой закупки

|  |  |
| --- | --- |
| **Сумма разовой закупки** | **Размер скидки** |
| **500.…..1000** | ***1%*** |
| **1000…..3000** | ***3%*** |
| **3000….7000** | ***5%*** |
| **7000….и более** | ***7-9%*** |

 Система скидок разработана таким образом, что при понижении рентабельности продаж за счет размера скидки, увеличивается валовая прибыль от продажи компьютерного оборудования и комплектующих на большую сумму.

В приложении 4 произведен расчет основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Эксимер-КС» за начало 1999 года. Можно предположить, что суммарная рентабельность продаж розничного отдела сохранится на уровне 14%. Тогда преимущества внедрения данной системы скидок наглядно показаны в табл. 30.

**Таблица 30**

Преимущества внедрения системы скидок для покупателей и ООО «Эксимер-КС»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | ***Средняя рентабельность продаж розничного отдела*** | 14 | 14 | 14 | 14 |
| 2 | ***Сумма потраченная потребителем на покупку ($)*** | 250 | 750 | 1500 | 5000 |
| 3 | ***Размер скидки в %*** | 0 | 1 | 3 | 5 |
| 4 | ***Итоговая средняя рентабельность продажи в % (п.1)-(п.3)*** | 14 | 13 | 11 | 9 |
| 5 | ***Средняя себестоимость продаваемой компьютерной техники исходя из (п.1 ($))*** | 219,29 | 663,71 | 1351,351 | 4587,16 |
| 6 | ***Валовая прибыли розничного отдела от продажи ($)*** | ***30,70175*** | ***86,28319*** | ***148,6486*** | ***412,844*** |
| 7 | ***Сумма экономии денежных средств клиента от предоставления скидки ($)*** | ***0*** | ***7,5*** | ***45*** | ***250*** |

 При соблюдении рекомендаций, связанных с ценовой политикой розничного отдела, количество потенциальных розничных клиентов должно увеличиться примерно на 5%-8%, Вместе с тем, примерно на 5-6% должна увеличиться валовая прибыль розничного отдела ООО «Эксимер-КС».

***2.2.3. Повышение эффективности средств рекламы***

 Повышение эффективности рекламы является важным критерием в разработке эффективной программы стимулирования сбыта. Реклама помогает компании повысить конкурентоспособность путем увеличения числа потенциальных и реальных клиентов розничного отдела.

 Из таблицы 18, 21 видно, что при повышении затрат на рекламу (в 1997 году), значительно повышались объемы реализации (Приложение 5) и увеличивался размер валовой прибыли за вычетом затрат на рекламу (Табл. 21).

 Таким образом, для повышения эффективности рекламы, воздействующией на розничных покупателей, необходимо рассмотреть все виды рекламы, имеющей непосредственное воздействие на принятие решения о покупке именно розничных клиентов.

Одним из наиболее эффективных мест публикации рекламных обращений, воздействующих непосредственно на розничных клиентов, является бесплатная газета «Экстра-М», тираж которой составляет около 3 млн. экземпляров. За последние полтора года эта газета стала выходить в двух экземплярах: «Экстра-М-Юг» и «Экстра-М-Север», тем самым, разделяя Москву на две географические зоны. Т.к. торговый и демонстрационный залы ООО «Эксимер-КС» расположены в центральном офисе компании, недалеко от станции м. Профсоюзная, то основная часть розничных клиентов компании проживает именно на Юге Москвы.

Рекомендуется начать публикацию рекламных сообщений в бесплатной газете «Экстра-М-Юг», тираж которой – 1,5 млн. экземпляров. Для этого, необходимо изготовить макет рекламы. Стоимость изготовления и изменения структуры макета равняется 100 долларам США.

При разработке текста рекламных сообщений предлагается ввести новый слоган розничного отдела ООО «Эксимер-КС»: «Разумные машины за Разумные деньги!», ключевым словом которого является «разумный», указывающимй на разумнось клиента покупающего компьютеры именно в компании «Эксимер-КС». В макете одновременно рекламируются самые популярные модели компьютеров серии «Экстрим», мониторов и принтеров по сниженным ценам – ценам-приманкам. Видя рекламное сообщение, розничный клиент может судить об общем уровне розничных цен ООО «Эксимер-КС». Пример макета такого рекламного сообщения, выпускаемого в газете «Экстра-М-Юг», представлен наг лядно на рис. 31.

**Рис. 31**

Эффективность данной рекламы заключается в том, что по сравнению со старыми макетами новый вариант содержит больше полезной информации (такой, как цены-приманка), реклама исполнена в ярких и сочных тонах с использованием компьютерной графики профессиональных дизайнеров, акцентируя на рекламе внимание потребителей.

Целевой аудиторией рекламы в бесплатной газете «Экстра-М-Юг» являются, как правило, все группы розничных клиентов, приобретающих компьютерное оборудование для дома и офиса.

 Для повышения эффективности рекламы, которая постоянно выходит в специализированном журнале для оптовиков «Mobile», рекомендуется публиковать как оптовые, так и розничные цены на предлагаемое компьютерное оборудование и комплектующие, соответствуя предложениям, изложенным в параграфе «2.2.2. ***Разработка и формирование ценовой политики розничного отдела ООО «Эксимер-КС».*** Целевой аудиторией рекламы в журнале «Мобиле» являются крупные корпоративные клиенты, заинтересованные в приобретении больших партий компьютерной техники по низким ценам. Публикация розничных цен в «Мобиле» позволит значительно увеличить количество крупных корпоративных клиентов в розничный отдел ООО «Эксимер-КС».

 Для повышения эффективности рекламы необходимо также выпустить рекламный плакат на щите, вдоль Нахимовского проспекта, в 100 метрах от торгового идемонстрационного залов. По сведениям компании «Бриз», занимающейся сдачей в аренду рекламных щитов на Нахимовском проспекте, в месте установки рекламного плаката ежедневно проезжает около 14 тысяч машин и проходит около 2-х тысяч пешеходов, каждые из которых могут считаться потенциальными покупателями компьютерной техники.

 После выхода рекламы, субботний день необходимо сделать рабочим, что повысит количество обслуживаемых розничных клиентов и повысит эффективность розничных продаж. Анализ розничных клиентов ООО «Эксимер-КС» показал, что основная масса физических лиц имеет возможность посетить торговый зал только в выходные дни из-за отсутствия свободного времени в рабочие дни.

 Анализ рекламной активности ООО «Эксимер-КС» в 1997 и 1998 годах (Таблица 21) показывает, что при понижении затрат на рекламу в 1998 году (61920$) по сравнению с 1997 годом (186720$), валовая прибыль компании за вычетом затрат на рекламу понизилась с (681098,31$) в 1997 году до (376966,44$). При соблюдении рекомендаций, связанных с повышением эффективности рекламы и введением дополнительного рабочего дня, количество потенциальных розничных клиентов должно увеличиться примерно на 47%-53%.

 ***2.2.4. Разработка и организация программ по связям с общественностью***

Отношения с потребителями стали важнейшим направлением деятельности организаций. Хорошие отношения с клиентами позволяют продавать компьютерную технику и услуги более успешно. Так, Удовлетворенный работой компании клиент может сделать повторную покупку, чего, скорее всего, не сделает недовольный компанией клиент (ПР, Алешина, 104). Для повышения эффективности связей с общественностью ООО «Эксимер-КС» предлагается:

* *Повышение эффективности связей с розничными клиентами ООО «Эксимер-КС»:*
* Главному менеджеру демонстрационного и торгового залов неоходимо поручить производить разбор рекламаций и претензий розничных клиентов компании. Также, на официальном Web-сайте ООО «Эксимер-КС» (http:\\www.excimer.ru) необходимо создать почтовый ящик для приема претензий по поводу работы розничного отдела. Разбор претензий и рекламаций должен быть произведен не позднее, чем через 1 неделю с момента поступления претензии или рекламации;
* Необходимо разработать график принятия участия в маркетинговых программах по продвижению продукции основных вендоров (фирм-производителей) и поставщиков компьютерного оборудования и комплектующих. Это позволит привлечь новых и поддержать деловые отношения с уже имеющимися у ООО «Эксимер-КС» крупными розничными корпоративными клиентами;
* Необходимо повысить эффективность работы гарантийного отдела ООО «Эксимер-КС». Для этого предлагается нанять дополнительно одного менеджера в гарантийный отдел, что повысит его эффективность примерно на 35%. Ежемесячная заработная плата менеджера гарантийного отдела без учеча премий составит 300 долларов США. Повышение эффективности работы гарантийного отдела позволит сократить время рассмотрения рекламаций и повысит позитивное мнение клиентов компании, чьё компьютерное оборудование попало под гарантийные обязательства ООО «Эксимер-КС»;
* *Повышение эффективности связей с местной общественностью:*
* Во время больших официальных российских праздников (таких, как 9 Мая, 8 Марта и т.д.) неодбодимо выделять денежные суммы в размере 1000 – 1500 долларов США для приобретения подарков инвалидам, сиротам, ветеранам войны, малоимущим через муниципалитет Юго-Восточного округа;
* *Повышение эффективности связей с перепродавцами (реселлерами) продукции, продаваемой ООО «Эксимер-КС»:*
* Для постоянных розничных клиентов ООО «Эксимер-КС» (таких, как крупные корпоративные клиенты) необходимо заводить взаиморасчеты, по которым предоставляется отсрочка платежей сроком от 10 до 30 дней;
* Для крупных и постоянных фирм-перепродавцов необходимо ввести льготные условия гарантийного обслуживая. Так, при существовании на складе модели, подлежащей ремонту по гарантии ООО «Эксимер-КС», происходит незамедлительная замена этого оборудования на новое оборудование.

Данные рекомендации по повышению эффективности связи с общественностью имеют следующие цели:

* привлечь новых клиентов;
* удержать старых клиентов;
* проверка ведения рекламаций;
* сокращение затрат розничного отдела и компании в целом.

***2.2.5.Разработка системы мотивации сотрудников розничного отдела ООО «Эксимер-КС»***

Стимулирование менеджеров по продажам ООО «Эксимер-КС» является важным элементом маркетинговой технологии реализации продукции. Для повышения эффективности работы менеджеров розничного отдела, необходимо изменить систему начисления заработной платы. Предлагается ввести следующую схему: заработная плата менеджеров по продажам, от которых вомногом зависит суммарный объем продаж розницы, будет начисляться как 10% от прибыли, приносимой менеджерами от продажи компьютерного оборудования и комплектующих. Преимущества данной системы начисления заработной платы перед существующей – очевидны. Существующий оклад в текущей системе начисления является минимальным размером заработной платы менеджера по продажам, при котором объемы продаж могут быть нулевыми. При новой системе оплаты труда менеджеру по продажам необходимо продавать таким образом, чтобы максимально увеличивались не только объемы продаж розничного отдела, но и ее прибыль. Менеджер по продажам будет заинтересован в продаже тех моделей компьютерной техники, рентабельность продаж на которую будет выше, либо будет выше прибыль на единицу проданного компьютерного оборудования. Таким образом, склад будет постоянно освобождаться от тех моделей компьютерной техники, на которую спрос достаточно невелик. Вместе с тем, максимальная прибыль от продажи единицы компьютерной техники приходится именно на дорогостоящие модели. Стоимость компьютерной техники прямопропорциональна ее качеству, в рамках одного вида компьютерного оборудования. Т.е. менеджеры розничного отдела заинтересованы в продаже именно дорогих высококачественных моделей компьютерного оборудования, что является одним из важных критериев корпоративной миссии ООО «Эксимер-КС». Наглядно, преимущество изменения системы начисления заработной платы представлено в виде схемы на рис. 32.

**Введение новой системы оплаты труда менеджеров по продажам (10% процентов от приносимой прибыли)**

**Приоритет в продаже качественной и дорогостоящей компьютерной техники**

**Увеличение прибыли розничного отдела**

**Следование стратегическим целям бизнеса компании**

**Освобождение склада от моделей компьютерной техники, на которую падает спрос**

**Повышение эффективности продаж розничного отдела**

**Рис. 32**

2.3. ***Повышение эффективности работы розничного отдела***

 Повышение эффективности работы розничного отдела является важным элементом комплекса маркетинговых технологий продвижения продаж. Комплекс проектных решений, связанных с повышением эффективности работы розничного отдела способен увеличить прибыль розничного отдела и повысить конкурентоспособность розничных сетей реализации компьютерной техники на московском рынке.

 Комплекс проектных решений по повышению эффективности работы розничного отдела состоит из следующих пунктов:

* Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов в непосредственной близости от склада №2 у станции м. Каширская;
* Модернизация (upgrade) компьютерного оборудования, на котором работают сотрудники розничного отдела ООО «Эксимер-КС»;
* Увеличение числа менеджеров по продажам и консультантов розничного отдела ООО «Эксимер-КС».

Рассотрим каждый из пунктов более детально.

***2.3.1. Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов в непосредственной близости от склада №2 у станции м. Каширская.***

 Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов на Юге Москвы, у станции м. Каширская, позволит повысить эффективность розничных сетей реализации ООО «Эксимер-КС» и увеличить валовый объем прибыли, приносимой розничным отделом компании. Открывая новый розничный магазин на Юге Москвы, появляется ряд преимуществ перед существующей структурой розничного отдела:

* увеличивается зона охвата московского компьютерного рынка;
* эффективней работает реклама в бесплатной газете «Экстра-М-Юг»;
* увеличивается суммарное количество розничных клиентов компании;
* каждый из торговых залов розничного отдела становится более свободным, что положительно сказывается на мнении розничных клиентов, нежелающих стоять в очередях.

Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов у станции м. Каширская, предусматривает следующие этапы:

* ***аренда площадей под торговый и демонстрационный залы, общей площадью в 80 кв.м***. Размещение торговых площадей предусматривается на первом этаже зданиия, в подвале которого расположен склад №2. Такое месторасположение предполагает, что при возникновении ситуации, в которой розничный клиент приобретает товар, отсутствующий в торговом и деманстрационном залах, товар быстро доставляется со склада, находящегося в подвале этого же дома. Это поможет сократить время обслуживая розничных клиентов и увеличить объемы розничных продаж. Годовая арендная плата 80 кв.м. равняется 4800$. Т.е. ежемесячно арендодателям будет выплачиваться по 400$;
* ***оборудование торгового и демонстрационного залов***. Для этого необходима закупка торгового оборудования и стендов, сборка и установка рабочих станций менеджеров по продажам и консультантов торгового зала. Необходимо закупить:
* стенды для торгового зала, на которых будет выставляться продаваемое компьютерное оорудование, стоимостью 300$. Установка стендов будет производиться силами сотрудников ООО «Эксимер-КС»;
* ширмы торгового зала, разделяющие рабочие места менеджеров по продажам и консультантов. Стоимость ширм с установкой равна 300$;
* рабочие станции менеджеров по продажам и консультантов торгового зала (кассир – 1компьютер, менеджеры по продажам – 2 компьютера, консультанты – 2 компьютера, итого 5 компьютеров). Рабочие станции кассира, консультанта и менеджеров по продажам предполагается собирать той же конфигурации, что и в отделе маркетинга. Себестоимость одной рабочей станции составит 500$. Итого, суммарная себестоимость рабочих станций отдела розничных и мелкооптовых продаж 2 составит 5х500$=2500$. Рабочие станции предусмотрены следующей конфигурации: процессор Intel Celeron 300A, оперативная память 64 Mb, жесткий диск 6,4Gb, сетевая карта 100Mbit, Монитор Viewsonic 15” E655;
* ***найм менеджеров по продажам, кассира и консультанта в торговый и демонстрационный залы.***
* менеджеры по продажам торгового зала начисляется зарплата исходя из 10% от приносимой ими валовой прибыли (2 чел.);
* консультантма торгового и демонстрационного залов начисляется зарплата в размере 300$ (2 чел.);
* кассиру начисляется зарплата в размере 250$.
* ***оформление торгового и демонстрационного зала рекламными плакатами основных вендоров (фирм-производителей)*** продаваемой в ООО «Эксимер-КС» компьютерной техники. Рекламные проспекты, плакаты и щиты поставляются вендорами бесплатно;
* ***установка при выходе из станции м. Каширская небольшого рекламного щита ООО «Эксимер-КС»,*** поясняющим, как можно добраться до розничного магазина компании, расположенного в 200 м. от метро. Ежемесячная стоимость размещения рекламного щита составляет 200$. Стоимость изготовления рекламного щита равна 40$.

Наглядно, схема открытия нового розничного магазина у станции м. Каширская показана на рис. 32.

**Открытие нового розничного магазина ООО «Эксимер-КС» у станции м. Каширская**

**Схема открытия нового розничного магазина ООО «Эксимер-КС»**

***Аренда площадей под торговый и демонстрационный залы, общей площадью в 80 кв.м.***

*Аренда = 400$/мес.*

***Найм менеджеров по продажам, кассира и консультанта в торговый и демонстрационный залы.***

*Зарплата (кассир = 250$, консультант = 300$, менеджеры =10% от валовой прибыли)*

***Установка при выходе из станции м. Каширская небольшого рекламного щита ООО «Эксимер-КС».***

*Аренда места = 200$/мес., изготовление щита = 40$*

Закупка стендов торгового зала и их установка.

*Стоимость = 300$.*

Закупка ширм торгового зала и их установка.

*Стоимость = 300$.*

Сборка, настройка и установка рабочих станций.

*Себетоимость (5х500$=2500$).*

***Оборудование торгового и демонстрационного залов***

**Рис. 32.**

***2.3.2. Модернизация (upgrade) компьютерного оборудования сотррудников отдела розничных и мелкооптовых продаж 1***

 В настоящее время все пять сотрудников отдела розничных и мелкооптовых продаж 1 работают на устаревшем компьютерном оборудование. Использование новых программных продуктов (например, Microsoft Access, на котором написана основная база данных компании) на устаревшем компьютерном оборудовании заметно понижает скорость обработки данных, вследствие чего использование новых программных продуктов становится неэффективным. Для повышения эффективности работы менеджеров по продажам, консультантов и кассира торгового и демонстрационного залов, необходимо произвести модернизацию компьютерного оборудования сотрудников отдела розничных и мелкооптовых продаж 1.

 В настоящее время, рабочие станции сотрудников розничного отдела представляют собой компьютеры на базе процессора Intel Pentium – 100MHz, опреативная память 32Mb, жесткий диск 1Gb, объединенные в компьютерную сеть и мониторы 14”. Данная конфигурация компьютеров не позволяет эффективно работать с новыми программными продуктами, используемыми сотрудниками розничного отдела. Такимо бразом, необходимо модернизировать имеющееся в розничном отделе 1 компьютерное оборудование. Для этого **рекомендуется**:

* ***собрать, установить и настроить новые рабочие станции следующей конфигурации***: процессор Intel Celeron 300A, оперативная память 64 Mb, жесткий диск 6,4Gb, сетевая карта 100Mbit, Монитор Viewsonic 15” E655. Себестоимость рабочей станции составляет 500$. Суммарная себестоимость модернизации пяти рабочих станций составит 5х500$=2500$;
* ***уценить имеющиеся рабочие станции сотрудников розничного отдела 1*** до 150$ за системный блок и до 60$ за монитор, установить на них гарантию 1 год и включить в прайс-лист для быстрой продажи устаревшего компьютерного оборудования. Продажа рабочих станций предполагается в течение первых 20-ти дней со дня их внесения в розничный прайс-лист. Выручка от продажи пяти системных блоков составит 5х150=750$. Выручка от продажи пяти бывших в употреблении мониторов составит 5х60$=300$. Итого, выручка от продажи пяти рабочих станций будет примерно равна 750$+300$=1050$;

Затраты на модернизацию компьютерного оборудования сотрудников розничного отдела 1 с учетом продажи уцененных рабочих станций составят 2500$-1050$=1450$.

 Схематически процесс модернизации рабочих станций отдела розничных и мелкооптовых продаж 1 представлен на рис. 33.

**Процесс модернизации рабочих станций отдела розничных и мелкооптовых продаж 1**

**модернизация компьютерного отборудования отдела розничных и мелкооптовых продаж 1**

***Cборка, установка и настройка новых рабочих станций.***

*Себестоимость (5х500$=2500$)*

***Уценка и продажа имеющихся рабочих станций сотрудников розничного отдела.***

*Выручка от продажи (системных блоков - 5х150$=750$, мониторов - 5х60=300$). Итого выручка = 1050$*

Затраты на модернизацию компьютерного оборудования сотрудников розничного отдела 1 с учетом продажи уцененных рабочих станций составят 2500$-1050$=1450$

# Рис. 33

***2.3.3. Увеличение числа менеджеров по продажам и консультантов отдела розничных и мелкооптовых продаж 1***

 В настоящее время отдел розничных и мелкооптовых продаж состоит из: 2-х менеджеров по продажам; одного консультанта; одного кассира; начальника розничного отдела. Итого, розничный отдел представляют 5 сотрудников. Для повышения эффективности работы отдела розничных и мелкооптовых продаж 1 необходимо дополнительно нанять консультанта в торговый и демонстрационный залы. Начисление ему заработной платы будет производиться из расчета 300$ в месяц. Итого, затраты, связанные с заработной платой сотрудников отдела розничных и мелкооптовых продаж составят: менеджеры по продажам (10% от приносимой ими валовой прибыли); консультанты (2х300$=600$); кассир – 250$. Зарплата начальника отдела розницы начисляется исходя из оклада в 300$ в месяц и 10% от валовой прибыли, приносимой им от продаж компьютерного оборудования и комплектующих.

***2.4. Повышение эффективности работ отдела сборки.***

 Повышение эффективности работы отдела сборки является важным элементом комплекса маркетинговых технологий продвижения продаж. Комплекс проектных решений, связанных с повышением эффективности отдела сборки персональных компьютеров способен увеличить скорость продаж готовых компьютеров и тем самым увеличить прибыль розничного отдела, повысить конкурентоспособность розничных сетей реализации компьютерной техники ООО «Эксимер-КС» на московском рынке.

 Комплекс проектных решений по повышению эффективности работы отдела сборки состоит из следующих пунктов:

* Увеличение числа сотрудников отдела сборки;
* Оборудование дополнительного помещения под сборочный цех на территории склада №2 у станции м. Каширская.

Рассмотрим каждый из пунктов более детально.

***2.4.1. Увеличение числа сотрудников отдела сборки и оборудование дополнительного помещения под сборочный цех***

* Для норального функционирования розничного отдела №2 у станции м. Каширская необходимо создание отдела сборки на территории склада №2. В противнос ллучае, продажа персональных компьютеров в розничном отделе №2 создаст ряд сложностей, таких, как увеличение числа заказов на сборку в оделе сборки №1; увеличение времени обслуживания клиента, заказавшего персональный компьютер в отделе розницы №2.

Для этого необходимо нанять двух сотрудников в отдел сборки с опытом работы от 2-х лет, высшим техническим образованием и установить им заработную плату в размере 250$. Итого, ежемесячные затраты на заработную плату сотрудников отдела розница составят 2х250$=500$.

* Для функционирования отдела сборки необходимо отделить часть складского помещения у станции м. Каширская. Для этого необходимо произвести перепланировку складских помещений и произвести ремонт сборочного цеха, затраты на которые составят 150$. Необходимо закупить сборочные стенды в количестве 2-х штук по цене 65$. Итого, затраты, связанные с организацией и оборудование сборочного цеха составлят 150$+130$ = 280$.

Схематически, организация отдела сборки на территории склада №2 представлена на рис.34.

**Организация отдела сборки на территории склада №2**

**Организация отдела сборки**

***Оборудование сборочного цеха №2***

*Закупка сборочных стендов (2х65$=130$)*

***Найм сотрудников в отдел сбоки №2***

*Зарплата (2х250$=500$)*

***Перепланировка склада №2 и ремонт сборочного цеха***

*Затраты = 150$*

# Рис. 34

**Приложение 1**

**Организационная структура ООО «Эксимер-КС»**

*Водители (3)*

*Курьеры (3)*

*Повара (2)*

Касса-розница

*Помощник*

*Склад 1 (7)*

*Склад 2 (4)*

*Реклама, верстка (1)*

Касса-опт

*Секретариат 2 (2)*

Отедел оптовых продаж 2 (2)

Отдел оптовых продаж 0 (4)

Отдел продаж 1 Дилеры (4)

Отдел розничных и мелкооптовых продаж 3 (4)

Служба безопасности (7)

Начальник склада 1

Начальник склада 2

Гарантийный отдел (1)

***Отдел поставок и снабжения (2)***

***Web-мастер и системный администратор (2)***

***Отдел учета – ревизионный отдел (2)***

*Начальник дилерского отдела 1*

***Начальник отдела оптовых продаж 2***

***Начальник отдела оптовых продаж 0***

***Начальник отдела розничных и мелкооптовых продаж 3***

***Начальник службы безопасности***

### **Генеральный директор**

***Бухгалтерия (4)***

Секретариат 1

***Начальник отдела сборки***

Отдел сборки (2)

**Приложение 2**

**Расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эксимер-КС» за 1997 год.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Месяцы** | **Суммарныйобъем продаж '97 (долларов США)** | **Объем розничных продаж '97 (долларов США)** | **Доля продаж розничного отдела** | **Общая себестоимость продукции по розничному отделу (доллары США)** | **Суммарная себестоимость продукции по фирме (доллары США)** | **Суммарная рентабельность продаж '97** | **Рентабельность продаж розничного отдела' 97** | **Валовая прибыль по фирме (доллары США)** | **Валовая прибыль розничного отдела (долларов США)** | **Доля прибыли розничного отдела в валовой прибыли фирмы** |
| **Январь** | 811 743,30 | 74 572,00 | 9,19% | 65757,00 | 740 123,21 | 9,68% | 13,41% | 71 620,09 | 8 815,00 | 12,3% |
| **Февраль** | 894 127,50 | 83 691,00 | 9,36% | 73765,20 | 817 783,00 | 9,34% | 13,46% | 76 344,50 | 9 925,80 | 13,0% |
| **Март** | 823 641,00 | 81 642,00 | 9,91% | 71873,20 | 749 543,10 | 9,89% | 13,59% | 74 097,90 | 9 768,80 | 13,2% |
| **Апрель** | 775 265,12 | 77 568,00 | 10,01% | 68248,00 | 704 462,12 | 10,05% | 13,66% | 70 803,00 | 9 320,00 | 13,2% |
| **Май** | 763 126,00 | 77 163,00 | 10,11% | 67687,00 | 693 572,00 | 10,03% | 14,00% | 69 554,00 | 9 476,00 | 13,6% |
| **Июнь** | 713 452,50 | 73 543,00 | 10,31% | 64342,00 | 647 363,20 | 10,21% | 14,30% | 66 089,30 | 9 201,00 | 13,9% |
| **Июль** | 682 532,20 | 77 537,00 | 11,36% | 67635,43 | 616 342,00 | 10,74% | 14,64% | 66 190,20 | 9 901,57 | 15,0% |
| **Август** | 736 842,34 | 81 289,00 | 11,03% | 71249,00 | 667 173,00 | 10,44% | 14,09% | 69 669,34 | 10 040,00 | 14,4% |
| **Сентябрь** | 812 731,00 | 88 438,00 | 10,88% | 77537,50 | 737 123,20 | 10,26% | 14,06% | 75 607,80 | 10 900,50 | 14,4% |
| **Октябрь** | 852 145,40 | 90 447,00 | 10,61% | 79525,00 | 775 412,00 | 9,90% | 13,73% | 76 733,40 | 10 922,00 | 14,2% |
| **Ноябрь** | 908 365,20 | 93 347,00 | 10,28% | 82161,10 | 830 526,74 | 9,37% | 13,61% | 77 838,46 | 11 185,90 | 14,4% |
| **Декабрь** | 873 645,32 | 88 352,00 | 10,11% | 77834,00 | 800 375,00 | 9,15% | 13,51% | 73 270,32 | 10 518,00 | 14,4% |
| ***ИТОГО за 1997г:*** | ***9 647 616,88*** | ***987 589,00*** | ***10,24%*** | ***867614,43*** | ***8 779 798,57*** | ***9,88%*** | ***13,83%*** | ***867 818,31*** | ***119 974,57*** | **13,8%** |

**Приложение 3**

**Расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эксимер-КС» за 1998 год.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Месяцы** | **Суммарныйобъем продаж '98 (долларов США)** | **Объем розничных продаж '98 (долларов США)** | **Доля продаж розничного отдела** | **Общая себестоимость продукции по розничному отделу (доллары США)** | **Суммарная себестоимость продукции по фирме (доллары США)** | **Суммарная рентабельность продаж '98** | **Рентабельность продаж розничного отдела' 98** | **Валовая прибыль по фирме (доллары США)** | **Валовая прибыль розничного отдела (долларов США)** | **Доля прибыли розничного отдела в валовой прибыли фирмы** |
| **Январь** | 637 358,30 | 57 342,00 | 9,00% | 50667,12 | 587 425,21 | 8,50% | 13,17% | 49 933,09 | 6 674,88 | 13,4% |
| **Февраль** | 692 262,03 | 66 132,00 | 9,55% | 58236,34 | 637 364,32 | 8,61% | 13,56% | 54 897,71 | 7 895,66 | 14,4% |
| **Март** | 540 445,95 | 53 673,00 | 9,93% | 47153,10 | 503 125,10 | 7,42% | 13,83% | 37 320,85 | 6 519,90 | 17,5% |
| **Апрель** | 545 937,82 | 52 612,00 | 9,64% | 46342,00 | 504 452,00 | 8,22% | 13,53% | 41 485,82 | 6 270,00 | 15,1% |
| **Май** | 392 447,06 | 46 532,00 | 11,86% | 40835,21 | 362 246,40 | 8,34% | 13,95% | 30 200,66 | 5 696,79 | 18,9% |
| **Июнь** | 310 161,65 | 39 412,00 | 12,71% | 34145,00 | 285 712,40 | 8,56% | 15,43% | 24 449,25 | 5 267,00 | 21,5% |
| **Июль** | 185 749,48 | 27 325,00 | 14,71% | 23534,50 | 167 567,12 | 10,85% | 16,11% | 18 182,36 | 3 790,50 | 20,8% |
| **Август** | 470 842,79 | 43 516,00 | 9,24% | 38253,20 | 435 342,00 | 8,15% | 13,76% | 35 500,79 | 5 262,80 | 14,8% |
| **Сентябрь** | 74 659,77 | 12 341,00 | 16,53% | 10654,45 | 67 343,56 | 10,86% | 15,83% | 7 316,21 | 1 686,55 | 23,1% |
| **Октябрь** | 307 393,05 | 24 752,00 | 8,05% | 21642,56 | 282 821,00 | 8,69% | 14,37% | 24 572,05 | 3 109,44 | 12,7% |
| **Ноябрь** | 565 247,56 | 43 135,00 | 7,63% | 37848,12 | 522 323,17 | 8,22% | 13,97% | 42 924,39 | 5 286,88 | 12,3% |
| **Декабрь** | 951 757,96 | 70 623,00 | 7,42% | 62127,40 | 879 654,70 | 8,20% | 13,67% | 72 103,26 | 8 495,60 | 11,8% |
| ***ИТОГО за 1998г:*** | 5 674 263,42 | 537 395,00 | 9,47% | 471439,00 | 5 235 376,98 | 8,38% | 13,99% | 438 886,44 | 65 956,00 | 15,0% |

**Приложение 4**

**Расчет основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Эксимер-КС» на начало 1999 года.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Месяцы** | **Суммарныйобъем продаж '99 (долларов США)** | **Объем розничных продаж '99 (долларов США)** | **Доля продаж розничного отдела** | **Общая себестоимость продукции по розничному отделу (доллары США)** | **Суммарная себестоимость продукции по фирме (доллары США)** | **Суммарная рентабельность продаж '99** | **Рентабельность продаж розничного отдела' 99** | **Валовая прибыль по фирме (доллары США)** | **Валовая прибыль розничного отдела (долларов США)** | **Доля прибыли розничного отдела в валовой прибыли фирмы** |
| **Январь** | 815 936,36 | 79 340,00 | 9,72 | 69 734,10 | 753 234,12 | 8,32% | 13,78% | 62 702,24 | 9 605,90 | 15,3% |
| **Февраль** | 1 160 089,17 | 107 532,12 | 9,27 | 94 168,43 | 1 079 113,56 | 7,50% | 14,19% | 80 975,61 | 13 363,69 | 16,5% |
| **Март** | 660 098,15 | 75 322,00 | 11,41 | 65 641,20 | 607 243,70 | 8,70% | 14,75% | 52 854,45 | 9 680,80 | 18,3% |
|  |  |  |  |  |  |  | 14,22% |  |  |  |

**Приложение 5**

**Приложение 6**

**Приложение 7**

**Приложение 8**

**Приложение 9**

**Приложение 10**

**Приложение 11**

**Приложение 12**

**Приложение 13**

**Приложение 14**

**Приложение 15**

**Комплекс проектных решений по увеличению размера прибыли розничного отдела и повышению конкурентоспособности розничных сетей реализации компьютерной техники на московском компьютерном рынке**

***Реорганизация структуры маркетинговой службы и повышение эффективности системы стимулирования продаж***

***Повышение эфективности работы розничного отдела***

***Повышение эфективности работы отдела сборки***

Создание отдела маркетинга

Увеличение бюджета маркетинга

Открытие дополнительного демонстрационного и торгового залов у м. Каширская

Модернизация (upgrade) компьютерного оборудования, на котором работают сотрудники розничного отдела

Увеличение числа менеджеров по продажам и консультантов розничного отдела ООО «Эксимер-КС»

Оборудование дополнительных помещений под сборочные цеха на территории склада №2 у м.Каширская

Увеличение числа сотрудников отдела сборки ООО «Эксимер-КС»

*Разработка ассортиментной и ценовой политики розничного отдела*

*Повышение эффективности средств рекламы*

*Разработка и организация программ по связям с общественностью*

*Мотивация сотрудников розничного отдела с целью повышения производительности и эффективности их труда*

*Обучение и повышение квалификации менеджеров и консультантов торгового зала, сотрудников отделов сборки*

Разработка эффективных программ стимулирования сбыта и повышения конкурентоспособности розничного отдела ООО «Эксимер-КС»

Повышение конкурентоспособности сотрудников отдела сборки и розничного отдела ООО «Эксимер-КС»

**I Этап**

**II Этап**

**Приложение 16**

**Организационная структура ООО «Эксимер-КС» после внедрения проектных решений**

*Повара (2)*

Служба безопасности (7)

***Начальник службы безопасности***

*Водители (3)*

*Курьеры (3)*

Касса-розница 1

*Касса-розница 2*

*Склад 1 (7)*

*Склад 2 (4)*

Касса-опт

*Секретариат 2 (2)*

Отедел оптовых продаж 2 (2)

Отдел оптовых продаж 0 (4)

Отдел продаж 1 Дилеры (4)

Отдел розничных и мелкооптовых продаж 1 (4)

Начальник склада 1

Начальник склада 2

Гарантийный отдел (1)

***Отдел поставок и снабжения (2)***

***Web-мастер и системный администратор (2)***

***Отдел учета – ревизионный отдел, маркетинговый контроль (2)***

*Начальник дилерского отдела 1*

***Начальник отдела оптовых продаж 2***

***Начальник отдела оптовых продаж 0***

***Начальник отдела розничных и мелкооптовых продаж 3***

### **Генеральный директор**

***Бухгалтерия (4)***

Секретариат 1

**Отдел маркетинга**

Отдел розничных и мелкооптовых продаж 2 (4)

***Начальник отдела сборки***

Отдел сборки 1

(2)

Отдел сборки 2

(2)