Содержание

[Введение 9](#_Toc106011659)

[1 Сущность и виды стратегии маркетинга 12](#_Toc106011660)

[1.1 Маркетинговая стратегия 12](#_Toc106011661)

[1.1.1 Общая теория о стратегии маркетинга 12](#_Toc106011662)

[1.1.2 Матрица возможностей по товарам и рынкам, Матрица БКГ 15](#_Toc106011663)

[1.2 Основные концепции и главные направления маркетинговой деятельности 32](#_Toc106011664)

[1.2.1 Концепции маркетинга 32](#_Toc106011665)

[1.2.2 Главные направления маркетинговой деятельности предприятия 35](#_Toc106011666)

[1.3 Сегментация, отбор целевых сегментов рынка 42](#_Toc106011667)

[1.3.1.Рыночная сегментация 42](#_Toc106011668)

[1.3.2 Продвижение товара: цели и виды 48](#_Toc106011669)

[2 Диагностика и анализ стратегии маркетинга на ООО «Мульти» 50](#_Toc106011670)

[2.1 Анализ эволюции предприятия, основных экономических показателей, тенденций 50](#_Toc106011671)

[2.1.1 Общие сведения об организации 50](#_Toc106011672)

[2.1.2 Структура, организация управления, функции и задачи системы и подсистемы ООО «Мульти» в Ростове-на-Дону 55](#_Toc106011673)

[2.1.3 Задачи ООО «Мульти» в Ростове-на-Дону 61](#_Toc106011675)

[2.2 Диагностика состояния маркетинга, оргкультуры, стиля управления, рынков 62](#_Toc106011676)

[2.2.1 Анализ задач и проблем деятельности ООО «Мульти» 62](#_Toc106011677)

[2.2.2 Стратегия развития фирмы на ближайшие годы 67](#_Toc106011678)

[2.2.3 Маркетинговая стратегия 68](#_Toc106011679)

[2.3 Сбор данных о рынках, конкурентах, динамике рынков, анализ функций 69](#_Toc106011680)

[2.3.1 Анализ рынка функционирования предприятия 69](#_Toc106011681)

[2.3.2 Анализ текущего состояния отрасли 79](#_Toc106011682)

[2.3.3 Финансовые показатели компании, структура Товарооборота, динамикапродаж, поиск проблемных позиций 80](#_Toc106011683)

[2.3.4 Определение необходимости развития ООО «Мульти» - «проблемное поле» 85](#_Toc106011685)

[3 Мерчендайзинг, как фактор повышения конкурентоспособности на региональном рынке 88](#_Toc106011686)

[3.1 Общие представления о мерчендайзинге 88](#_Toc106011687)

[3.2 Применение фактора мерчендайзинга в ООО «Мульти» 90](#_Toc106011688)

[3.2.1 Планировка магазина 90](#_Toc106011689)

[3.3 Мероприятия по внедрению комплекса мерчендайзинга 109](#_Toc106011690)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 111](#_Toc106011691)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ 115](#_Toc106011692)

# Введение

Маркетинговая стратегия является одним из главенствующих звеньев стабильного развития любой компании. Основополагающая идея

маркетинга состоит в том, что наибольшего успеха добиваются те компании, все производительные действия которых в сочетании позволяют оправдать ожидания потребителей.

Концепция маркетинга провозглашает необходимость выявлять индивидуальные нужды потребителей и отвечать на них, направляя

имеющиеся ресурсы на их полное удовлетворение с помощью маркетинговых мероприятий направленных на внедрение на те или иные рынки и заключать прибыльные сделки.

Концепция маркетинга опирается на три фундаментальных положения:

1. нужды и запросы потребителей важнее, чем продукты и услуги;
2. продукты и услуги приобретают значимость только тогда, когда они доступны и желательны для потребителей;
3. прибыль важнее, чем объем продаж.

В итоге, маркетинговый успех компании согласуется с каждым из этих фундаментальных положений.

Если нужды и запросы потребителей важнее, чем сами по себе продукты и услуги, значит, самое главное правильно понимать, чем предопределяются рыночные возможности. Ключ к успеху в том, чтобы разработать такой набор продуктов и услуг, который удовлетворит потребителей, а также методы и средства донести его до конечного потребителя.

Для того чтобы продукты и услуги соответствовали конкретным рыночным возможностям, очень важно уяснить базовые потребности рынка, покупателей.

Успешный маркетинг начинается с тщательного и глубокого изучения потребителей, позволяющего определить перспективные продукты и услуги. Если выявленные перспективы могут быть реализованы с достаточной степе-нью экономии, то это открывает возможности для установления деловых взаимосвязей. Таким образом, нужды потребителей важнее, чем продукты и услуги.

Успех в маркетинге достижим только тогда, когда продукты или услуги доступны потребителям. Другими словами, потребители должны быть готовы и способны приобрести продукты, которые им нужны.

Для стимулирования покупательской активности торгующие компании должны направлять необходимые ресурсы на то, чтобы свести вместе потребителей и продукты. Экономическую, а также дополнительную потребительную стои-мость продуктам и услугам, придают четыре вида полезности: форма, владение (возможность приобретения в собственность), время и место. Форма продукта создается главным образом в процессе производства.

Полезность владения создает маркетинг путем оповещения потенциальных по-требителей о наличии продукта или услуги и путем формирования условий для передачи собственности. Так, маркетинг служит для того, чтобы определить свойства продукта или услуги и ознакомить с ними.

Маркетинг как философия бизнеса отличается еще одной фундаментальной чертой: прибыльности придается большее значение, нежели объему продаж. Важная количественная мера успеха - прибыльность всех сделок в совокупности, а не количество проданных единиц продуктов или услуг.

Таким образом, если конкретный потребитель или сегмент потребителей ценит модификации свойств товара и готов платить за них, допустимы изменения каждого из четырех видов полезности. Поскольку рынки обычно состоят из множества разных сегментов, каждый из которых отличается своеобразным набором потребностей, проблема заключается в том, чтобы придать продуктам или услугам свойства, отвечающие этим особым запросам.

Такой сегментный маркетинг должен ориентироваться на возможности извлечения прибыли, а не на объем продаж. Эта усовершенствованная маркетинговая стратегия исходит из осознания того факта, что любая характеристика предложения продуктов/услуг может быть изменена, если это оправдано с точки зрения прибыльности.

Актуальность рассматриваемой проблематики заключается в целесооб-разности не только разработки маркетинговой стратегии компании, но и успешного ее внедрения, возможности гибкого подхода в достижении поставленных главенствующих задач. Обоснование стратегии маркетинга раскрывает механизмы достижения поставленных задач.

Маркетинговую стратегию необходимо рассматривать как последова-тельность выполнения оперативных задач. Выполнение тех или иных оперативных задач, в итоге направленных на достижении конкретных целей в конечном итоге способно претерпевать определенного рода изменения, если они оп-равданы скорейшим достижением главной цели и не вступают в противоречия с главенствующими задачами.

Постоянно меняющаяся рыночная ситуация, а именно на российском рынке требует разработки маркетинговой стратегии с определенной степенью свободы ее реализации. Такую маркетинговую стратегию можно определить как адаптивную. Степень свободы реализации маркетинговой стратегии позволяет своего рода подстраивать собственные действия под постоянно меняющиеся потребности рынка, вкусы потребителей, выбирать, разрабатывать наиболее эффективные и новые методы конкурентной борьбы.

# 1 Сущность и виды стратегии маркетинга

# 1.1 Маркетинговая стратегия

# 1.1.1 Общая теория о стратегии маркетинга

В регулировании рыночной экономики огромное значение имеет маркетинг, т.е. деятельность, направленная на удовлетворение потребностей покупателей посредством обмена товарами. Маркетинговая деятельность разнообразна и включает решение практически всех хозяйственных вопросов, связанных с разработкой, производством и послепродажным обслуживанием рынка. Она должна начинаться с глубокого исследования рынка и его возможностей.

Смена командно–административной экономической системы, переход к новому, основанному на преимущественно экономических методах механизму хозяйствования предполагает смену «рынка продавца» (производителя) на «рынок покупателя» (потребителя). При такой системе определяющую роль играет не столько наличие товаров, а главным образом их качество, высокие потребительские свойства. К производителю эта система предъявляет жесткое требование высокой эффективности использования новейших достижений НТП.

Тема «Разработка стратегии маркетинга фирмы» является актуальной темой для предприятия. Общепризнанным является положение о том, что в условиях развитого рынка разработка и применение стратегии маркетинговой деятельности одна из важнейших функций руководителей предприятий высшего звена. Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели.

Стратегия маркетинга заключается в приведении возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке, то есть внутреннюю среду – с внешней средой. Стратегий может быть много, главное – выбрать подходящую, для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга:

* совершенствование организационной структуры;
* увеличение деловой активности (проникновение на новый рынок; введение нового товара на старый рынок; проникновение на новые сегменты рынка);
* уменьшение деловой активности (прекращение продажи товаров, переставших давать заданную прибыль на данном рынке; свертывание производства убыточного товара; уход с некоторых рынков и концентрация усилий на наиболее перспективных рынках).

В условиях перехода России к рыночным отношениям, повышения уровня самостоятельности предприятий и организаций, знание теории и практических методов маркетинга – своевременная и важная проблема не только для экономической науки, но и для перестройки системы хозяйствования, повседневной работы.

В настоящее время на предприятиях ощущается острая потребность в маркетинге. Особенно нуждаются в информации о спросе на отдельные виды продукции производственные предприятия. Маркетинг должен начинаться с разработки стратегии, которая характеризует не виды деятельности, а их цель. Если на предприятии приняли эту стратегию, оно может использовать самые разные формы организации работы в области маркетинга в зависимости от конкретных внутренних обстоятельств и тех внешних условий, в которых оно действует.

Маркетинговая стратегия – элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.

Стратегия предприятия разрабатывается на основе маркетинговых исследований и прогнозирования конъюнктуры товарного рынка, изучения покупателей, товаров, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства.

Маркетинговая стратегия определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации. В решениях о структуре маркетинга главное – планирование продукции, сбыт, продвижение и цена. Для каждого стратегического хозяйственного подразделения (СХП) в предприятии необходима отдельная стратегия; эти стратегии должны координироваться.

Стратегия должна быть максимально ясной (например, планирование новой продукции должно предусматривать установление приоритетов, распределение ответственности, временной и производственной графики, поддержку продвижения и потребности в обучении персонала).

Часто фирма выбирает стратегию из двух или более возможных вариантов. Например, компания, которая хочет увеличить свою долю на рынке, может сделать это несколькими путями: создать более благоприятный образ товара через интенсивную рекламу; увеличить численность торгового персонала; представить новый товар; понизить цены или продавать через большее число розничных магазинов; эффективно объединить и скоординировать все эти элементы маркетинга. Каждая из альтернатив открывает различные возможности для маркетологов. Например, ценовая стратегия может быть очень гибкой, потому что цены менять легче, чем создавать новый товар.

Существует 4 подхода к планированию стратегии:

1. Матрица возможностей по товарам, рынкам.
2. Матрица «Бостон консалтинг групп».
3. Воздействие рыночной стратегии на прибыль.
4. Общая стратегическая модель Портера.

В рамках всех этих подходов организация отдельно оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности. На основе этих оценок распределяются усилия и ресурсы предприятия, а также разрабатываются соответствующие стратегии маркетинга.

# 1.1.2 Матрица возможностей по товарам и рынкам, Матрица БКГ

Эта матрица предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения или увеличения сбыта (рисунок 1):

1. Проникновение на рынок;

2. Развитие рынка;

3. Разработка товара;

4. Диверсификация.

**РЫНОК**

**Новый**

**Старый**

Проникновение на рынок

Разработка товара

Развитие рынка

Диверсификация

**РЫНОК**

**Новый**

**Старый**

Рисунок 1.1 – Матрица возможностей по товарам, рынкам

Стратегия проникновения на рынок. Эту стратегию используют новые компании для утверждения себя на выбранном рынке; уже работающие компании для проникновения в ранее не используемые ниши рынка.

Стратегия развития рынка. Стратегия развития рынка связана, прежде всего, с привлечением новых пользователей. Это может быть достигнуто путем расширения географической области распространения товара (стратегия географической экспансии) или привлечения новых групп пользователей в пределах уже освоенной географической области (стратегия создания новых рынков).

В качестве наглядного примера можно привести компанию Johnson & Johnson, которая добилась одного из самых значительных успехов в создании нового класса потребителей детского шампуня.

Данные статистики и демографические прогнозы говорили о реальности угрозы уменьшения объемов его продаж в связи со снижением рождаемости. Маркетологи компании заметили, что детский шампунь нередко используют и другие члены семьи, и предложили рекламную кампанию, направленную на взрослых потребителей. Через некоторое время детский шампунь Johnson & Johnson стал ведущей маркой на рынке шампуней.

Еще один подход в рамках этой стратегии – нахождение новых способов применения продукта. Классический пример расширения рынка за счет новых способов потребления продукта — история изобретенного компанией Du Pont нейлона. Каждый раз, когда нейлон, казалось бы, достигал стадии зрелости, компания открывала новый способ его использования. Нейлон применялся для производства парашютов, изготовления дамских чулок; позже приобрели популярность женские блузки и мужские сорочки из нейлона. Затем его использовали в производстве автомобильных покрышек, обивки для сидений и ковровых покрытий. Каждый новый способ его применения открывал новый жизненный цикл продукта.

Во многих случаях приоритет открытия новых способов использования продукта принадлежит потребителям. Например, у пищевой соды множество разнообразных способов применения, хотя ни один из них не рекламировался. Когда стало известно, что некоторые потребители используют соду как освежитель для холодильника, некоторые предприятия начали широкую рекламную кампанию, которая привела к тому, что половина американских хозяек держала в холодильниках открытую пачку соды.

А несколькими годами позже одна фирма пропагандировала ее как прекрасное средство для удаления жирных пятен.

Еще одна стратегия расширения рынка заключается в попытке убедить потребителей увеличить интенсивность использования продукции. Компания Procter & Gamble, например, уверяет потребителей, что эффективность шампуня «Head & Shoulders» резко повышается при двукратном увеличении его разовой порции.

Разработка нового товара. Перспективная, но рискованная стратегия. Перед разработкой нового товара (услуги) предприятию необходимо убедиться в наличии реального спроса на данный товар (услугу) или в возможности такой спрос создать, оценить конкурентоспособность аналогичных товаров фирм–соперников, сравнить затраты и предполагаемую прибыль, оценить риски и резервы. При реализации этой стратегии необходимо преодолеть консерватизм покупателей и их недоверие к новому. Однако, если товар действительно принципиально нов и существует реальная потребность в нем, прибыли могут быть огромны.

Не обязательно, что разработка нового товара (услуги) потребует задействования высоких технологий. Иногда достаточно свежего взгляда на проблему. Таким образом, добились успеха создатели игр «Монополия», «Тетрис» или кубика Рубика, изобретатели липучих застежек и самоклеющихся листочков бумаги (стикеров).

Стратегия диверсификации.

Эта стратегия основывается на народной мудрости «Не клади все яйца в одну корзину» и связана с расширением сферы деятельности предприятия. Например, фирма Adidas, начав с выпуска спортивной обуви, сейчас выпускает широкий спектр спортивных товаров (сумки, спортивные костюмы, инвентарь для активного отдыха). Недавно появилась линия парфюма Adidas.

Матрица "Бостонской Консалтинговой Группы " позволяет компании классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во–первых, какое из ее подразделений играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во–вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются. В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля подразделения на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшении позиции при заключении сделок. БКГ является наиболее подходящим способом стратегического планирования на Российских предприятиях.

Матрица выделяет четыре типа подразделений и предполагает стратегии для каждого из них (рисунок 2):

1. «звезды»;
2. «дойные коровы»;
3. «трудные дети»;
4. «собаки».

«Звезда» занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Основная цель – поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. «Звезда» дает значительные прибыли, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Долю на рынке можно поддерживать или увеличивать за счет снижения цены, большого объема рекламы, изменения продукции и/или более обширного распределения. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Это подразделение обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам их сложно переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных затрат на маркетинг и разработки «дойная корова» дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств. Эти деньги поддерживают рост других подразделений компании. Маркетинговая стратегия ориентируется на «напоминающую рекламу», периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

ЗВЕЗДА

Маркетинговая стратегия:

Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке.

Маркетинговая стратегия:

Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка.

ТРУДНЫЕ ДЕТИ

ДОЙНАЯ КОРОВА

Маркетинговая стратегия:

Использование прибыли для помощи растущим СХП, поддержания существующего положения.

СОБАКА

Маркетинговая стратегия:

Уменьшение усилий или продажа.

**Темпы роста отрасли**

**Низкие Высокие**

**Относительная доля на рынке**

**Высокая Низкая**

Рисунок 1.2 – Матрица БКГ (Бостонская Консалтинговая Группа)

«Трудный ребенок» незначительно воздействует на рынок в развивающейся отрасли. Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

«Собака» – это подразделение с ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т. д. Компания имеющая такое подразделение, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

**1.1.3 Рыночные стратегии, их воздействие на прибыль, стратегические модели**

Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль, осуществляемая Институтом стратегического планирования, предполагает сбор данных от ряда корпораций для того, чтобы установить взаимосвязь между различными экономическими параметрами и двумя характеристиками функционирования предприятия: доходом от инвестиций и движением наличных средств. Согласно результатам данной программы, на доход сильнее всего влияют следующие факторы: доля на рынке относительно трех ведущих конкурентов; стоимость, добавленная компанией; рост отрасли; качество продукции; уровень инноваций. Относительно движения денежных средств, данные программы показывают, что растущие рынки требуют от компании средств, относительно высокая доля на рынке улучшает поступление денег, а высокие уровни инвестиций поглощают деньги. Информация собирается стратегическими хозяйственными подразделениями, распределяется по отраслям и направляется участвующим предприятиям.

Стратегическая модель Портера. Стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них:

* Выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов);
* Стратегическое преимущество (уникальность или цена).

Если объединить эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие стратегии:

1. Преимущество по издержкам;
2. Стратегия дифференциации;
3. Стратегия концентрации.

Используя стратегию преимущества по издержкам предприятие ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства оно может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя стратегию дифференциации, предприятие нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Организация выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями, как уникальный в силу его дизайна, характеристик, доступности, надежности. В результате цена не играет важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках стратегии концентрации предприятие выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Оно может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создавать особую репутацию при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Если нарисовать зависимость между долей на рынке и прибыльностью предприятия, то согласно модели Портера, она будет иметь U – образный характер. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. А компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания также может «завязнуть в середине», если не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществам по общим издержкам. В отличие от матрицы БКГ и программы воздействия рыночной стратегии на прибыль, согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-нибудь одной конкурентной «нише» даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Т.е, фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

Стратегия предполагает разработку обоснованных мер и планов достижения намеченных целей, в которых должны быть учтены научно–технический потенциал предприятия и его производственно–сбытовые нужды. Стратегия большей частью фор­мулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управле­ния. Чтобы эф­фективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса пред­приятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, конкуренции и других факторах.

Маркетинговые стратегии в зависимости от жизненного цикла товара.

Жизненный цикл товара – одна из теорий, широко используемых в маркетинге, суть, которой заключается в том, что весь период выпуска и продажи товара разбивается на несколько этапов, на каждом из которых товар надо по–разному рекламировать, продавать и менять на него цену. Обычно выделяют четыре этапа жизненного цикла товара: внедрение, рост, зрелость и спад. Целью на этапе внедрения является создание рынка для нового товара.

Торговля здесь часто бывает убыточна, так как объем продаж незначителен, а издержки производства и маркетинга велики (особенно расходы на рекламу). Маркетинговая стратегия состоит в росте информативности, улучшении качества товара и сервисного обслуживания, снижении цены массовых товаров (для предметов роскоши возможна, напротив, высокая престижная цена).

Этап роста свидетельствует о признании покупателями товара, что увеличивает спрос на него. Объем продаж и прибыльность растут, расходы на рекламу стабилизируются. Цель маркетинга – расширить сбыт и разработать новые модификации данного продукта. Этап зрелости характеризуется тем, что большинство потенциальных покупателей приобрели товар, а на рынок данного товара проникли многие фирмы.

Поэтому темпы роста продаж снижаются, прибыльность начинает падать (предоставляются скидки, растут расходы на маркетинг), конкуренция достигает максимума. Здесь компании пытаются, как можно дольше сохранить отличительные преимущества – более низкую цену, параметры продукции, расширенную гарантию. Этап спада – это период резкого снижения продаж и прибыли, так как рынок данного товара перенасыщен. Рассмотрим каждый этап и соответствующую ему маркетинговую стратегию более подробно.

Этап внедрения.

Поскольку на выпуск нового продукта и заполнение дилерских каналов требуется какое–то время, продажи на первой стадии жизненного цикла возрастают медленными темпами. Причины этого в задержках, связанных с расширением производственных мощностей, в технических проблемах, в проблемах с доведением товара до потребителей через предприятия розничной торговли и в приверженности покупателей к сложившимся стереотипам. В случае с дорогостоящими новинками, такими как телевизоры с высокой разрешающей способностью, рост объема продаж сдерживается и рядом других факторов, например технической сложностью и незначительным числом потребителей, которые могут себе позволить приобрести новый товар.

На этапе внедрения компания вследствие небольшого объёма продаж и высоких расходов, связанных с организацией сбыта и рекламой, обычно несёт убытки, либо получает незначительную прибыль. Работа с торговыми представителями обходится так же недёшево. Соотношение затрат на продвижение товара и объёма продаж в этот период максимально, поскольку необходимо:

* информировать потенциальных потребителей о новом, ещё неизвестном продукте
* убедить их опробовать новый продукт
* обеспечить его реализацию через предприятия розничной торговли.

Основные усилия по сбыту товаров компания направляет на привлечение потребителей, наиболее подготовленных к совершению покупки (обычно это люди с высоким уровнем доходов). Кроме того, цены на новый товар на данном этапе достаточно высоки, что обусловлено относительно низкими темпами роста производства, технологическими проблемами и высокими торговыми наценками.

На этапе внедрения товара на рынок руководители службы маркетинга могут задать очень высокий или очень низкий уровень каждой из маркетинговых переменных (цены, продвижение, распределение, качество товара). Если рассматривать только ценообразование и продвижение товара, то менеджмент фирм использует одну из четырёх стратегий:

Стратегия быстрого «снятия сливок с рынка». Используя данную стратегию, компания устанавливает высокие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех медиа. Данный подход целесообразно использовать в случаях, когда большая часть потенциального рынка ещё не знакома с товаром, потребители, которые познакомились с продуктом, намерены его приобрести и готовы платить запрашиваемую цену; фирма сталкивается с потенциальными конкурентами и намерена завоевать лидирующие позиции на рынке.

Стратегия медленного «снятия сливок с рынка». Суть данной стратегии в том, что фирма устанавливает высокие цены на новый товар. Но отказывается от интенсивной рекламной кампании. Условиями действенности стратегии выступают незначительные размеры рынка, осведомлённость большей части потенциального рынка о достоинствах нового продукта, возможность для потребителей приобрести товар по установленной цене. Отсутствие жёсткой конкуренции.

Стратегия быстрого проникновения на рынок. Фирма устанавливает низкие цены на новый товар и усиленно рекламирует его во всех медиа, стимулируя потребителей к приобретению новинки. Данную стратегию целесообразно использовать когда рынок имеет значительные размеры, многие потребители не знакомы с товаром, большинство покупателей чувствительны к ценам, есть опасность выхода на рынок сильных конкурентов, с увеличением масштабов производства и приобретением опыта издержки компании на производство товаров сокращаются.

Стратегия медленного проникновения на рынок. Реализуя данную стратегию, фирма устанавливает низкие цены на товар, отказываясь от интенсивной рекламы. Обычно такая стратегия применяется в случаях, когда рынок имеет значительные размеры, аудитория хорошо знакома с товаром, рынок чувствителен к ценам, существуют угроза выхода на рынок конкурентов.

Этап роста

На этапе роста отмечается резкое увеличение объёмов продаж. Потребители, «признавшие» товар с момента его появления на рынке, будут продолжать покупать его, их примеру последуют другие. На рынке появятся новые конкуренты, которых привлекают возможности производства товара в большом объёме и получения высоких прибылей. Они предлагают продукты, наделённые новыми свойствами, и находят новые маркетинговые каналы.

По мере увеличения спроса цены на товар остаются на прежнем уровне или немного снижаются. Поставщики же стремятся удержать затраты на продвижение товара на прежнем уровне или немного увеличивают их, а так же продолжают привлекать потенциальных потребителей с помощью рекламы и других маркетинговых стратегий. Прибыли от увеличения объёма продаж растут намного быстрее, чем издержки, что приводит к уменьшению соотношения затрат на рекламу и объема продаж.

Прибыли на этом этапе возрастают, поскольку издержки на рекламу распределяются на больший объём продаж, а единичные производственные затраты сокращаются быстрее, чем уменьшается цена товарной единицы.

Однако со временем темпы роста неизбежно начнут снижаться. Менеджменту компании необходимо своевременно определить момент замедления темпов рост и перейти к осуществлению новых маркетинговых стратегий. Для того чтобы максимально продлить этап роста, фирма может обратиться к нескольким стратегиям:

1. Улучшить качество товара, придать ему новые свойства и укрепить его положение на рынке.
2. В целях защиты основного товара выпустить новые его модели и модификации, а так же расширить номенклатуру размеров. Ароматов и т.д.
3. Выйти на новые сегменты рынка.
4. В рекламе перейти от усилий, направленных на увеличение степени осведомлённости о товаре, к усилиям по стимулированию предпочтений.
5. Снизить цены, чтобы привлечь потребителей, для которых уровень цен является доминирующим фактором приобретения товара.

Все перечисленные маркетинговые стратегии призваны упрочить рыночные позиции компании–производителя.

На этапе роста компания должна решить проблему выбора между значительной долей рынка и высокими текущими прибылями. Вкладывая деньги в усовершенствование товара. Стимулирование его сбыта и распределение, она имеет возможность занять лидирующее положение на рынке. Но при этом фирма отказывается от сиюминутной прибыли в надежде, что долгосрочные стратегии принесут ей намного большие доходы.

Этап зрелости.

В определённый момент существования товара на рынке темпы роста объёмов продаж начинают замедляться, наступает стадия относительной зрелости. По времени этот этап обычно длиннее предыдущих и ставит сложные задачи в сфере управления маркетингом.

В определённый момент существования товара на рынке темпы роста объёмов продаж начинают замедляться, наступает стадия относительной зрелости. По времени этот этап обычно длиннее предыдущих и ставит сложные задачи в сфере управления маркетингом.

Большинство товаров на рынке находятся в стадии зрелости, следовательно, и управление маркетингом следует перестраивать в расчете на зрелый товар.

На данном этапе выделяют 3 фазы:

1. Фаза «взросления» – темпы роста продаж начинают замедляться, сбытовая сеть стабилизируется.
2. Фаза «стабильной зрелости» – объём продаж держится на постоянном уровне вследствие насыщения рынка. Большинство потенциальных потребителей уже опробовали товар, и показатели объёмов продаж зависят от численности населения и потребности в приобретении нового товара взамен старого.
3. Фаза « старения» – абсолютный уровень объёмов продаж начинает снижаться, поскольку интересы потребителей переключаются на другой товар.

Замедление темпов роста объёмов продаж приводит к увеличению запасов готовой продукции, что ведёт к обострению конкуренции. Конкуренты стремятся найти и занять свободные ниши рынка. Они всё чаще прибегают к продаже товара по сниженным ценам, усиленно рекламируют продукт.

Растут ассигнования на исследования и разработки в целях усовершенствования товара, создания их новых модификаций и расширения их ассортиментной группы. Из борьбы выбывают наиболее слабые конкуренты. В итоге на рынке остаются только прочно закрепившиеся конкуренты, основная цель которых – получение конкурентных преимуществ.

Господствующее положение на рынке занимают несколько гигантов, на долю которых приходится большая часть выпускаемых товаров. Они обслуживают весь рынок и получают прибыль главным образом за счёт большого объёма производства и низких издержек. Этих гигантов окружает множество фирм, занявших различные ниши: компании, специализирующиеся на обслуживании одного сегмента рынка, на производстве одного товара.

Таким образом, руководители фирмы, работающей на «зрелом» рынке должны решить: стоит ли вступать в борьбу за место в «большой тройке» и получать прибыль от больших объёмов и низких издержек производства или обратиться к стратегии занятия ниши и получать прибыль от высоких наценок.

На этапе зрелости некоторые компании отказываются от производства товаров, пользующихся наименьшем спросом у потребителей, предпочитая направить ресурсы на производство наиболее прибыльных или новых товаров. Продавцам необходимо постоянно искать новые пути в использовании неисчерпаемых возможностей модификации рынка, продукта и маркетинга – микс.

Модификация рынка. Компания может увеличить число покупателей «зрелых» марок товаров, оперируя двумя составляющими, которые определяют объём продаж:

Объём продаж равен число потребителей марки x интенсивность потребления одного потребителя. Выделяют три способа увеличения числа потребителей марки:

1. Завоевание доверия потребителей, не пользующихся товаром.
2. Выйти на новые сегменты рынка. Фирма выходит на новые сегменты рынка, выделенные по географическому, демографическому или иным принципам, на которых используют такой еж товар, но другой марки.
3. Переманить на свою сторону клиентов компаний – конкурентов. Компания призывает оценить её товар с точки зрения сравнения с конкурентами.

Увеличение интенсивности потребления одним потребителем достигается следующими стратегиями:

1. Более частое использование. Компания пытается убедить потребителей увеличить частоту использования товара.
2. Более интенсивное потребление товара. Так, производитель шампуня указывает, что эффект достигается при двукратном использовании.
3. Новые и более разнообразные способы использования. Компания стремится открыть новые возможности использования товара и убедить потребителей не упускать их.

Модификация продукта. Стратегия повышения качества направлена на совершенствование функциональных характеристик товара – его долговечности, надёжности, вкуса.

Эта стратегия эффективна:

* пока существует возможность улучшить качество;
* пока покупатели верят утверждениям о повышении качества;
* пока достаточно много потребителей готовы заплатить за более высокое качество.

Стратегия улучшения свойств направлена на придание товару новых свойств (например, размер, добавки, аксессуары), делающих его более универсальным, безопасным или удобным. Периодически модернизируя товар, фирма приобретает имидж компании – новатора и завоёвывает приверженность тех сегментов рынка, которые ценят именно эти свойства.

Основной недостаток заключается в том, что новые свойства легко копируются конкурентами, и если фирма не будет постоянно стремиться к лидерству, свойства перестанут приносить прибыль.

Стратегия улучшения внешнего оформления заключается в том, что она способствует выделения товара, придания ему черт уникальности и завоеванию приверженности потребителей. Однако, реализуя её, компания сталкивается с рядом проблем. Во-первых, предугадать, понравится потребителям внешний вид и какой именно они предпочитают, весьма непросто. Во-вторых, изменение внешнего вида товара обычно подразумевает отказ от старого, что может вызвать негативную реакцию у потребителей. Например, покупателей, возможно, привлечёт на первый взгляд совсем незначительное усовершенствование.

Модификация маркетинга – микс. Нередко компания стремиться стимулировать сбыт с помощью модификации одного или нескольких элементов маркетинга. Перед тем, как изменять маркетинг – микс, необходимо ответить на вопросы:

* Цена. Привлечёт ли снижение цены новых потребителей? Или целесообразно повысить цену и тем самым подчеркнуть качество товаров?
* Сбыт. Возможно ли привлечь больше предприятий розничной торговли к реализации товара, использовать новые каналы сбыта?
* Стимулирование сбыта. Не прибегнуть ли к активным приёмам стимулирования сбыта?
* Кадровые изменения. Возможно увеличить количество торгового персонала и повысить качество его работы?
* Обслуживание. Имеет ли возможность компания ускорить поставки, оказывать техническую помощь в большем объёме, предоставлять кредит?

Основная проблема трансформации маркетинга – микс заключается в том, что её легко воспроизводят конкуренты. В этом случае компания не получает ожидаемой прибыли (как и конкуренты), так как их маркетинговые усилия будут направлены на борьбу друг с другом.

Этап спада. Неизбежен тот момент, когда объём продаж большинства разновидностей товаров или марок начинает снижаться. Это объясняется достижениями в области развития технологий, изменения вкуса потребителей – это приводит к затовариванию, снижению цен и сокращению прибыли. На данном этапе некоторые фирмы покидают рынок. Оставшиеся могут сократить число предлагаемых товаров, уйти с незначительных сегментов рынка и ещё более снизить цены.

Успешное управление «стареющими» товарами требует от компании решения ряда задач:

1. Выявление «стареющих» товаров. Задача – разработка системы выявления товаров, вступивших в стадию спада.

2. Выбор стратегии маркетинга. Некоторые фирмы на данном этапе покидают рынок раньше других. Многое зависит от наличия в отрасли барьеров на выходе и их высоты. Чем ниже барьер, тем легче компании покинуть отрасль и тем соблазнительнее для других фирм продолжить работы и переманить к себе оставшихся клиентов и увеличить объём продаж.

Существуют 5 стратегий, которые используют фирмы на данном этапе:

1. Увеличение инвестиций с целью захватить лидерство или укрепить позиции на рынке;
2. Сохранение определённых уровней капиталовложений, пока не прояснится ситуация в отрасли;
3. Сокращение инвестиций, отказ обслуживать группы менее выгодных потребителей и одновременно увеличить капиталовложение в прибыльные ниши;
4. Отказ от инвестиций в целях быстрого пополнения денежных средств;
5. Отказ от производства товара и продажа освободившихся основных средств с наибольшей выгодой;
6. Решение об исключении товара из номенклатуры. Если компания принимает решение об исключении товара из номенклатуры продукции, ей необходимо продумать, как это произвести с наибольшей выгодой. Если товар реализуется через каналы сбыта и имеет хорошую репутацию, его можно продать другой фирме. Если производитель не в состоянии найти покупателей на свой товар, ему приходится решать, насколько быстро необходимо изымать его из ассортимента, в каких объёмах сохранять товарно-материальные запасы и на каком уровне поддерживать обслуживание бывших потребителей.

1.2 Основные концепции и главные направления   
маркетинговой деятельности

1.2.1 Концепции маркетинга

Предприятие вырабатывает представления о желательном уровне спроса на свою продукцию. В любой момент времени уровень реального спроса может быть ниже желаемого, соответствовать ему или превышать его. Со всеми этими состояниями и приходится иметь дело управлению маркетингом.

Существует пять основных подходов, на основе которых предприятия ведут свою маркетинговую деятельность:

1. концепция совершенствования производства;
2. концепция совершенствования товара;
3. концепция интенсификации коммерческих усилий;
4. концепция маркетинга и;
5. концепция социально–этичного маркетинга.

Концепция совершенствования производства утверждает, что потребители будут благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене, а, следовательно, руководство должно сосредоточить свои усилия на совершенствовании производства и повышения эффективности системы распределения.

Применение концепции совершенствования производства подходит в двух ситуациях. Первая, когда спрос на товар превышает предложение. В этом случае руководству следует сосредоточиться на изыскании способов увеличить производство. Вторая, когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить, для чего требуется повышение производительности.

Концепция совершенствования товара утверждает, что потребители будут благосклонны к товарам, предполагающим наивысшее качество, лучшие эксплуатационные свойства и характеристики, а, следовательно, организация должна сосредоточить свою энергию на постоянном совершенствовании товара.

Концепция интенсификации коммерческих усилий утверждает, что потребители не будут покупать товары предприятия в достаточных количествах, если оно не предпримет значительных усилий в сфере сбыта и стимулирования.

Концепция маркетинга утверждает, что залогом достижения целей предприятия являются определение целевых нужд и потребностей рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными, чем у конкурентов, способами.

Концепция интенсификации коммерческих усилий и маркетинга часто путают друг с другом.

Коммерческие усилия по сбыту – это сосредоточенность на нуждах продавца, а маркетинг – это сосредоточенность на нуждах покупателя.

Коммерческие усилия по сбыту – это забота о нуждах продавца по превращению его товара в наличные деньги, а маркетинг – забота об удовлетворении нужд клиента посредством товара и целого ряда факторов, связанных с созданием, поставкой и, наконец, потреблением этого товара.

Концепция маркетинга отражает приверженность фирмы теории суверенитета потребителя. Предприятие производит то, что необходимо потребителю, и получает прибыль за счет максимального удовлетворения его нужд.

Концепция социально–этичного маркетинга утверждает, что задачей предприятия является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и обеспечение желаемой удовлетворенности более эффективными и более продуктивными (чем у конкурентов) способами с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом.

Концепция маркетинга может использоваться в любых хозяйственных организациях независимо от объема и характера реализуемых товаров и услуг. Различия в типах поставляемых товаров, в размерах и характеристиках потребительских или промышленных рынках для различных групп товаров, в тех целях, ради которых товары приобретаются, и в методах их распределения не исключают универсальной применимости маркетинга к хозяйственным операциям.

Концепция маркетинга позволяет анализировать, максимизировать и удовлетворять потребительский спрос, она является лишь руководством к планированию. Организация должна также учитывать свои сильные и слабые стороны в таких областях, как производство, технология, финансы и сбыт. Планы маркетинга должны увязывать цели, требования потребителей и ресурсные возможности. Кроме того, необходимо оценивать воздействие конкуренции, государственного регулирования и другие силы.

# 1.2.2 Главные направления маркетинговой деятельности предприятия

В основе деятельности производителей, работающих на основе принципов маркетинга, лежит девиз: производить только то, что требует рынок, покупатель. Исходным моментом, лежащим в основе маркетинга, выступает идея человеческих нужд, потребностей, запросов, а не попытка навязывать покупателю «не согласованную» предварительно с рынком продукцию

Из сущности маркетинга вытекают основные принципы, которые включают:

* Нацеленность на достижение конечного практического результата производственно–сбытовой деятельности.
* Концентрацию исследовательских, производственных и сбытовых усилий на решающих направлениях маркетинговой деятельности.
* Направленность предприятия не на быстрый, а на долговременный результат маркетинговой работы. Это требует особого внимания к прогнозным исследованиям, разработки на основе их результатов товаров рыночной новизны, обеспечивающих высокоприбыльную хозяйственную деятельность.

Применение в единстве и взаимосвязи стратегии и тактики активного приспособления к требованиям потенциальных покупателей с одновременным целенаправленным воздействием на них.

Методы маркетинговой деятельности заключаются в том, что проводятся: анализу внешней среды, в которую включает не только рынок, но и политические, социальные, культурные и другие условия.

Анализ позволяет выявить факторы, содействующие коммерческому успеху или препятствующие ему. В итоге анализа формируется банк данных для оценки окружающей среды и ее возможностей; анализ потребителей как реальных, так и потенциальных.

Данный анализ заключается в исследовании демографических, экономических, социальных, географических и иных характеристик людей, принимающих решение в широком смысле этого понятия и процессов приобретения ими как нашего, так и конкурирующих товаров; изучение существующих и планирование будущих товаров, то есть разработка концепций создания новых товаров или модернизации старых, включая их ассортимент, упаковку и т.д.

Устаревшие, не дающие расчетной прибыли товары снимаются с производства и рынка; планирование товародвижения и сбыта, включая создание, при необходимости, соответствующих собственных сбытовых сетей со складами и магазинами; обеспечение формирования спроса и стимулирования сбыта путем комбинации рекламы, личной продажи, и разного рода материальных стимулов, направленных на покупателей; обеспечение ценовой политики, заключающейся в планировании систем и уровней цен на поставляемые товары; управление маркетинговой деятельностью как системой, то есть планирования, выполнение и контроль маркетинговой программы и индивидуальных обязанностей каждого участника работы предприятия, оценка рисков и прибылей, эффективности маркетинговых решений.

Организация маркетинга – это структурное построение для управления маркетинговыми функциями, устанавливающее подчиненность и ответственность за выполнение тех или иных заданий.

Организация может быть функциональной, когда ответственность распределяется по сферам снабжения, сбыта, продвижения, распределения и другое.

Ориентированной на товар, когда существуют управляющие по товарам для каждой группы продуктов и управляющие торговой маркой для каждой отдельной торговой марки в дополнение к функциональному принципу; ориентированный, а рынок, когда в дополнение к функциональному принципу выделяются управляющие по региональным рынкам и типам потребителей.

В маркетинговом процессе участвуют производитель товара, отдел маркетинга, который непосредственно выступает на рынке; посредник, обеспечивающий реализацию товара предприятия на рынке (возможен прямой контакт отдела маркетинга с конечным потребителем); розничный торговец; конечный потребитель.

Процесс маркетинга начинается с изучения покупателя и выявления его потребностей, а завершается приобретением товара покупателем и удовлетворением его выявленных потребностей. Процесс обмена требует работы.

Тому, кто хочет продавать, необходимо искать покупателей, выявлять их нужды, проектировать соответствующие товары, продвигать их на рынок, перевозить, договариваться о ценах и т.д. Основу деятельности маркетинга составляют такие занятия, как разработка товара, исследования, налаживание коммуникации, организация распределения, установление цен, развертывание службы сервиса.

С течением времени все, кто занят в процессе обмена, учатся его совершенствовать. Продавцы обретают больший профессионализм в управлении своим маркетингом.

Основными функциями маркетинга являются:

* комплексное изучение конкретного рынка, его проблем и перспектив;
* планирование товарного ассортимента своего предприятия с учетом требований рынка и своих возможностей;
* формирование спроса и проведение мероприятий по стимулированию сбыта с целью большего совпадения требований рынка и своих возможностей;
* планирование сбытовых операций;
* управление и контроль за маркетинговой деятельностью, которые предполагают при необходимости возврат к первой функции.

Реализация каждой последующей функции невозможна без реализации предыдущей.

Основу маркетинга обычно составляют следующие категории: цена, предпочтение, приспособление, резкое отличие. Основу маркетинга обычно составляют следующие категории: цена, предпочтение, приспособление, резкое отличие.

Практическая реализация маркетинговых функций связана с процессом управления маркетингом, который включает:

* анализ рыночных возможностей предприятия;
* отбор целевых рынков;
* разработку комплекса мероприятий по выходу на рынок;
* более глубокое внедрение в традиционный рынок с существующим товаром (например, за счет увеличения объемов выпуска товаров);
* выход с новым товаром на традиционный рынок;
* выход с существующим товаром на новый рынок;
* выход с новым товаром на новый рынок.

Маркетинговые исследования непосредственно связаны с:

* производственным потенциалом предприятия;
* гибкостью и структурой производственных мощностей;
* финансовыми ресурсами.

В условиях централизованного механизма управления экономикой основную часть прогнозирования и маркетинговых исследований осуществляют государственные органы.

Предприятия, особенно крупные, которые участвуют в этих исследованиях, конкретизируют полученные данные, рассматривая их как вспомогательные.

Задачи и направленность комплексного маркетингового исследования рынка включает в себя:

* изучение требований рынка к товару, то есть требований покупателей, и, что особенно важно, конечных потребителей, к потребительским свойствам продукта и соответствующему набору сопутствующих продаже и потреблению товаров и услуг. Запросы со стороны потребителей товара определяют его конкурентоспособность. Поэтому в данной части исследований особое внимание уделяется определению конкурентоспособности выпускаемой продукции и ее соответствия запросам конкретного рынка и его сегментов;
* изучение экономической конъюнктуры. Подготовка рекомендаций по управлению производством и сбытом товаров в зависимости от долговременных и краткосрочных тенденций развития предприятия и рынка, экономической конъюнктуры в целом и товарного рынка для предприятия в частности.

Конъюнктурные исследования, связанные с изучением спроса и предложения на рынке и отдельных его сегментах, включают в себя изучение емкости и характера рынка, уровня цен и ценовой эластичности спроса и предложения, степени и условий рыночной конкуренции и необходимы для принятия соответствующих решений на всех уровнях управления деятельностью предприятия – стратегическом, тактическом и оперативном.

Наблюдение за текущей конъюнктурой и ее анализ позволяют решать оперативные задачи предприятия, а изучение длительности тенденций, прогноз конъюнктуры – решать тактические и стратегические задачи на пути достижения средне и долгосрочных целей. Исследования осуществляются по демографическим критериям (анализируются социально–психологические особенности покупателей и продавцов, их мотивация при заключении сделок);

* изучение фирменной структуры рынка, то есть определение основных групп фирм, работающих на данном рынке (фирмы–партнеры (покупатели), фирмы–конкуренты (продающие аналогичные товары), нейтральные фирмы (которые на проявили еще заинтересованности в отношении данного товара, но могут рассматриваться как потенциальные конкуренты и покупатели и при данной организации маркетинговых действий продавца имеют шансы стать его активными партнерами)).

В зависимости от принадлежности каждой фирмы к той или иной группе проводятся соответствующие исследования степени ее надежности, платежеспособности, конкурентоспособности и другие;

* исследование форм и методов, принятых в торговой практике применительно к данному товару на данном рынке и его сегментах: прямое или косвенное осуществление большинства сделок купли–продажи, определение типичных форм посреднических соглашений, видов сделок на данном рынке, форм торговли и другое.

Маркетинговые исследования способствуют более полному удовлетворению спроса.

Маркетинг – это забота об удовлетворении нужд потребителей; с другой стороны, маркетинг – это страхование предприятия от потерь, связанных с производством продукции, не находящей спроса.

В соответствии с правилами маркетинга не следует:

* выпускать продукцию, которую нельзя продать;
* приступать к производству, не имея уверенности в том, что на будущую продукцию найдется покупатель;
* стремиться навязать людям то, что удалось произвести.

Рынок разделяется на «рынок продавца», где предприятие реализует собственную продукцию, и «рынок покупателя», на котором оно приобретает нужные производственные компоненты. Таким образом, маркетинг в главной мере выгоден и продавцам и покупателям товара.

Однако прежде чем устанавливать контакты с интересующими партнерами, необходимо установить:

* заинтересована ли в этом другая сторона;
* имеются ли технические средства связи (телефон, телефакс) и лицо, ответственное за связь.

Связь и деловое общение с действительными и потенциальными партнерами – важнейшая часть маркетинга.

Ответственные за связь лица обязаны всегда и немедленно отвечать на любое проявление заинтересованности другой стороны (рисунок 3).

Маркетинговые

исследования

Маркетинговая информация

Среда

маркетинга

Розничный рынок

Оптовый рынок

Разработка товаров

Ценообразование

Система распространения товаров

Комплекс стимулирования

Позиционирование рынка

Изучение спроса

Сегментирование рынка

Отбор целевых сегментов

Система маркетинговой информации

Система планирования

Система маркетингового контроля

Организационная структура

***Анализ рыночных возможностей***

***Отбор целевых рынков***

***Разработка комплекса маркетинга***

***Комплекс вспомогательных систем маркетинга***

Рисунок 2.3 – Главные направления маркетинговой деятельности предприятия

Одним из первых стратегических решений, принимаемых фирмой, должно стать определение рынка, на котором она хочет вести конкурентную борьбу. Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятий. С другой стороны, это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.

Исследуя рынки, потенциальных покупателей и продавцов, рекламу, предприятие с помощью маркетинга формирует свой имидж на рынке.

# 1.3 Сегментация, отбор целевых сегментов рынка

# 1.3.1.Рыночная сегментация

Рыночная сегментация представляет собой, с одной стороны, метод для нахождения частей рынка и определения объектов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия. С другой стороны, – это управленческий подход к процессу принятия предприятием решений на рынке, основа для выбора правильного сочетания элементов маркетинга.

Целевой сегмент рынка (целевая группа) – это группа потребителей, на которую направлено продвижение (реклама, личная продажа, стимулирование сбыта, пропаганда). От правильной сегментации рынка и правильного определения целевой аудитории зависит как стратегия, так и эффективность продвижения.

Перед рассмотрением вопроса о сегментации рынков целесообразно провести их классификацию.

В маркетинге под рынком подразумевается совокупность всех потенциальных потребителей, испытывающих потребность в товарах определенной отрасли и имеющих возможность ее удовлетворить.

В зависимости от вида потребителей различают следующие типы рынков: потребительский рынок и рынки организаций. Последние подразделяются на рынки продукции производственно–технического назначения, рынки перепродаж и рынки государственных учреждений. При таком обилие рынков, очевидно, что при проведении сегментации рынка надо принимать в расчет те или иные его особенности, учитывать своеобразие продуктов, реализуемых на разных рынках.

Сегментация рынка заключается в разделении рынков на четкие группы покупателей (рыночные сегменты), которые могут требовать разные продукты и к которым необходимо прилагать разные маркетинговые усилия.

Сегмент – это группа потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемый продукт и на набор маркетинговых стимулов.

Главными доводами в пользу проведения, сегментации являются следующие:

1. Обеспечивается лучшее понимание не только нужд потребителей, но и того, что они собой представляют (их личностные характеристики, характер поведения на рынке и т.п.)

2. Обеспечивается лучшее понимание природы конкурентной борьбы на конкретных рынках. Исходя из знания данных обстоятельств, легче выбирать рыночные сегменты для их освоения и определять, какими характеристиками должны обладать продукты для завоевания преимуществ в конкурентной борьбе.

3. Представляется возможность концентрировать ограниченные ресурсы на наиболее выгодных направлениях их использования.

4. При разработке планов маркетинговой деятельности учитываются особенности отдельных рыночных сегментов, в результате чего достигается высокая степень ориентации инструментов маркетинговой деятельности на требования конкретных рыночных сегментов.

Маркетинговое сегментирование вскрывает возможности различных сегментов рынка, на котором предстоит выступать продавцу. После этого фирме необходимо решить:

* 1. сколько сегментов следует охватить
  2. как определить самые выгодные для нее сегменты.

Рассмотрим обе эти проблемы по очереди. Фирма может воспользоваться тремя стратегиями охвата рынка:

1. недифференцированный маркетинг;
2. дифференцированный маркетинг;
3. концентрированный маркетинг.

Недифференцированный маркетинг экономичен. Издержки по производству товара, поддержанию его запасов и транспортировке невысоки. Издержки на рекламу при недифференцированном маркетинге также держатся на низком уровне. Отсутствие необходимости в проведении маркетинговых исследований сегментов рынка и планирования в разбивке по этим сегментам способствует снижению затрат на маркетинговые исследования и управление производством товара.

Фирма, прибегающая к недифференцированному маркетингу, обычно создает товар, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка. Когда к подобной практике прибегают несколько фирм одновременно, в крупных сегментах возникает интенсивная конкуренция, а покупатели в более мелких сегментах получают меньше удовлетворения.

Дифференцированный маркетинг. В данном случае фирма решает выступить на нескольких сегментах рынка и разрабатывает для каждого из них отдельное предложение. К практике дифференцированного маркетинга прибегает все большее число фирм.

Концентрированный маркетинг. Многие фирмы видят для себя и третью маркетинговую возможность, особенно привлекательную для организаций с ограниченными ресурсами. Вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка фирма концентрирует их на большой доле одного или нескольких субрынков. В то же время концентрированный маркетинг связан с повышенным уровнем риска. Избранный сегмент рынка может не оправдать надежд. А может случиться и так, что в выбранный вами сегмент рынка захочет внедриться конкурент. С учетом этих соображений многие фирмы предпочитают диверсифицировать свою деятельность, охватывая несколько разных сегментов рынка.

При выборе стратегии охвата рынка необходимо учитывать следующие факторы:

* Ресурсы фирмы. При ограниченности ресурсов наиболее рациональной оказывается стратегия концентрированного маркетинга.
* Степень однородности продукции. Стратегия недифференцированного маркетинга подходит для единообразных товаров, таких, как грейпфруты или сталь. Для товаров, которые могут отличаться друг от друга по конструкции, таких, как фотокамеры и автомобили, больше подходят стратегии дифференцированного или концентрированного маркетинга.
* Этап жизненного цикла товара. При выходе фирмы на рынок с новым товаром целесообразно предлагать всего один вариант новинки. При этом наиболее разумно пользоваться стратегиями недифференцированного или концентрированного маркетинга.
* Степень однородности рынка. Если у покупателей одинаковые вкусы, они закупают одни и те же количества товара в одни и те же отрезки времени и одинаково реагируют на одни и те же маркетинговые стимулы, уместно использовать стратегию не­дифференцированного маркетинга.
* Маркетинговые стратегии конкурентов. Если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться гибельным. И наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, фирма может получить выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга.

Первым шагом при проведении сегментации является выбор критериев сегментации. При этом надо проводить различие между критериями сегментации рынков потребительских товаров, продукции производственного назначения, услуг и др.

Так, при сегментации рынка потребительских товаров используются такие критерии, как: географические, демографические, социально–экономические, психографические, поведенческие и др.

Географическая сегментация – деление рынка на различные географические единицы: страны, регионы, области, города и т.д.

Демографическая сегментация — деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как: возраст, пол, семейное положение, жизненный цикл семьи, религия, национальность и раса.

Социально–экономическая сегментация предполагает деление потребителей по уровню доходов, роду занятия, уровню образования.

Психографическая сегментация — деление рынка на различные группы в зависимости от социального класса, жизненного стиля или личностных характеристик потребителей.

Поведенческая сегментация предполагает деление рынка на группы в зависимости от таких характеристик потребителей, как: уровень знаний, отношения характер использования продукта или реакции на него на него.

В соответствии с отношением выделяют сегментацию: по обстоятельствам применения, на основе выгод, на основе статуса пользователя, на основе интенсивности потребления, на основе степени лояльности, на основе стадии готовности покупателя к совершению покупки.

Сегментация по обстоятельствам применения — деление рынка на группы в соответствии с обстоятельствами, поводами возникновения идеи, совершения покупки или использования продукта.

Сегментация на основе выгод — деление рынка на группы в зависимости от выгод, пользы, которые ищет потребитель в продукте.

Статус пользователя характеризует степень регулярности использования какого–то продукта его пользователями, которые делятся на не использующих продукт, бывших пользователей, потенциальных пользователей, на пользователей–новичков и на регулярных пользователей.

Интенсивность потребления — показатель, на основе которого рынки сегментируются на группы слабых, умеренных и активных потребителей определенных продуктов. Очевидно, что выгоднее обслуживать один рыночный сегмент, состоящий из значительного числа активных потребителей, чем несколько небольших сегментов слабых потребителей.

Степень лояльности характеризует степень лояльности, приверженности потребителя определенной марке продукта, обычно измеряется числом повторных покупок продукта данной марки.

Стадия готовности покупателя — характеристика, в соответствие с которой покупателей классифицируют на неосведомленных и осведомленных о продукте, на заинтересованных в нем на желающих его купить и на намеренных его купить.

Без сомнения, существует много способов сегментации рынка, – но не все из них эффективны. Например, потребители столовой соли могут быть разделены на брюнетов и блондинов. Но цвет волос никак не влияет на объем спроса на соль. Следовательно, если потребители приобретают соль каждый месяц, по одинаковой цене и, предположительно, одинакового качества, сегментация этого рынка не принесет ощутимой выгоды.

Чтобы быть полезными, рыночные сегменты должны удовлетворять следующим характеристикам:

* Измеряемость – степень, с которой размер и покупательная способность рынка может быть измерена. Например, практически невозможно определить количество левшей, ни в каких статистических сборниках это не указано. Обычно информационные базы компаний не содержат подобных указателей также.
* Доступность – степень, с которой рынка можно достичь и обеспечить необходимым количеством продуктов.
* Реальность – степень прибыльности и размера сегмента. Фирма должна ориентировать свою маркетинговую стратегию на самую большую гомогенную группу потребителей, – например, производитель никогда не будет делать автомобиль для людей, чей рост ниже 1,20 м. – только на заказ.
* Действенность – степень, с которой эффективная маркетинговая программа может быть использована для привлечения потребителей. Например, маленький самолет может удовлетворять 7 рыночных сегментов, но у директора компании не хватает способностей и возможностей добиться успеха на всех рыночных секторах.

# 1.3.2 Продвижение товара: цели и виды

После определения целевых сегментов, фирме необходимо решить вопрос продвижения своего товара ориентированного именно на этот, выбранный сегмент.

Продвижение (promotion) – любая форма сообщений, используемая предприятием для информации, убеждения и напоминания о своих товарах и услугах

Существуют два основных и два дополнительных вида продвижения. К основным видам продвижения относятся реклама и личная продажа, а к дополнительным – пропаганда и стимулирование сбыта.

Общая цель продвижения – стимулирование спроса, т.е. увеличение или сохранение спроса на прежнем уровне (в случае его падения). Однако эта общая цель может быть разбита на две большие цели: первая – продать товар, услугу; вторая – улучшить образ предприятия

Обе частные цели ведут к стимулированию спроса, т.е. направлены на продажу товара. Однако в первом случае стимулируется спрос на конкретный товар или услугу, а во втором – продвигается "образ" предприятия, его товарная марка, торговый знак в надежде на то, что покупатели будут связывать этот положительный образ не с одним товаром данного предприятия, а со всеми товарами (услугами), выпускаемыми (предлагаемыми) им.

Следовательно, во втором случае целью является не продажа конкретного товара, а стимулирование спроса на все товары (услуги) предприятия.

Способы и методы продвижения товара на рынок зависят от того, для какой целевой аудитории он предназначен и его цены: чем товар дороже, тем более избирательными и индивидуальными будут способы его представления на рынок; чем более узкой и многочисленной является целевая группа, тем менее масштабными и более индивидуальными будут усилия по продвижению товара; и наоборот, чем более дешевым и массовым является товар, тем больше подходят для его продвижения СМИ самого широкого охвата.

# 2 Диагностика и анализ стратегии маркетинга на ООО «Мульти»

# 2.1 Анализ эволюции предприятия, основных экономических показателей, тенденций

# 2.1.1 Общие сведения об организации

Деятельность компании ООО «Страйд 2000» (торговая марка ООО «Мульти») началась в Ростове–на–Дону в конце 2004 года (начало декабря 2004 года) с выходом на ростовский рынок розничной торговли подарков и сувениров.

Продаваемые в ООО «Мульти» товары производятся в Китае, Франции, Нидерландах, Чехии а также в России, на предприятиях–изготовителях, способных обеспечить необходимые технологические условия для поддержания должного для магазина качества.

В каталог предлагаемых товаров, среди которых – различные сувениры, вазы, статуэтки, светильники, картины, постеры, игрушки, шкатулки, фоторамки, посуда, куклы, VIP (дорогостоящие) подарки и прочие подарочные товары, содержащий в общем около 5000 позиций, также включена группа товаров российских производителей, которая является только дополняющей в основном из–за неконкурентоспособных цен.

Вначале деятельность компании ООО «Мульти» охватывала только Москву и Московскую область, но со временем головная компания открыла свои филиалы и в других городах России, а также на территории Украины.

В настоящее время количество магазинов «ООО Мульти» по всей стране, а также на территории СНГ равно восемнадцати – это 8 магазинов в Москве, а также магазины в г.Реутов, в г.Тверь, в г.Одинцово, г.Краснодар, г.Ростов–на–Дону, г.Подольск и 4 магазина на территории Украины

ООО «Мульти» имеет двух учредителей, один из которых   
(президент) – иностранное лицо, теперь постоянно проживающее в Москве, второй (вице–президент) – по сути, является основным исполнительным, а зачастую и законодательным, органом компании.

Свою миссию компания сформулировала следующим образом – «Мы стремимся, чтобы все, кто соприкасается с МУЛЬТИ, - будь то наши партнеры или покупатели, получали радость от красивых и качественных товаров, квалифицированного обслуживания, удобства и уважительного отношения. Мы стремимся сделать праздник неотъемлемой частью жизни наших сотрудников, партнеров и покупателей».

Главная идея МУЛЬТИ – идея праздника. Большинство покупателей приходят в «Мульти» именно для того, чтобы приобрести подарки. Поэтому, все работники компании стремятся к тому, чтобы в каждом магазине МУЛЬТИ каждый день царила атмосфера праздника. Именно это является основным приоритетом в обслуживании покупателей.

Основная задача персонала магазинов – сделать так, чтобы процесс совершения покупок проходил в теплой, доброжелательной, праздничной атмосфере.

У покупателя всегда есть выбор, куда отправиться за покупками. Поэтому, в МУЛЬТИ всегда стремятся к тому, чтобы сформировать у посетителей наилучшее впечатление от посещения магазинов МУЛЬТИ.

С каким бы аспектом деятельности магазина не сталкивался  
 покупатель – это уникальная возможность сформировать у него благоприятное впечатление. «Момент радости» – это любая ситуация, в которой посетитель сталкивается с каким–либо из аспектов деятельности МУЛЬТИ и формирует свое мнение о нашей работе.

Покупатель сдает сумку на входе, общается с продавцом – консультантом или упаковывает покупки – все это те моменты, когда у покупателя формируется мнение о работе магазина МУЛЬТИ, считают основатели и руководители компании.

Команда ООО «Мульти» в России – это 600 человек, работающих в 14 магазинах и офисе, и тем не менее объединенных общими целями и желанием работать максимально эффективно, совершенствовать свои навыки, развивать свои таланты, расти шаг за шагом. Они ведут себя активно и предусмотрительно, их девиз: "Нет ничего невозможного".

Корпоративная культура "Мульти" тесно связана со стратегией развития и целями компании. Поэтому сотрудники "Мульти" – это люди, заинтересованные в новых достижениях и связывающие собственный успех с успехом компании.

В управлении человеческими ресурсами "Мульти" придерживается следующих принципов:

     1. Отбор персонала производится на основе знаний, опыта, потенциала и черт характера без дискриминации по возрасту, полу, национальной принадлежности, вероисповедания, семейному статусу, политическим убеждениям.

     2. Вознаграждение за осуществление должностных обязанностей выплачивается всем сотрудникам согласно утвержденному окладу.

     3. Качественная работа, творческий подход, проявление инициативы, выполнение дополнительных работ, не входящих в прямой круг обязанностей, оцениваются дополнительно и стимулируются премиальными выплатами, определенными для каждой категории сотрудников.

     4. Размер заработной платы и премиальных выплат регулярно пересматривается с целью поддержания конкурентоспособности на рынке труда.

     5. В дополнение к заработной плате сотрудникам предоставляется определенное количество льгот и компенсаций, зависящее от уровня специалиста и продолжительности его работы в компании.

     6. Сотрудникам гарантирована возможность обсуждения с администрацией компании любого вопроса или проблемы, беспокоящей сотрудника. Решения по любой проблеме, которая может возникнуть в ходе работы сотрудника, принимаются максимально быстро и справедливо.

     7. Сотрудникам гарантируется уважительное, корректное и внимательное отношение со стороны администрации.

     8. Сотрудникам гарантируется карьерное продвижение, соответствующее их знаниям, способностям и прилагаемым к работе усилиям.

     9. Все сотрудники своевременно и открыто информируются обо всех достижениях и изменениях, происходящих в компании.

Подбор персонала

Стремительный рост и развитие компании обуславливает постоянный рост численности сотрудников. За последние годы численность персонала увеличилась в 4 раза и на данный момент в компании работает 600 человек.

Общими требованиями при отборе для всех без исключения сотрудников является серьезное желание работать именно в ООО «Мульти» компании, нацеленность на результат, высокая работоспособность, высокий интеллект, умение работать максимально эффективно, потребность совершенствовать свои навыки и развивать свои таланты, открытость в общении, дружелюбие во взаимоотношениях с клиентами и коллегами, высокий оптимизм. Для подбора специалистов на позиции среднего и высшего менеджмента компания сотрудничает с ведущими российскими и зарубежными рекрутинговыми агентствами.

Оценка деятельности

Руководство компании с большим вниманием относится к способностям и потенциалу сотрудников, проводит регулярную оценку их работы и соответствия профессионального поведения нормам и правилам, установленным в компании. Одновременно каждый руководитель заинтересован в получении от сотрудников обратной связи для оценки собственных действий.

Обучение

Руководство компании понимает, что в современном бизнесе обучение сотрудников – это обязательное условие создания конкурентного преимущества компании. "Мульти" приветствует как получение сотрудником дополнительного профильного образования, которое частично или полностью оплачивается компанией, так и краткосрочное обучение на семинарах и тренингах. Для топ– и middle–менеджеров существует индивидуальный план обучения и развития компетенций. С 2002 г. в компании открыт собственный учебный центр, который дает возможность охватить более широкий круг сотрудников (включая продавцов–кассиров, продавцов–консультантов, руководство магазинов), а также более оперативно реагировать на потребности в обучении. На местах действует так называемая система наставничества, когда за новым или "слабым" сотрудником закрепляется наставник, способствующий его обучению и росту.

Мотивация и стимулирование труда

Безусловно, одним из важнейших факторов привлечения и мотивации сотрудников является вознаграждение или компенсация. Помимо адекватного оклада практически у всех категорий сотрудников существует переменная (премиальная) часть заработной платы. Переменная часть позволяет ООО «Мульти» стимулировать сотрудника, например, на увеличение объемов продаж или высокое качество обслуживание покупателя.

Климат

Компания ООО «Мульти» по праву гордится необыкновенно теплой атмосферой, созданной для сотрудников. Мы бережно поддерживаем традиции, отмечаем дни рождения компании, магазинов и сотрудников,. Руководство компании ориентировано на максимально открытое, честное и доброжелательное общение.

В данный момент идет борьба за наращивание конкурентных преимуществ и увеличение своей доли на олигопольном рынке. Долгосрочным стратегическим направлением ООО «Мульти» в Ростове–на–Дону является лидерство в продаже товаров данной специфики в городе, а также открытие ещё нескольких магазинов в других районах города.

ООО «Мульти» в Ростове–на–Дону можно назвать молодой компанией, причём по всем показателям. Средний возраст его сотрудников около 35 лет, поэтому и менеджмент и персонал достаточно открыты для инноваций и мобильны в выборе и реализации решений. Большинство вопросов, имеющих отношение к стратегии и тактике компании, принимается совместно Советом директоров (имеются в виду директора дочерних фирм и высшее руководство).

ООО «Мульти» в Ростове–на–Дону документально является самостоятельным юридическим лицом, но по сути является дочерней фирмой головной компании ООО «Страйд 2000» в Москве. Функционирует в условиях нестабильной экономики Российской Федерации (Южного Федерального Округа и др.регионов) и достаточно высокой степени конкуренции. В связи с этим, как и многие российские компании, оно имеет ряд проблем, связанных с задачами удержания позиций на рынке и необходимостью обеспечения устойчивого экономического роста, независимо от конъюнктуры рынка.

# 2.1.2 Структура, организация управления, функции и задачи системы и подсистемы ООО «Мульти» в Ростове-на-Дону

ООО «Мульти» имеет сложную трехуровневую структуру смешанного типа (рисунок 1). Президент компании выполняет представительскую и законодательную функции. Исполнительным органом фирмы, как уже указывалось, является вице–президент, в подчинении которого находится помощник и ряд специально учрежденных функциональных отделов 2–го уровня – финансово–аналитический, отдел маркетинга и рекламы, отдел логистики (каждый из которых имеет подчиненного специалиста в дочерней фирме).

Деятельность руководства ООО «Мульти» носит координирующий и направляющий характер по отношению ко всем подчиненным отделам и филиалам компании; в его же компетенцию входит разработка и корректировка миссии, общей стратегии, целей, задач компании, а также политики продаж и прочих инструментов их достижения. Также все разрабатываемые формы отчетности проходят контроль высшего руководства и принимаются только после его одобрения.

Поэтому иерархическая лестница в ООО «Мульти» строится на принципах единоначалия, хотя и не в очень жестких рамках (как правило, любые нововведения до их принятия и утверждения выносятся для обсуждения Советом директоров структур продаж, но иногда бывали случаи, когда мнение большинства не учитывалось. Это происходило в тех моментах, когда оно полностью противоречило мнению руководства).

Выделение уровней анализа.

Макроуровень 3

Макроуровень 2

Макроуровень 1

Правительство РФ

Администрация РО

Налоговые органы

Микроуровень

Отделы организации

Микроуровень

Служащие

Рисунок 2.1 – Системный анализ организации управления.

Конструктивно–функциональная модель. Структура организации строится как по территориальному, так и по отраслевому принципу. Каждое подразделение станции выполняет закрепленные за рабочими функции.

Таблица 2.1 – Конструктивно – функциональная модель ООО «Мульти»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование  элемента | Основная функция  элемента | Основные  связи |
| 1 | Директор | Управление магазином, контроль за исполнением деятельности | 2,3,4,5,6,7,  8,9,10,11 |
| 2 | Зам.директор | Анализ продаж, заказ товара | 1,3,4,5,6,7,8,9 |
| 3 | Кассиры | Сверка денежной наличности с кассовым расчетом, подготовка магазина к работе | 1,2,4 |
| 4 | Продавцы | Продажа товара, консультирование покупателей | 1,2,3 |
| 5 | Менеджеры сервис-центра | Упаковка товаров | 1,2 |
| 6 | Уборщица | Уборка помещения | 1,2 |
| 7 | Ст.оператор | Организация компьютерной деятельности магазина | 1,2 |
| 8 | Зав.складом | Принимать товар от поставщиков в соответствии с сопроводительной накладной и счетом-фактурой | 1,2,9 |
| 9 | Кладовщики, грузчики | Предпродажная подготовка товара, погрузка. | 1,2,8 |
| 10 | Начальник отдела администрации | Контролировать деят. администраторов, составлять график дежурства | 1,11 |
| 11 | Администраторы | Охрана, предотвращение утечек товарно-мат. ценностей | 1, 10 |
| 12 | Окружающая среда |  | 1, 2, 3, 4, 5,6,7,8,9,10,11 |

Основываясь на данных таблицы 1, определим связность элементов системы ООО «Мульти». И построим граф–модель (рисунок 2).

ООО «Мульти» состоит из элементов (N), т.е. N=11 и количества связей (n), т.е. n=52 между элементами.

Связность – это количество связей приходящихся на один элемент (S).

Связность находиться по следующей формуле (формула 1):

 (2.1)

Используя формулу 1, найдем связность:



Таблица 2.2 – Связи элементов в системе ООО «Мульти»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Элемент | Функции элемента | Входные потоки | | Связи | Выходные потоки | |
| Качественные характеристики | Количественные характеристики | Качественные характеристики | Количественные характеристики |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Директор | Потребитель, источник, накопитель информации | Правовые акты, устная речь, телефоны, документы | Единица полезной информации, количество документов | 2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 | Документы, приказы, устная речь, телефоны | Единица полезной информации, количество документов |
| Зам.директор | Потребитель, источник, накопитель информации | Текущая документация, устная речь, телефоны, документы | Единица полезной информации, количество документов | 1,3,4,5,6,7,8,9 | Устная речь, телефоны, документация | Единица полезной информации, количество документов |
| Кассиры | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления, | Единица полезной информации, количество покупок | 1,2,4 | Устная речь, результаты работы | Единица полезной информации, количество выполненных заказов |
| Продавцы | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество покупок | 1,2,3 | Устная речь, результаты работы | Единица полезной информации, количество выполненных заказов |
| Менеджеры сервис- центра | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество заказов | 1,2 | Устная речь, результаты работы | Единица полезной информации, количество выполненных заказов |
| Уборщица | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество распоряжений | 1,2 | Устная речь, результаты работы | Единица полезной информации, количество выполненных распоряжений |
| Ст.оператор | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество распоряжений | 1,2 | Устная речь, результаты работы | Единица полезной информации, количество выполненных распоряжений |
| Зав.складом | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество распоряжений | 1,2,9 | Устная речь, качество выполненных работ, ответная реакция на распоряжения | Единица полезной информации, количество выполненных распоряжений |
| Кладовщики, грузчики | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество распоряжений | 1,2,8 | Устная речь, качество выполненных работ, ответная реакция на распоряжения | Единица полезной информации, количество выполненных распоряжений |

Продолжение таблицы 2.2

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Начальник отд.администрации | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество распоряжений | 1,11 | Устная речь, качество выполненных работ, ответная реакция на распоряжения | Единица полезной информации, количество выполненных распоряжений |
| Администраторы | Потребитель, источник, накопитель информации | Устная речь, касса, распоряжения подсистемы управления | Единица полезной информации, количество распоряжений | 1, 10 | Устная речь, качество выполненных работ, ответная реакция на распоряжения | Единица полезной информации, количество выполненных распоряжений |
| Окружающая среда | Потребитель, источник, накопитель информации |  |  | 1, 2, 3, 4, 5,6,7,8,9,10,11 |  |  |

##### Руководство ООО «Мульти»

**Центральный аппарат**

**ООО «Мульти»**

**Филиалы ООО «Мульти» в Украине**

**Филиалы ООО «Мульти» в других городах России**

1–й уровень

2–й уровень

3–й уровень

Рис. 2.2 – Схема трехуровневой структуры взаимодействия  
ООО «Мульти»

Ниже приведена схема первого уровня структуры руководства ООО «Мульти» (рисунок 3).

# 

**Генеральный директор ООО «Мульти»**

**Директор по торговле**

**Помощник директора**

**Финансовый менеджер**

Рис. 2.3 – Схема трехуровневой структуры взаимодействия   
ООО «Мульти»

Функции отделов второго уровня управления обусловлены их специализацией. Кроме собственной структуры отдела, как уже было сказано, каждый из них имеет подчиненного специалиста во всех структурах продаж. Организационная структура ООО «Мульти» представлена ниже (рисунок 4).

**Ст.администратор**

**Администратор**

**Директор магазина**

**Зам.директора**

**Менеджеры сервис-центра**

**Повар**

**Уборщица**

**Старший оператор**

**Оператор**

**Зав.складом**

**Кладовщики, грузчики**

**Начальник отдела администрации**

**Продавцы I и II кат.**

**Ст.кассиры**

Рис. 2.4 – Организационная структура ООО «Мульти»  
в Ростове-на-Дону

Основным и главным поставщиком ООО «Мульти» является головной офис компании, который находится в Москве. Потому, у дочерней компании, здесь абсолютно нет никаких возможностей «для манёвра».

В тоже время есть и свои плюсы: головная компания чётко знает все тонкости и нюансы деятельности магазина, и здесь нет никаких проблем с поставками, какие могли бы возникнуть с другими поставщиками.

# 2.1.3 Задачи ООО «Мульти» в Ростове-на-Дону

На момент образования ООО «Мульти», как самостоятельного юридического лица, основной задачей было закрепиться на рынке г. Ростова–на–Дону увеличивать долю на рынке, путём привлечения покупателей, раскрутки торговой марки «Мульти». Сейчас эта задача продолжает выполняться: кое–какие успехи уже достигнуты, но многое предстоит ещё сделать. На рынке сейчас есть несколько достаточно серьёзных конкурентов для «Мульти», но в то же время ситуация и весьма благосклонна для магазина и есть фундамент для успешной деятельности компании.

Торговля в магазине вряд ли отличается чем–то особенным от аналогичных процессов в остальных магазинах розничной торговли: есть продавцы–консультанты, которые всегда подскажут клиенту и потенциальному покупателю всё интересующее о том или ином товаре.

В связи с тем, что весь ассортимент продаваемого товара ростовский филиал (как и все остальные) получает централизованно из Москвы, зам.директора ООО «Мульти», используя специально написанную на базе «1С Торговля и Склад» программу, составляет товарный план, являющийся заказом товара для филиала на последующие 2 месяца. В алгоритме расчета товарного плана используется система товарных «минимумов» – минимальных необходимых остатков на складе филиала. Для ее эффективного действия анализировалась статистика продаж магазина ООО «Мульти».

Надо отметить, что рекламная политика ООО «Мульти» приоритетно направлена на продвижение самой торговой марки «Мульти».

# 2.2 Диагностика состояния маркетинга, оргкультуры, стиля управления, рынков

# 2.2.1 Анализ задач и проблем деятельности ООО «Мульти»

Проблемы, связанные с взаимодействием с внешней средой организации. Произведенный анализ функционирования ООО «Мульти» в разрезе условий существования олигополистического рынка позволяет выделить и сформулировать комплекс из трех основных блоков взаимосвязанных проблем, классифицируемых по сфере взаимодействия – внешние, внутренние между руководящей компанией и филиалом, и внутренние собственные.

* применение гибкой политики продаж, позволяющей фирме не терять наработанных позиций в условиях жесткой конкурентной борьбы, приводит к «конфликту интересов»: с одной стороны – предоставление клиентам более выгодных условий работы (скидок) с целью их стимуляции на большие закупки, с другой – сохранение границ рентабельности в заданном размере
* сложности с удержанием завоеванных позиций на рынке и приобретением новых в условиях растущей конкуренции;
* общее не вполне устойчивое состояние российской экономики ведет к затрудненному прогнозированию функционирования деловой среды предприятия (спроса на реализуемые товары, изменения цен, состава конкурентов и т.д.);
* нестабильность и структурная несогласованность законодательной базы, частое появление взаимоисключающих нормативных актов затрудняет решение стратегических задач (планирование и управление).
* Фиксированные затраты, связанными с входом в новую отрасль
* Непривычность марки ООО «Мульти» среди ростовчан. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо свою марку сделать популярной среди новых потребителей. Зачастую это очень сложная задача
* ООО «Мульти» является новым игроком на ростовском рынке подарков и сувениров. Естественно, это сулит не такую большую прибыль в первое время из–за производственно–сбытовых издержек.

Проблемы внутреннего взаимодействия с головной организацией:

противоречия, возникающие иногда между филиалом ООО «Мульти» в г.Ростове – на – Дону и руководством Компании (головным офисом в Москве).

Коммуникативные проблемы: недостаточная оперативность при общении с головным офисом компании ООО «Мульти».

* резкое увеличение затратной части в связи с увеличением управленческих расходов, расширением штатов, открытием новых магазинов и выходом на новые рынки ведет к увеличению себестоимости товара и, соответственно, снижению рентабельности уже существующих филиалов;
* частое применение инноваций в менеджменте (результат постоянного самосовершенствования высшего руководства) провоцирует внесение изменений в сложившиеся схемы работы с клиентами, а если это касается ухудшения условий, то не способствует укреплению позиций на рынке.

Проблемы собственной структуры:

– сложности организации складского хозяйства в условиях постоянно увеличивающегося объема продаж и текучести кадров, вызванной невысокой оплатой низко квалифицированного труда. Выражаются в увеличении процента неверно собранных накладных (недостачи, перепоставки, пересортица). Техническая нехватка складских площадей для хранения увеличивающегося товарного запаса. Несвоевременное выявление бракованного товара, приводящее к возможному попаданию его клиентам;

– необходимость постоянного увеличения активности персонала Компании, более полного использования внутренних ресурсов для выполнения намеченных целей влечет за собой управленческие проблемы с изменением уровня стимулирования и мотивации.

Некоторые из указанных проблем носят объективный, не зависящий от предприятия, характер; некоторые – чисто субъективный. Соответственно, если на проблемы второй категории можно (и нужно) влиять путем целенаправленной реализации комплекса специальных мер, то к проблемами первой категории лучше постараться максимально адаптировать организацию с наименьшими потерями.

Для диагностики и получения рекомендаций были использованы методы различных видов анализа в рамках классической теории стратегического планирования с применением SWOT–анализа. Определения сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз основан на определении будущего состояния организации через приведение ее настоящего состояния в соответствие с тенденциями развития ее внутреннего потенциала и внешнего окружения (рисунок 5).

В ООО «Мульти» во главу угла ставится отличный уровень сервиса клиентов. Как уже отмечалось выше: главная идея «Мульти» – идея праздника. Все работники компании стремятся к тому, чтобы в каждом магазине «Мульти» каждый день царила атмосфера праздника. Именно это является основным приоритетом в обслуживании покупателей. И основная задача персонала магазина – сделать так, чтобы процесс совершения покупок проходил в теплой, доброжелательной, праздничной атмосфере.

Магазин расположен в очень удачном месте. Такие места называют «проходными»: он находится в торговом комплексе в районе Северного рынка, где помимо него есть ещё несколько магазинов, в частности магазин «Эльдорадо» и продуктовый супермаркет «Перекрёсток».

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1.Возможность предоставить клиентам эксклюзивные товары  2.Относительная стабильность на рынке.  3. Улучшение уровня жизни населения  4.Изменение рекламных технологий  5.Развитие информационной отрасли  6.Появление новых поставщиков  7.Снижение цен на сырье и готовую продкуцию  8.Снижение налогов и пошлин  9.Совершенствование менеджмента  10.Снижение безработицы  11.Совершенствование технологии производства  12..Неудачные действия конкурентов | 1. Недостаточно высокий процент выполнения заявок клиентов из-за отсутствия нужного товара на складе  2. Приход на рынок подарков новых игроков и уменьшение «входных барьеров», которое может возникнуть после вступления РФ в ВТО  3. Скорое открытие потенциального конкурента: гипермаркета «ОКЕЙ», где планируется открыть раздел подарков.  4.Изменение покупательских предпочтений  5.Сбои в поставках продукции  6.Появление принципиально нового товара  7.Снижение уровня жизни населения  8.Рост темпов инфляции  9.Ужесточение законодательства  10.Изменение уровня цен  11.Скачки курсов валют  12.Появление новых магазинов  13.Рост налогов и пошлин  14.Рост безработицы  15.Ухудшение политической обстановки |
| Сильные стороны: | «Сила и возможности» | «Сила и угрозы» |
| 1. Удачное расположение магазина – «проходное место» 2. Уникальность выбора и ассортимента: от самых дешевых до самых дорогих товаров 3. Отличный уровень сервиса и обслуживания клиентов 4. Высокий контроль качества 5. Высокая квалифицкация персонала 6. Повышение заинтересованности клиентов путем предоставления дополнительных услуг (мерчендайзинг, скидки) 7. Широкий ассортимент 8. Относительная стабильность на рынке 9. Отсутствие серьёзных конкурентов в микрорайоне, где находится магазин | * увеличение ассортимента, добавление сопутст­вующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; * достаточная известность будет спо­собствовать притоку новых клиентов * квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение кон­курентов и развитие рекламных тех­нологий да­дут воз­можность успеть за ростом рынка; * четкая стратегия позволит использо­вать все возможности. | * усиление конкуренции, политика госу­дарства, инфляция и рост налогов, из­менение вкусов потребителей по­влияют на проведение стратегии; * появление конкурентов вызовет допол­нительные расходы финансовых ресурсов; * достоверный мониторинг уловит изме­нения вкусов потребителей. |
| Слабые стороны: | «Слабость и возможность» | «Слабость и угрозы» |
| 1. Отсутствие в Ростовском филиале подробного стратегического плана развития 2. Ошибки в работе (недостачи, пересортицы) 3. Неучастие персонала в принятии управленческих решений 4. Отсутствие выделенного бюджета на рекламу 5. Отсутствие должной стимуляции персонала | * плохая рекламная политика создаст затруднения при увеличении ассортимента добавлении дополнительных сопут­ствующих продуктов и услуг; * неучастие персонала в принятии решений может привести к недовольству и снижению их эффективности * снижение уровня цен, размеров налогов и пошлин при сохранении среднего уровня цен позволит получать сверхдоходы. | * появление новых конкурентов и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; * неблагоприятная политика государ­ства может привести к выходу из от­расли; * непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при измене­нии их вкусов; |

Рисунок 2.5 – SWOT - анализ ООО «Мульти»

Это даёт свои очень большие преимущества: человек идёт за покупкой телевизора или продуктов домой и замечает «Мульти». В условиях отсутствия наружной рекламы, это очень важная компонента, которая, безусловно, играет значимую роль.

Также очень значимую роль играет и то, что в микрорайоне «Северный», где расположен «Мульти», нет ни специализированных магазинов подарков, ни каких–то разделов с широким выбором сувениров и всей той продукции, что предлагается «Мульти».

Это делает магазин своего рода монополистом в жилом массиве. Но здесь ожидается угроза: в 20 минутах ходьбы от «Мульти», в июне открывается гипермаркет «ОКЕЙ», где планируется создание отдела подарков и сувениров. Однако, даже в этом случае, конкуренция не будет слишком высока из–за специализации «Мульти»: человек, который захочет купить подарок, придёт именно в «Мульти», потому что для этой компании подарки – «дело жизни», в то время как для «ОКЕЙ» – одно из многих десятков направлений.

Есть у «Мульти» и особая возможность: предоставлять клиентам эксклюзивные товары: например, особый вид кальяна (второго такого в городе нет) или же уникальную серию VIP–игрушек, картин, сувенирного холодного оружия.

Есть и проблемы. Одна из них – отсутствие выделенного бюджета на рекламу. Магазин «Мульти» практически никак не рекламируется в Ростове–на–Дону. В начале деятельности (декабрь 2004) была наружная реклама на автобусах и маршрутных такси, но сейчас клиент может узнать о «Мульти» лишь случайным образом. Вопрос рекламы решает головной офис компании – в Москве и ростовский филиал пока не в состоянии ничего сделать. Бывают и другого рода проблемы: ростовский филиал заказывает в Москву какие–то товары, но их не привозят по не совсем понятным причинам.

Уникальность выбора и ассортимента заключается в том, что магазин ООО «Мульти» сочетает в себе сразу все виды подарков и сувениров: от самых простых и дешёвых сувениров (статуэтки, фоторамки, кружки) до дорогих VIP–подарков (сувенирное холодное оружие, кальяны, галантерея, изделия из дерева и кожи).

В магазинах конкурентов («Красный Куб», «Зебра», подарочный отдел «Рамстора») такого выбора нет: обязательно какая–то часть товаров «выпадает». В «Мульти» же есть всё: здесь широкий выбор ассортимента и можно подобрать подарок от 30 до 15000 рублей.

Методом экспертных оценок определим относительную долю рынка, которую занимает ООО «Мульти» на ростовском рынке аналогичных услуг.

Магазины–конкуренты представлены ниже, а также преимущества и недостатки ООО «Мульти» перед конкурентами (таблица 3).

Таблица 2.3 – Конкурентные преимущества и недостатки перед «Мульти»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Название конкурента | Конкурентные преимущества «Мульти» перед ними | Недостатки «Мульти» перед ними |
| «Красный Куб» | Большая площадь магазина, более широкий ассортиментальный выбор, более низкие цены | Маркетинговая позиция слабее (отсутствие рекламы) |
| «Зебра» | Более широкий ассортиментальный выбор, позиционирование на рынке | Более низкая проходимость, меньшая узнаваемость торговой марки |
| «Рамстор» | Более широкий ассортиментальный выбор, позиционирование на рынке | Более низкая проходимость, меньшая узнаваемость торговой марки |

# 2.2.2 Стратегия развития фирмы на ближайшие годы

– Стратегия широкого дифференцирования – за счет активного использования мерчендайзинга, повышения качества продукции, внедрения комплексного обслуживание клиентов, создание знаков ценностей, впечатлений, что ценность изделия выше, чем аналогичной продукции конкурентов и позиционирования продуктов.

– Стратегия концентрации на рыночном сегменте – более низкие затраты, чем у конкурентов, при обслуживании сегмента мы располагаем знаниями и ресурсами, чтобы эффективно обслуживать этот сегмент; способность предложить в данном целевом сегменте нечто отличное от других. Так как Сегмент рынка достаточно велик, чтобы приносить прибыль, обладает хорошим потенциалом роста и он не является ключевым для успеха основных конкурентов, так как мы может защититься от их посягательств, на основе доброй воли клиентов (высокая лояльность).

Таким образом, базовую стратегию фирмы можно определить как стратегию дифференцирования – достижения успеха, лидерства, за счет технического превосходства, повышения качества продукции, внедрения комплексное обслуживание клиентов, создание знаков ценностей, впечатлений, что ценность изделия выше, чем аналогичной продукции конкурентов и позиционирования продуктов.

# 2.2.3 Маркетинговая стратегия

1. Целевой рынок

1.1. Мужчины и женщины, независимо от возраста, в Ростове-на-Дону.

2. Позиционирование

2.1. Товар достойного качества, широкий ассортимент, отличное обслуживание;

2.2. Средние цены. Постоянный анализ прайсов конкурентов и сравнение цен.

3. Ассортимент

3.1. Широкий ассортимент товаров: подарки, сувениры, посуда, парфюмерия, детские игрушки, настенные картины, коллажи, скульптуры, товары VIP группы.

4. Сбыт

4.1. Повышение известности марки;

4.2. Работа по улучшению маркетинговой деятельности, широкое использования мерчендайзинга;

5. Продвижение товара (инструменты и условия)

5.1. Индивидуальный подход к клиенту при определении шкалы скидок отсрочками;

5.2 Рекламные акции и кампании, сопровождающиеся дополнительными скидками;

5.3. Программа продвижения новинок;

5.4. Пересмотр действующих скидок с введением нового  
прайс-листа.

# 2.3 Сбор данных о рынках, конкурентах, динамике рынков, анализ функций

# 2.3.1 Анализ рынка функционирования предприятия

В настоящее время ростовский рынок подарков и сувениров ещё далёк от насыщенности. Существует несколько магазинов, которые являются основными в этом направлении: это два магазина компании «Красный Куб», заметно уступающие по масштабам магазину «Мульти», большой магазин «Зебра», подарочный отдел гипермаркета «Рамстор», а также мелкие магазинчики по городу, которые продают аналогичную продукцию.

Олигополия является преобладающей формой современной рыночной структуры и представляет собой экономическую характеристику рынка, на котором существуют несколько фирм, контролирующих его значительную долю.

На олигополистическом рынке между собой конкурируют несколько крупных организаций, и вступление на этот рынок новых фирм относительно затруднено. Ограничения входа обусловлены необходимостью значительных капитальных вложений для создания нового предприятия (раскрутки неизвестных марок), в связи с крупномасштабным производством и известностью существующих олигополистических фирм.

В противном случае, при попытках войти на рынок с минимальными затратами, не закладывая в бюджет расходы на маркетинг, рекламу, контроль качества и прочие элементы обслуживания, новое предприятие, как правило, может рассчитывать только на разовые сделки, т.е. является «временщиком».

Определяя долю рынка ООО «Мульти», необходимо отталкиваться от особенности данного рынка: например, посудой и недорогими сувенирами торгуют магазины «Мульти», «Зебра», «Красный Куб», подарочный отдел гипермаркета «Рамстор», а также остальные малые ЧП, отделы в неспециализированных магазинах.

В то же время товары интерьера и VIP предоставляют своим клиентам из этого списка только «Мульти» и в какой–то мере «Красный Куб», где подобный товар есть, но в незначительных, очень маленьких количествах. Ниже представлены доли рынка, приходящаяся на ООО «Мульти» и его конкурентов (таблица 4).

Таблица 2.4 – Доля рынка ООО «Мульти» и конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование | Доля рынка, в процентах |
| «Мульти» | 16,00 |
| «Зебра» | 19,00 |
| «Красный Куб» | 15,00 |
| Подарочный отдел «Рамстор» | 23,00 |
| Остальные (ЧП и неспециализированные магазины) | 27,00 |

Используя данные из таблицы 4, представим графическое представление распределения долей рынка ООО «Мульти» и конкурентов (рисунок 5).



Рисунок 2.5 – Распределение долей рынка ООО «Мульти» и его конкурентов

В то же время, если определить долю каждого из конкурентов «Мульти» именно на рынке товаров VIP–класса (дорогие подарки, сувениры, предметы интерьера), то получится, что «Мульти» занимает очень хорошую позицию – это 30%, по сравнению с нулевыми показателями «Зебры» и «Рамстора», где таких товаров просто нет в продаже. Магазины же «Красный Куб» такой товар хоть и продают, но при этом их ассортимент и доля рынка гораздо ниже (рисунок 6).

Рисунок 2.6 – Распределение долей рынка товаров VIP–группы

«Красный Куб» является также, как и ООО «Мульти», молодым игроком на ростовском рынке подарков и сувениров. Компания «Красный Куб» также, как и «Мульти», работает в розничном сегменте и является специализированным магазином по продаже сувениров и подарков. По экспертным оценкам, их доля рынка равняется 15%, т.е. практически идентичная «Мульти».

Привлекают клиентов за счёт удачного расположения своих магазинов и рекламной компании, которая проводится в Ростове–на–Дону («растяжки» на улицах города, реклама в СМИ). Качество товара аналогичное качеству товара «Мульти», но ассортимент заметно беднее.

Большое преимущество «Красного Куба» заключается в том, что они располагают сразу двумя магазинами в Ростове–на–Дону против одного у «Мульти», причём один из магазинов «Красный Куб» находится в самом центре – на ул.Большая Садовая.

С другой стороны, суммарная площадь этих двух магазинов – около 65% от площади одного магазина «Мульти», соответственно у них существенно меньшие возможности в том, чтобы предложить покупателям и клиентам широкий выбор и ассортимент, чем может похвастаться магазин «Мульти», где есть практически всё.

У магазина «Мульти» цены на большинство ассортиментных групп несколько ниже (в среднем на 15–20%, но бывает и 30 и 40%), что является одним из основных конкурентных преимуществ с нашей стороны. К тому же магазины «Красный Куб» в Ростове–на–Дону, как и «Мульти», открылись совсем недавно, а потому не имеют пока должной репутации и узнаваемости.

Магазины «Зебра» и «Рамстор» привлекают клиентуру за счёт очень сильной рекламной компании, т.к. эти названия всем знакомы и узнаваемы. Конечно, нельзя не сказать и о «проходимости»: там всегда очень много людей, а следовательно и потенциальных покупателей, а как известно, главный фактор розничной торговли – это удачное местоположение.

Но в то же время, в этих магазинах отсутствуют группы VIP товаров и товаров интерьера и дизайна, потому в этом сегменте они зарабатывают в основном на посуде и недорогих сувенирах и не могут являться конкурентами «Мульти» по товарам группы VIP и др. Также их слабым местом является то, что они не являются специализированным магазином для подарков, в то время как «Мульти» позиционирует себя именно как специализированный магазин подарков с праздничной атмосферой.

Если говорить только о товарах группы VIP, интерьера и дизайна, то здесь компания «Красный Куб», а также другие основные конкуренты «Мульти» – «Зебра» и «Рамстор» практически никакой конкуренции не создают – ассортимент у них крайне небогатый, если вообще имеется, что делает «Мульти» лидером этого сегмента. Ниже представлена матрица БКГ, примененная для ООО «Мульти» (рисунок 7) .



Рисунок 2.7– Матрица БКГ

Как видно из построенной матрицы БКГ, магазин «Мульти» удерживает позицию «Вопросительный знак» («Трудные дети»), т.е. низкая доля на рынке в развивающейся отрасли, для поддержания или увеличения доли на рынке нужны значительные средства, на которое предприятие может пойти, если видит, что сможет в перспективе успешно конкурировать на этом рынке.

Попробуем составить матрицу для трёх продуктов магазина   
ООО «Мульти», имеющих наилучшую динамику продаж в магазине  
 (таблица 5).

Таблица 2.5 – Динамика продаж товаров в ООО «Мульти»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегическая бизнес–единица | Объем продаж, | Доля рынка | Темпы роста рынка, в процентах |
| Товары VIP группы | 3046682 | 5 | 15% |
| Посуда | 1651814 | 1 | 20% |
| Сувениры | 735516 | 1 | 15% |

Используя данные из таблицы 5, была построена матрица БКГ для основных товаров ООО «Мульти» (рисунок 8).



Рисунок 2.8 – Матрица БКГ по основным товарам ООО «Мульти»

Как видно из матрицы БКГ, товары VIP группы наиболее перспективные виды деятельности, занимающие лидирующее положение в быстроразвивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительной доли финансовых ресурсов для продолжающегося роста. Для них наилучшей стратегией является рост и увеличение доли рынка. Товары VIP группы являются наиболее привлекательной для финансовых вложений.

Посуда и сувениры же, не имеют хороших конкурентных позиций, но находятся на перспективных быстроразвивающихся рынках, и требуют больших инвестиций. Для них возможна стратегия роста и увеличения доли рынка.

Оценивая ценовую политику «Мульти» и его конкурентов, необходимо заметить, что в магазине «Мульти» цена на товар несколько ниже, чем у основного конкурента – магазина «Красный Куб». В среднем, на 10–20%.

При этом самые низкие цены на такие же и аналогичные в магазине «Зебра», но этот магазин проигрывает по широте своего ассортимента, а также в том плане, что его специализация очень «размыта» и он не является как таковым магазином подарков, как позиционируют себя «Красный Куб» и «Мульти». Ниже представлено стоимость одноименных товаров ООО «Мульти» и его конкурентов (таблица 6).

Таблица 2.6 – Сравнительный анализ цен товаров ООО «Мульти» и его конкурентов

В рублях

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование товара | "Мульти" | "Красный Куб" | "Зебра" | "Рамстор" |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Часы настенные "Seavoyager" (Нидерланды) | 1330 | 1480 | 1220 | 1450 |
| Сувенирная фигурка животного (Китай) | 67 | 86 | 52 | 65 |
| Декоративный светильник "Thun" (Чехия) | 420 | 540 | 400 | 450 |
| Пепельница фирмы "Slavia" (Чехия) | 180 | 200 | 140 | 175 |
| Фарфоровая ваза "Morita" (Япония) | 840 | 1160 | 730 | 890 |
| Копилка "Herenveen" (Нидерланды) | 280 | 350 | 240 | 300 |

Используя данные из таблицы 6, было представлено графическое представление данных (рисунок 9).



Рисунок 2.9 – Сравнительный анализ стоимости товаров

Из рисунка 9, видно, что основным конкурентом на рынке является компания «Красный клуб». Приведем сравнения стоимости товаров нашего магазина и магазина «Красный клуб» (таблица 7).

Таблица 2.7 – Сравнение цен между «Мульти» его главными конкурентом

В рублях

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование товара | "Мульти" | "Красный Куб" |
| Часы настенные "Seavoyager" (Нидерланды) | 1330 | 1480 |
| Сувенирная фигурка животного (Китай) | 67 | 86 |
| Декоративный светильник "Thun" (Чехия) | 420 | 540 |
| Пепельница фирмы "Slavia" (Чехия) | 180 | 200 |
| Фарфоровая ваза "Morita" (Япония) | 840 | 1160 |
| Копилка "Herenveen" (Нидерланды) | 280 | 350 |

На диаграмме, представленной ниже, превосходно видны различия в ценовой политике магазина «Мульти» и компании «Красный Куб»: каждый из приведённых товаров в «Красном Кубе» дороже, чем в магазине «Мульти» (рисунок 10).

В среднем, как уже отмечалось выше, различия составляют 10–20% и это является довольно ощутимой разницей для клиентов: чем переплачивать за аналогичную вещь 150–300 рублей, лучше приехать в «Мульти».



Рисунок 2.10 – Сравнительный анализ цен товаров «Мульти» и «Красном Кубе»

Как видно из нижеприведённой динамики продаж, в целом она не меняется и держится на стабильно уровне ниже среднего. Особняком стоит январь, когда зафиксирована самая низкая выручка, но это вполне объяснимо: всё что люди хотели купить, они купили до Нового Года, а на январь денег остаётся уже не так много: низкие выручки в январе наблюдаются у всех магазинов розничной и оптовой торговли: это традиционно «мёртвый» месяц.

У магазина есть план продаж, который составляется головным офисом в Москве и он пока выполняется в среднем лишь на 80%.

# 2.3.2 Анализ текущего состояния отрасли

По Майклу Портеру, текущее состояние отрасли определяется на основе анализа пяти следующих сил конкуренции, представленных   
ниже (рисунок 11).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Угроза появления новых конкурентов** |  | |
| Средняя. Входным барьером является в первую очередь уже наличие двух серьёзных компаний на этом рынке: «Мульти» и «Красный Куб», а также других магазинов (отделов). Сложность в раскручивании новой торговой марки, насыщенность рынка в настоящее время. В то же время рынку пока не хватает больших специализированных магазинов. |
|  |  |  |  |  |
| **Поставщики** | **Интенсивность конкуренции в отрасли** | **Покупатели** |
| Практически все компании на рынке получают товар от своих головных офисов в других городах, а те в свою очередь имеют партнёров в Китае, Чехии, Нидерландах и др. странах, откуда и получают товар. Сам товар очень качественный, а условия поставок полностью устраивают магазины, потому здесь ситуация очевидная. | Средняя. С одной стороны, у покупателя есть возможность выбора и к его услугам предоставлен широкий ассортимент продуктов, а с другой стороны: специализированных магазинов всё же пока на рынке немного. | Не слишком избалованная специализированными магазинами клиентура. Пока ещё не успели привыкнуть к очень широкому ассортименту на рынке. Готовы платить за качественные и оригинальные товары достаточно высокую цену. |
|  |
| **Угроза появление товаров-субститутов** |
|  | | Практически никакой угрозы нет, она отсутствует в ближайшей перспективе. Никто ещё не придумал чем можно заменить хороший сувенир, красивую чашку или картину. | Анализ сил конкурентов | |

Рисунок 2.11 – Анализ текущего состояния отрасли

# 2.3.3 Финансовые показатели компании, структура Товарооборота, динамика продаж, поиск проблемных позиций

Динамика продаж магазина «Мульти» в Ростове–на–Дону с декабря по май с 2004 по 2005 год представлена ниже (таблица 8).

Таблица 2.8 – Прибыль от реализации продукции магазина «Мульти» за шесть месяцев

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Месяц | Год | Товарооборот, в рублях |
| Декабрь | 2004 | 1 310 816 |
| Январь | 2005 | 813 977 |
| Февраль | 2005 | 1 216 961 |
| Март | 2005 | 1 449 631 |
| Апрель | 2005 | 1 327 506 |
| Май | 2005 | 1 451 471 |

Используя данные из таблицы 8, была построено графическое представление динамика продаж товаров ООО «Мульти» (рисунок 11).



Рисунок 2.11 – Динамика продаж товаров магазина «Мульти»

Структуру товарооборота «Мульти» можно разделить по восьми основным позициям:

– товары VIP группы, т.е. очень дорогие сувениры, скульптуры, кальян, часы, сувенирное холодное оружие, галантерея. Товары этой группы составляют «львиную долю» (40%) от всего товарооборота компании и являются «козырной картой» магазина.

– посуда. Это и пивные бокалы, керамика, фарфор, различные столовые приборы, кружки, тарелки, металличесая столовая посуда. Доля в структуре товарооборота – 10%

– сувениры. Это различные фоторамки, фигурки, шкатулки, копилки, свечи, подсвечники и многие другие товары. Доля в структуре товарооборота – 10%

– товары интерьера. Сюда входят различные картины, коллажи, икебаны, светильники, постеры и т.д. Доля в структуре товарооборота – 9%

–упаковка и упаковочные материалы. Это подарочные коробки, пакеты, «бантики» и др. Доля в структуре товарооборота – 7%

– парфюмерия. Это различные приспособления для бани и сауны, для ухода за внешностью. Доля в структуре товарооборота – 5%

– кухонный инвентарь. В продаже имеются сковородки, посуда для приготовления, ножи, вилки, различные емкости для хранения. Доля в структуре товарооборота – 4%

– детские игрушки. Самая слабая позиция магазина. Доля в структуре товарооборота – 3%. Но в то же время руководство компании считает эту позицию важной, т.к. покупатели очень часто приходят в магазин с детьми, которые эти самые игрушки любят и начинают просить своих родителей о покупке. Таким образом, магазин приобретает дополнительных клиентов.

Ниже представлена структура товарооборота в ООО «Мульти» (таблица 10).

Таблица 2.10 – Структура товарооборота в магазине «Мульти»

В рублях

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товар  (группа товаров) | Месяц | | | | | | итого |
| декабрь | январь | февраль | март | апрель | май |
| Парфюмерия | 52433 | 48839 | 24339 | 115970 | 53100 | 72574 | 367255 |
| Посуда | 249055 | 203494 | 267731 | 318919 | 278776 | 333838 | 1651814 |
| Детские игрушки | 39324 | 16280 | 36509 | 14496 | 53100 | 43544 | 203254 |
| Товары VIP класса | 524326 | 260473 | 535463 | 492875 | 623928 | 609618 | 3046682 |
| Интерьер | 104865 | 81398 | 146035 | 159459 | 106200 | 101603 | 699561 |
| Упаковка | 91757 | 81398 | 60848 | 144963 | 92925 | 72574 | 544465 |
| Сувениры | 183514 | 89537 | 121696 | 115970 | 79650 | 145147 | 735516 |
| Кухонный инвентарь | 65541 | 32559 | 24339 | 86978 | 39825 | 72574 | 321816 |
| Всего | 1310816 | 813977 | 1216961 | 1449631 | 1327506 | 1451471 | 7570362 |

Используя данные из таблицы 10, было представлено графическое представления товарооборота в ООО «Мульти» (рисунок 12).

# 

Парфюмерия

5%

Посуда

22%

Детские игрушки

3%

Товары VIP класса

40%

Интерьер

9%

Упаковка

7%

Сувениры

10%

Кухонный инвентарь

4%

Парфюмерия

Посуда

Детские игрушки

Товары VIP класса

Интерьер

Упаковка

Сувениры

Кухонный инвентарь

Рисунок 2.12 – Структура товарооборота в в магазине «Мульти»

Сегментация рынка – это маркетинговая деятельность предприятия по классификации потенциальных потребителей его товаров в соответствии с их требованиями, особенностями спроса или реакция потребителей на те или иные маркетинговые мероприятия. По существу это разделение рынка на сегменты, различающиеся своими параметрами или реакцией на те, или иные виды маркетинговой деятельности.

Цель сегментации рынка – реализация одного из основных направлений концепции маркетинга - максимальное удовлетворение потребностей потребителей, через обеспечение адресности выпускаемых товаров.

Сегмент рынка может быть определен по-разному, но , в сущности, - это особым образом выделенная часть рынка, группа потребителей, продуктов или предприятий, обладающих определенными общими признаками (признаком).

Какого-то единого метода сегментации рынка не существует. При сегментировании потребительских рынков пользуются основными географическими, демографическими, социально-экономическими, психографическими и поведенческими переменными.

Проследим динамику посещаемости магазина «Мульти» (таблица 11).

Таблица 2.11 – Динамика изменения количества посетителей ООО «Мульти»

|  |  |
| --- | --- |
| Месяц | Количество посетителей, человек |
| Декабрь | 754 |
| Январь | 302 |
| Февраль | 429 |
| Март | 530 |
| Апрель | 560 |
| Май | 610 |

Как видно из таблицы количество посетителей, которые посещают магазин «Мульти» варьируется в среднем от 400 до 700 (302 в январе – скорее исключение, чем правило).

Количество посетителей магазина «Мульти» в среднем за день по каждому месяцу.

Используя данные из таблицы 11, был построен график количества посетителей (рисунок 13).



Рисунок 2.13 – Количество посетителей ООО «Мульти»

Основными покупателями магазина «Мульти» являются женщины. Это отчётливо показывает круговая диаграмма (рисунок 14).



Рисунок 2.14 – Сегментация по половой принадлежности

Если же разбить этот сегмент на возрастные категории, чтобы чётко себе представлять основных клиентов и покупателей магазина, то получится, что в основном покупателями товаров «Мульти» являются женщины в возрасте от 26 до 37 лет (36%).

Построив аналогичную круговую диаграмму по мужчинам, можно было увидеть, что основной покупатель «Мульти» среди мужского пола – это мужчина в возрасте от 26 и до 50 лет, т.е. достаточно большая целевая группа.

Эти данные показали, что основными покупателями и клиентами магазина «Мульти» являются женщины, на что и следует опираться при своих маркетинговых решениях, рекламной кампании, мерчендайзинге.

# 2.3.4 Определение необходимости развития ООО «Мульти» - «проблемное поле»

Таблица 2. 11 – Диагностический профиль ООО «Мульти»

В баллах

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | вес | Взвешенная оценка |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| **1. Общее управление** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 15 | 105 |
| Наличие конкретных целей развития |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  | 8 | 56 |
| Ясность целей |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  | 7 | 49 |
| **2. Организация** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 15 | 111 |
| Поддержка принятых решений |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  | 3 | 24 |
| Малая дистанция власти |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  | 2 | 16 |
| Участие работников в принятии решений |  |  | \* |  |  |  |  |  |  |  | 2 | 6 |
| Доступ к информации |  |  |  |  |  | \* |  |  |  |  | 3 | 18 |
| Наличие возможности видеть результаты и получать оценку своего труда |  |  |  |  |  |  |  |  | \* |  | 3 | 27 |
| Эффективность совещаний |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  | 3 | 21 |

Продолжение таблицы 2.11

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 |
| **3. Производство** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 25 | 182 |
| Эффективность планирования |  |  |  |  |  |  |  |  | \* |  | 5 | 45 |
| Соответствие бизнес – процессов и товара нормам и стандартам |  |  |  |  |  |  | \* |  |  |  | 4 | 28 |
| Эффективность использования складского помещения |  |  |  | \* |  |  |  |  |  |  | 3 | 12 |
| Уровень сервиса |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  | 4 | 32 |
| Отсутствие брака |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  | 4 | 32 |
| Постоянное повышения качества услуг |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  | 4 | 32 |
| **4. Маркетинг** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 25 | 120 |
| Изучение рынков и конкурентов |  |  |  |  | \* |  |  |  |  |  | 9 | 45 |
| Поиск новых рынков и сегментов |  |  |  |  |  | \* |  |  |  |  | 8 | 48 |
| Реклама |  | \* |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 | 16 |
| **5. Финансово-экономические** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 20 | 165 |
| Соотношение темпов роста совокупных активов и объёма продаж |  |  |  |  | \* |  |  |  |  |  | 4 | 20 |
| Соотношение запасов |  |  |  |  |  |  |  | \* |  |  | 3 | 24 |
| Ликвидность средств |  |  |  |  |  |  |  |  | \* |  | 4 | 36 |
| Финансовая устойчивость |  |  |  |  |  |  |  |  |  | \* | 4 | 40 |
| Рентабельность продаж |  |  |  |  |  |  |  |  | \* |  | 5 | 45 |
| Всего |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 100 | 683 |

Используя полученные расчеты из таблицы 11, были сделаны следующие выводы для критериев, которые набрали баллы:

* от 0 до 650 – необходим реинжиниринг всех процессов в организации на принципиально новых основах
* от 651 до 850 – необходимость выявления корневых проблем, выработка плана их разрешения и коррекция направления развития организации, выбор новых ориентиров.
* от 851 до 1000 – формирования более высокого уровня требований (применение новых технологий).

Из ситуации видно, что ООО «Мульти» набрало по таблице 683 балла, из чего следует, что у организации есть проблемы, которые необходимо выявить и разработать четкий план по их ликвидации.

Выявим факторы, которые получили оценку ниже пять:

1. участие работников в принятии решений
2. эффективность использования складских помещений
3. изучение рынков и конкурентов
4. поиск новых рынков и сегментов
5. реклама

В данном примере, на мой взгляд, необходимо уделить большое внимания диагностики маркетинга на предприятии. Результат этой работы может стать решением многих проблем.

# 3 Мерчендайзинг, как фактор повышения конкурентоспособности на региональном рынке

# 3.1 Общие представления о мерчендайзинге

Что может быть общего у таких совершенно непохожих друг на друга продуктов, как шоколадный батончик и сборник кроссвордов? Бессмысленно задавать этот вопрос на улице: в лучшем случае вы услышите долгие, невнятные и умозрительные рассуждения.

Скорее всего, вас воспримут как эксцентрика, желающего привлечь к себе внимание. Но в кругу людей, профессионально занимающихся маркетингом, подобный вопрос покажется элементарным, ведь и «сникерс», и последний сборник анекдотов, и, к примеру, жевательная резинка, и бутылка пива являются товарами необязательного, импульсного спроса, то есть товарами, без которых среднестатистический россиянин вполне может обойтись.

Раз так, производителю этих вне всякого сомнения приятных, но далеко не самых необходимых продуктов не остается ничего другого, как просто спровоцировать покупателя на совершение покупки. Достичь успеха в наше время помогает мерчандайзинг (искусство продавать), уже давно и с успехом применяемый западными компаниями. Их приемы несложно отследить и принять к сведению при планировании кампаний по продвижению товаров импульсного спроса на рынок.

Жителям франкоязычных стран проще: там мерчандайзинг иногда переводят словом «эталаж» (etalage), что означает «выкладка товара на витрине и прилавке». Впрочем, выкладки бывают разные. Некоторые сделаны по закону натюрморта, из соображений общей эстетики («чтоб красиво было»).

Мерчандайзинг не против того, что приятно глазу, но делает упор на приемах, просчитанных психологами, усиливая рекламный посыл, побуждение, адресованное человеку. В этом сила мерчандайзинга. За счет физического размещения товара внутри точки розничной продажи и умелого сопровождения его рекламными материалами, этот важный инструмент маркетинга позволяет компаниям опережать соперников в острой конкурентной борьбе.

Ориентирует на то, чтобы покупатель приобрел в магазине не только товар, который, по большому счету, он вовсе и не планировал  покупать, и более того, чтобы этот самый consumer (конечный потребитель) выбрал именно ту торговую марку, которой владеет определенная компания. Столь же значим выбор и в случае его ориентации именно на ваш магазин или торговую точку, в которой представлена ваша продукция, благодаря его красочной и привлекательной витрине, фирменной вывеске или же броско оформленному входу в магазин.

Мерчандайзинг есть порождение конкуренции в условиях насыщения рынка. И он имеет особый смысл прежде всего в бездефицитную эпоху, при переизбытке на рынке целой группы похожих товарных марок. Крупные компании, имеющие твердое намерение завоевать значительные рыночные пространства для своих товаров, сегодня неизбежно приходят к необходимости включения подразделений мерчандайзинга в структуру своего менеджмента.

Итак, мерчендайзинг - маркетинговая деятельность в розничной торговой точке, включающая в себя размещение товара, разработку и размещение рекламных материалов, которые содержат информацию о товаре в том месте, где потребитель готов сделать покупку.

Сейчас любая компания, которая связана с розничной торговлей, будь то продукты питания или крупногабаритное оборудование, должна овладеть основами новой практической дисциплины. Особенно актуально это для торговых представителей, для которых мерчендайзинг становится конкурентным преимуществом и возможностью для постоянного и тесного сотрудничества со своими клиентами. К сожалению, на полках книжных магазинов вы не найдете сейчас учебных пособий по мерчендайзингу, поэтому предлагаем вам познакомиться с общими понятиями и приемами этой дисциплины.

О составляющих каждого элемента можно много рассказывать, и это тема следующего разговора. Участников семинаров по мерчендайзингу в первую очередь интересуют принципы расположения товара в торговой точке, которые напрямую зависят от особенностей поведения покупателей в магазине. Назовем основные из них:

* большая часть покупателей движется по торговому залу против часовой стрелки, обходя его по внешнему периметру. Поэтому основные товары необходимо расположить в зоне движения и расставить внутренние стеллажи таким образом, чтобы они имели хороший фронтальный обзор;
* почти 90 % покупателей проходят одну треть помещения магазина и хотят выйти. Поэтому основные товары должны находиться в зоне видимости от входа и иметь хорошее представление и свободный подход. Вход, основной товар (например, мясо, молоко и хлеб в продуктовом магазине) и касса составляют "золотой треугольник", на площади которого можно выложить товар, необходимый для быстрой продажи (дорогой, скоропортящийся, новый, сопутствующий);
* движение глаз покупателя по полке напоминает чтение страницы с эпиграфом. Первый взгляд в правый верхний угол, а далее волнообразное движение слева направо и сверху вниз.

# 3.2 Применение фактора мерчендайзинга в ООО «Мульти»

# 3.2.1 Планировка магазина

Основная проблема разработки планировки магазина – наличие большого числа конфликтующих факторов.

Прежде всего, покупатели должны двигаться по магазину и покупать больше товаров, чем они планировали – это является основной задачей каждого мерчендайзера или человека, который занимается мерчендайзингом в магазине.

При расположении товаров в торговом зале учитывается несколько факторов:

* оптимальное использование пространства торгового зала;
* оптимальное расположение товарных групп;
* расположение основных и дополнительных точек продажи;
* способы замедления потока покупателей.

Как правило, 40% площади торговой точки занимает торговое оборудование (полки, стеллажи и т.д.), расположенное в зависимости от формы помещения максимально выгодно. Приблизительно 60% площади торговой точки необходимо оставлять для движения покупателей (обеспечение свободного движения покупателя по магазину, правила техники безопасности и т.д.), чтобы покупатели чувствовали себя комфортно.

Известно, что приоритетные места в торговом зале определяются в зависимости от потока покупателя, т.е. от того пути, который проходит большинство покупателей. Товар самого высокого качества, самый широко рекламируемый и даже самый популярный товар не будет продаваться, если его позиция в магазине подобрана неудачно.

В магазине существует естественное направление движения покупателей, которое должно определяться еще на стадии проектирования магазина: расположение входа, торгового оборудования в зале и касс. Движение потока покупателей должно быть рассчитано заранее и подобрано с максимальной выгодой, предоставляя на обозрение покупателю как можно больше товаров. Было выявлено, что 80-90% покупателей обходят все точки продажи, расположенные по периметру торгового зала и лишь 40-50% покупателей обходят внутренние ряды.

Наиболее " горячими" местами при этом являются начало потока покупателя и зона касс.

Около касс покупатель проводит время в очереди и ничем не занят. Поэтому зона касс является привлекательной для тех товаров, которые чаще других покупаются под воздействие импульса. В магазине «Мульти» такими товарами являются средства упаковки и открытки.

Исходя из всего выше перечисленного, можно выделить так называемые «горячие зоны», в которых существует наиболее активный покупательский спрос (рисунок 1).

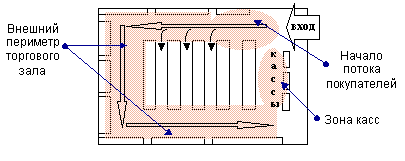


Рисунок 3.1 – Представление «горячих зон» в магазине

Таким образом, при расположении основных и дополнительных точек продажи какого-либо товара, необходимо задумываться о поведении покупателей в торговой точке, существующем расположении оборудования и конкурентов в зале, а также идти на нестандартные решения. Правильно размещенный товар всегда будет давать производителю и магазину максимальную выгоду.

Как видно из схем и рисунков выше, одним из основных правил мерчендайзинга при расположении товарных групп в магазине, является создание условия идти против часовой стрелки: именно при таком построении, покупатели ведут себя более активно, а значит более эффективной становится и торговля.

Если посмотреть на рисунок 2, расположения товарных групп магазина «Мульти», то видно, что при изначальном построении товарных рядов сделана ошибка, которая может приводить (и приводит, скорее всего) к потери части эффективности: вход расположен так, что покупатель, зайдя в магазин, идёт не против, а по часовой стрелке.

Здесь большую роль играет первое направление, которое выбирает покупатель, войдя в магазин, так как лучшим местом для расположения товара является то, которое первым попадается на глаза только что вошедшему в магазин покупателю. Существует 4 причины того, почему товар должен располагаться как можно раньше на пути движения покупателя:

* Тележка покупателя еще относительно пустая, и покупатель не беспокоится о том, как бы не повредить какую-нибудь покупку, положив на нее относительно тяжелую упаковку, или сделать тележку слишком тяжелой и не удобной в управлении;
* Покупка некоторых товаров является импульсной. Желание покупателя купить что-то незапланированное наиболее сильно именно в начале движения покупателя по магазину;
* Если товар расположен дальше по движению покупателя, чем конкурентный, то есть вероятность, что покупатель успеет купить товар конкурента прежде, чем заметит ваш;
* Самое важное то, что денежные средства покупателя, рассчитанные на покупки, ограничены. В начале движения по магазину он имеет 100% суммы, предназначенной для совершения покупки. Чем больше товаров в тележке, тем меньше денег у него остается. Если товар располагается дальше, покупатель может не купить его только потому, что не будет уверен в том, хватит ли у него на это денег.

ВХОД

ВЫХОД

VIP

VIP

интерьер

ПОСУДА

ПОСУДА + кух.интвентарь

ПОСУДА

ПОСУДА

сувениры

сувениры

дет.

игр.

парфюм

сувениры

К

А

С

С

Ы

+

у

п

а

к.

сувениры

Рисунок 3.2 – Расположение товарных групп до внедрения проекта

Исходя из этих четырех правил (впрочем, первое из которых не относится к «Мульти» потому что в магазине подарков не предусмотрены тележки), можно провести анализ местоположения товарных групп в магазине «Мульти».

Первая товарная группа, на которую, судя по рисунку 2 приходится 90% покупателей – посуда, которая составляет 22% от общего товарооборота компании. На мой взгляд, это оптимальное местоположение данного товара, потому что товар не самый дорогой в магазине, вместе с этим пользуется немалым спросом, так что его местоположение в данном случае оправданно.

Второй позицией на нашем пути, на которую приходится 70% покупателей по оценкам экспертов, являются товары VIP-группы. Это тоже оправданное местоположение: товар находится на хорошем месте, привлекает к себе внимание. Вместе с тем, товары VIP группы – это дорогие товары и не каждому по карману и желанию, потому выставлять его на самое ходовое место было бы ошибкой.

В середине магазина находится группа сувенирных товаров. Это является ошибкой, потому что товар достаточно ходовой (10% от общей структуры товарооборота), а центральные ряды являются одними из самых неходовых – это своеобразная «мёртвая зона» магазина.

Необходимо переставить местами расположение товарной группы «Игрушки» и «Парфюмерия» с товарной группой «Сувениры». Это бы принесло дополнительные 6-9% от общей выручки и повысило бы эффективность магазина.

Мои предложения по изменению расположения товарных групп заключаются в следующем:

Перенос места входа. Цель этого мероприятия: покупатели при входе в магазин будут идти против часовой стрелки, что повысит восприятие товаров и увеличит эффективность продаж. Как уже было сказано выше, движение потока покупателей должно быть рассчитано заранее и подобрано с максимальной выгодой, предоставляя на обозрение покупателю как можно больше товаров.

Смена расположения товарных групп. Центр магазина, как было отмечено выше, считается своеобразной «мёртвой зоной», потому оттуда следует извлечь достаточно ходовой товар, такой как сувенирная продукция и посуда, поставив их на более проходимые места. В центр же переносятся товары, которые имеют низкую долю в структуре товарооборота магазина: парфюмерия, детские игрушки, кухонный инвентарь.

Введение специального стеллажа – «Специальное предложение». Я считаю необходимым введения новой товарной группы в магазин: прилавок «Специальное предложение месяца», где каждый месяц выставлялся бы товар, по сниженной на 10-20% цене. Это бы привлекло внимание покупателей и с помощью этого хода возможно было бы с большим успехом реализовывать товары среднего спроса: на него сразу бы обратили внимание, а снижение цены воздействовало бы как своеобразный психологический ход: покупатель всегда стремится купить то, что дешевле.

ВХОД

ВЫХОД

VIP

VIP

интерьер

ПОСУДА

ПОСУДА + кух.интвентарь

ПОСУДА

ПОСУДА

сувениры

сувениры

дет.игр.

парфюмерия

сувениры

К

А

С

С

Ы

+

у

п

а

к.

сувениры

Спец. предл.

Рисунок 3.3 – Расположение товарных групп после внедрения проекта

Теперь попробуем определить насколько эффективным для магазина «Мульти» будет данное мероприятие.

Итак, нам необходимо:

1. Переделать вход в торговый зал. Если сейчас вход в торговый зал магазина он расположен сразу же после входа в магазин, то нам необходимо его немного «отодвинуть» для того, чтобы покупатели следовали по торговому залу по принципу «против часовой стрелки».(рисунок 3)
2. Поменять расположение товарных групп. Это предпологает демонтаж стеллажей и полок, а также монтаж их на новое место.
3. Заказ и монтаж специального стеллажа – «Специальное предложение», который будет изысканно оформлен в самых ярких тонах, для привлечения внимания посетителей магазина.

Итак, после внедрения этих трёх мероприятий, я рассчитываю повысить товарооборот на 17,5%. Эта цифра была определена при помощи метода экспертных оценкок, который был проведён в магазине ООО «Мульти»:

Таблица 3.12 – Экспертные оценки: прогноз повышения товарооборота

ООО «Мульти»

|  |  |
| --- | --- |
| Прогноз % | Эксперт |
| 17 | Воропаева Н.Т. зам.директор ООО «Мульти» |
| 18 | Ляшенко И.С., продавец ООО «Мульти» |
| 16 | Титова В.Н., продавец ООО «Мульти» |
| 19 | Гапонов Д.В., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 20 | Ситченко С.Б., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 15 | Катасонова Д.И., покупатель ООО «Мульти» |

Соответственно, чистая среднемесячная прибыль магазина тоже увеличится в среднем на 17,5 %.

Данное мероприятие потребует финансовых вложений в размере:

Таблица 3.13 – Денежные расходы на внедрение данного проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Расходы, в рублях | Цель |
| 25000 | Заказ и приобретение стеллажа «Спец.предложение» |
| 3000 | Зарплата рабочим: монтаж стеллажа |
| 20000 | Зарплата + организационные расходы |

Итого, все расходы на данные три мероприятия составят 48000 рублей. Среднемесячные продажи в ООО «Мульти» составляют 1 260 000 рублей. Соответственно, увеличение на 17,5% в месяц повысит товарооборот на 220 000 рублей в месяц и даст 90 000 рублей в месяц чистой прибыли, исходя из того, что среднем «Мульти» имеет прибыль с каждого товара около 40%.

Эффективность этого мероприятия можно оценить по формуле:

Эффективность = 

Эффективность =  рублей.

Итого, эффективность проекта составляет 1,875 р. на каждый вложенный рубль.

**Эффективное расположение точек продажи, атмосфера в торговом зале.**

Основные и дополнительные точки продажи необходимо расположить сообразно движению потока покупателей в торговом зале.

Дополнительная точка продажи дает покупателю еще один шанс увидеть и выбрать товар. Поэтому она располагается отдельно от основной, и на ней дублируются самые продаваемые товары. Особенно эффективно дополнительные точки продажи действуют, располагаясь по внешнему периметру торгового зала (где проходит 80% покупателей), а также около касс.

Продукция в магазине должна быть выложена таким образом, чтобы поиск нужного товара был максимально облегчен. Для этого на полках необходимо создать видимые блоки по марке, упаковке и продуктовой группе.

При этом следует помнить, что нижние полки секций в магазинах без самообслуживания не видны. Поэтому следует стремиться к вертикальным марочным блокам.

Выкладка также должна организовывать заимствование популярности слабыми марками у более сильных. Для этого сильные марки (виды) начинают и заканчивают ряд на полке. Таким образом, слабые (менее знакомые потребителю) товары, будут находиться в пределах "стен замка", организованных сильными товарами, и заимствовать у них дополнительное внимание покупателей.

Товары с меньшим сроком хранения должны быть доступны покупателю в первую очередь. Ротация продукции обязательна.

Ключевой группой покупателей магазина ООО «Мульти» являются жители Северного жилого микрорайона г. Ростова-на-Дону (СЖМ).

Среднестатистический клиент ООО «Мульти» заходит в магазин один или два раза в месяц. Практически все покупатели находятся в магазине в среднем около двенадцати минут. Расстановка товара, потоки посетителей в магазине, выкладка товара на полках, реклама, перемещение товаров в зале при догрузке полочного пространства – все это должно быть оптимизировано под правило двенадцати минут.

Все это делается для повышения комфорта человека в зале и помощи людям перешагнуть двенадцатую минуту пребывания в торговом зале супермаркета. Чек двенадцати минут – от 300 до 600 рублей, чек пятнадцати минут представляет собой 700 рублей. Вот что такое лишние три минуты для магазина.

Экспертами и психологами определено, что наличие в магазине музыки, способно задержать на некоторое время покупателей: медленная, приятная музыка придаёт атмосферу уюта, комфорта и отобьёт у покупателей желание поспешить и выйти из торгового зала. Для того, чтобы задержать клиента в магазине, мною было принято решение использовать в магазине ООО «Мульти» музыкальное сопровождение. Для этого необходимо встроить в торговом зале пару небольших колонок, которые будут подсоединены к одному из компьютеров. Также я предлагаю ввести в магазине единую униформу для всего персонала: это должна быть стильная, красивая униформа, которая будет подчёркивать уникальность магазина «Мульти» и атмосферу праздника в нём.

Учитывая все выше перечисленное, можно предложить следующие мероприятия:

1. Внедрение музыкального сопровождения в магазин, которое бы обеспечивало ещё больший уют и комфорт для клиентов, которые находятся в торговом зале. К тому же известно, что медленная мелодичная музыка заставляет подольше остаться клиенту в магазине
2. Введение единой униформы для персонала в «Мульти». Это должна быть красивая, удобная форма, приятная глазу покупателей.

После внедрения этих двух мероприятий, я рассчитываю повысить среднемесячную динамику продаж на 10%. Эта цифра была определена при помощи метода экспертных оценкок, который был проведён в магазине ООО «Мульти»:

Таблица 3.14 – Экспертные оценки: прогноз повышения товарооборота

ООО «Мульти»

|  |  |
| --- | --- |
| Прогноз % | Эксперт |
| 3,5 | Воропаева Н.Т. зам.директор ООО «Мульти» |
| 6 | Ляшенко И.С., продавец ООО «Мульти» |
| 6,5 | Титова В.Н., продавец ООО «Мульти» |
| 4 | Гапонов Д.В., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 4,75 | Ситченко С.Б., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 5,25 | Катасонова Д.И., покупатель ООО «Мульти» |

Соответственно, чистая среднемесячная прибыль магазина тоже увеличится в среднем на 5 %.

Данное мероприятие потребует следующих финансовых вложений (таблица 15).

Таблица 3.15 – Денежные вложения, необходимые для внедрения проекта

|  |  |
| --- | --- |
| Расходы, в рублях | Цель |
| 7000 | Покупка оборудования для организации музыкального сопровождения в магазине |
| 3000 | Установка оборудования в магазине |
| 1000 | Покупка музыкального сопровождения (диски) |
| 7500 | Заказ и покупка 10 комплектов униформы для персонала магазина (по 750 рублей каждая) |

Итого, все расходы на данные три мероприятия составят 18500 рублей.

Среднемесячные продажи в ООО «Мульти» составляют 1260000 рублей. Соответственно, увеличение на 5% в месяц повысит товарооборот на 63000 рублей общей выручки и 25200 рублей чистой прибыли.

Эффективность этого мероприятия можно оценить по формуле:

Эффективность = 

Чистая прибыль составляет 25200 рублей, в то время как расходы составляют 18500. Эффективность проекта – 1,36 р. на каждый вложенный рубль.

В целях продвижения товара ООО «Мульти» на рынок и повышения спроса на него предлагается использовать рекламу. Для начала рассмотрим приемущества и недостатки основных видов рекламы.

Таблица . Приемущества и недостатки основных видов рекламы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Средство рекламы** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| ***Газеты*** | Гибкость, своевременность, большой охват местного рынка, широкое признание и принятие, высокая достоверность | Кратковременность существования, низкое качество воспроизведения, незначительная аудитория «вторичных» читателей |
| ***Телевидение*** | Сочетание изображения, звука и движения, чувственное воздействие, высокая степень привлечения внимания, широта охвата | Высокая абсолютная стоимость, перегруженность рекламой, мимолётность рекламного контакта, меньшая избирательность аудитории |
| ***Радио*** | Избирательность аудитории, массовость использования, высокая географическая и демографическая избирательность, доступность расценок | Представление только звуковыми средствами, степень привлечения внимания ниже, чем у телевидения, мимолётность рекламного контакта |
| ***Журналы*** | Высокая географическая и демографическая избирательность, достоверность, престижность, высокое качество воспроизведения, длительность существования, значительное число «вторичных» читателей | Длительный временной разрыв между покупкой места и появлением рекламы, наличие бесполезного тиража, отсутствие гарантии размещения объявления в предпочтительном месте |
| ***Наружная реклама*** | Гибкость, высокая частота повторных контактов, невысокая стоимость, слабая конкуренция | Отсутствие избирательности аудитории, ограничения творческого характера |

Как видно из таблицы, реклама бывает совершенно разной: по цене, методу воздействия и многим другим факторам.

Реклама в газетах, на радио, а также наружная и интерьерная реклама – интересные предложения для магазина ООО «Мульти»: из-за доступности цены и большого охвата. Телевидение – самый эффективный метод, но и самый дорогой.

На интерьерной рекламе следует остановиться особо: это совершенно новый вид рекламы, который нельзя отнести к традиционным. В то же время он является очень эффективным на местах продажи.

Было принято решение о заказ для магазина «Мульти» динамичных рекламных установок – «слайд боксов».

Как уже отмечалось выше, динамичные рекламные установки — относительно новый вид рекламоносителя, в Ростове еще не внедренный и не раскрученный.

Слайд-бокс за счет динамики «оживляет» интерьер, а реклама в местах продаж на 70% повышает вероятность покупки.

Кроме того, подобный вид рекламы может сулить повышению имиджа ООО «Мульти» (внедрение новых технологий придает ООО «Мульти» в глазах общественности статус «продвинутой», успешной, динамичной, что положительно сказывается на лояльности и приверженности постоянных и потенциальных клиентов) и, как следствие, рост продаж.

Предложено установить в магазине «Мульти» 4 «слайд-бокса» размером 1,2 х 0,8 для последующего их монтажа на стену (рис.)



Рисунок 3.4 – Примеры интерьерной рекламы – «слайд боксы»

Методом экспертных оценок определено, что проект будет иметь эффективность в 5%

Таблица . – Экспертные оценки: прогноз повышения товарооборота

ООО «Мульти»

|  |  |
| --- | --- |
| Прогноз, в % | Эксперт |
| 5 | Воропаева Н.Т. зам.директор ООО «Мульти» |
| 4 | Ляшенко И.С., продавец ООО «Мульти» |
| 5 | Титова В.Н., продавец ООО «Мульти» |
| 4 | Гапонов Д.В., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 4.5 | Ситченко С.Б., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 5.5 | Катасонова Д.И., покупатель ООО «Мульти» |

Учитывая средний размер магазина и цену за каждое изделие, методом экспертных оценок было решено, что оптимальным количеством «слайд-боксов» для магазина ООО «Мульти» будет 4.

Таблица . – Экспертные оценки: оптимальное количество рекламных «слайд-боксов» в магазине ООО «Мульти»

|  |  |
| --- | --- |
| Оптимальное  кол-во слайдбоксов по мнению эксперта | Эксперт |
| 6 | Воропаева Н.Т. зам.директор ООО «Мульти» |
| 2 | Ляшенко И.С., продавец ООО «Мульти» |
| 4 | Титова В.Н., продавец ООО «Мульти» |
| 4 | Гапонов Д.В., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 5 | Ситченко С.Б., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 3 | Катасонова Д.И., покупатель ООО «Мульти» |

Изготовление, установка и аренда на 1 месяц 4 «слайд-боксов» у РИК «РостМедиаГруп» для магазина ООО «Мульти» будет стоить 15000 рублей. (включая дизайн и оформление)

В числе предложений также разработка для ООО «Мульти» единого фирменного стиля (визитки, бланки, конверты; элементы оформления мест продаж и др. Всего - 10-15 элементов). Этот шаг повысит уважение в глазах покупателей и партнёров компании, привлечёт дополнительных покупателей.

Разработка этого проекта у компании ООО РИК "РостМедиаГруп" стоит 10500 руб.

Реклама на радио также является одним из способов завоевать расположение и уважение покупателей. Особенно, если реклама звучит на одной из самых популярных радиостанций города. На основе исследования еженедельной аудитории каждой из радиостанций, которое предоставляет Gallup Media (рис.), было принято решение о размещении рекламных роликов на радио «Южный Регион» («Русское Радио»).



Рисунок – Еженедельный охват ростовских радиостанций (в среднем, тыс.чел.)

Как видно из рисунка , лидерами среди радиостанций являются «Европа плюс» и «Русское радио». Однако, по данным того же Gallup Media, радио «Европа плюс» слушают 52% мужчин и 48% женщин, в то время как женская аудитория «Русского радио» составляет 61%. Т.к. основными покупателями магазина «Мульти» являются женщины, было принято решение о рекламе на «Русском радио» в популярной радиопрограмме - «Стол заказов по-ростовски»: хронометраж программы составляет 55 минут, за это время будет проигран один радиоролик (30 секунд), а также ведущим программы будут сделаны 5 объявлений о магазине «Мульти» и проведён розыгрыш призов от ООО «Мульти». Бюджет этого мероприятия составляет 5000 рублей (3500 рублей за участие в программе + 500 участие в розыгрыше призов и 1000 за изготовление радиоролика). Планируется участие в двух подобных программах, что составит в общей сумме 10000 рублей. Планируется представлять магазин «Мульти» в этой программе каждую неделю (четыре раза в месяц), что означает в сумме 40000 рублей.

Также решено заказать изготовление и размещение рекламного сюжета длительностью в две минуты на телеканале «СТС – Южный Регион» в популярнейшей программе «Неделя в деталях». Стоимость трёхминутного рекламного ролика в программе «Неделя в деталях» с учётом изготовления составляет 25500 рублей (по 8500 рублей за минуту).

Размещение рекламного изображения на поверхности бортов автобуса – один из видов эффективной рекламы. Естественно, размещая рекламу на одном из видов транспорта, необходимо учитывать маршрут его движения. Оптимальным маршрутом для размещения рекламы «Мульти» является маршрут номер 78(83), проходящий мимо магазина «Мульти» и следующий в центр города (и обратно). Месячная стоимость размещения рекламы на двух бортах автобуса номер 83 – 15000 рублей (с учётом монатажа и демонтажа рекламы + расходы на дизайн). Размещение рекламы «Мульти» на четырёх автобусах этого маршрута будет наиболее оптимальным вариантом.

Теперь методом экспертных оценок, определим процент повышения товарооборота, на который нам стоит рассчитывать, внедряя эти рекламные мероприятия.

Таблица . – Экспертные оценки: прогноз повышения товарооборота

ООО «Мульти»

|  |  |
| --- | --- |
| Прогноз, в % | Эксперт |
| 42 | Воропаева Н.Т. зам.директор ООО «Мульти» |
| 38 | Ляшенко И.С., продавец ООО «Мульти» |
| 37,5 | Титова В.Н., продавец ООО «Мульти» |
| 41,5 | Гапонов Д.В., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 40 | Ситченко С.Б., постоянный покупатель ООО «Мульти» |
| 47 | Катасонова Д.И., покупатель ООО «Мульти» |

Среднее арифмитическое из шести экспертных оценок – 41. Внедряя эти проекты, мы рассчитываем повысить свой товарооборот на 41%.

Среднемесячные продажи в ООО «Мульти» составляют 1 260 000 рублей. Соответственно, увеличение на 41% в месяц повысит товарооборот на 516000 рублей и даст 206000 рублей чистой прибыли.

Затраты по всем рекламным мероприятиям составляют 140000 рублей.

Эффективность этого мероприятия можно оценить по формуле:

Эффективность = 

Прибыль составляет 206000 рублей, затраты – 140000 рублей.

Эффективность равна 1,47 р. на каждый вложенный рубль.

Также планируется ввести акцию «Подарочный сертификат».

Подарочный сертификат это услуга, которая будет предоставляться в магазине «Мульти».

Основная идея, заключается в привлечении новых покупателей путем его распространения.

Подарочные сертификаты представляют собой достаточно удобную форму подарка для посетителей, которые не уверены в выборе, или не смогли подобрать подарок среди существующего ассортимента магазина.

Подарочный сертификат позволяет человеку, получившему его в подарок прийти в магазин и выбрать себе подарок в пределах суммы, указанной на сертификате или выбрать себе более дорогой подарок, доплатив разницу.

Подарочный сертификат – это товар, продаваемый в магазине, который представляет собой красочно оформленный буклет с прикрепленной пластиковой картой.

Приобрести подарочный сертификат в магазине можно будет, как за наличный, так и безналичный расчет. При покупке, сертификата покупателем вносится «предоплата за товар», эквивалентная стоимости номинала карты.

В зависимости от пожелания покупателя в продаже представлено на выбор - три модификации подарочных сертификатов, отличающихся по величине номинала: «300 рублей», «500 рублей», и «1000 рублей».

На каждом сертификате стоит номер, который является уникальным и присваивается карте в единственном экземпляре.

В дальнейшем при необходимости могут быть выпущены карты других номиналов (учитывая спрос и пожелания покупателей во время продаж и проведения предполагаемых опросов).

Продажа подарочных сертификатов осуществляется на кассах магазинов за наличный и безналичный расчет также как продажа других товаров.

# 3.3 Мероприятия по внедрению комплекса мерчендайзинга

Таблица 3.3 – Мероприятия и работы по реализации проекта мерчендайзинга на ООО «Мульти"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие, работа | Время проведения | Трудовые затраты | Другие затраты | Всего затраты на проведение мероприятия |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Заказ, изготовление и приобретение стеллажа «Специальное предложение» | Июнь (15-20 июня) | 3000 рублей – рабочие (2 человека) – 3 часа (500 рублей в час) | 25000 рублей фирме-изготовителю + расходы на перевозку | 28000 рублей |
| 2. Перестановка (и демонтаж) существующих стеллажей и полок и монтаж их на новые места | Июнь (20-25 июня) | 20000 рублей – рабочие (5 человек) – (4000 каждому за работу) |  | 20000 рублей |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 3.Покупка оборудования для организации музыкального сопровождения в магазине | Июнь (15-16 июня) |  | 7000 фирме продавцу + расходы на перевозку | 7000 рублей |
| 4.Установка и монтировка оборудования для музыкального сопровождения в магазине | Июнь (17 июня) | 3000 – 1000 электрику и по 1000 рабочим (2 чел) |  | 3000 рублей |
| 5.Покупка музыкального сопровождения (диски) | Июнь (21 июня) |  | 1000 рублей – покупка 10 дисков с музыкальным сопровождением | 1000 рублей |
| 6. Заказ и покупка 10 комплектов униформы для персонала магазина | Июнь (15-31 июня) |  | 7500 рублей – покупка 10 комплектов униформы для персонала магазина (по 750 рублей каждая). | 7500 рублей |
| 7.Заказ и покупка интерьерной рекламы – слайд-боксов | Июнь (15-21 июня) |  |  | 15000 рублей |
| 8.Заказ рекламы на «Русском радио» | Июнь (15 июня) |  |  | 40000 рублей |
| 9.Заказ рекламы на «СТС – Южный Регион» | Июнь (21 июня) |  |  | 25500 рублей |
| 10.Заказ бортовой рекламы на автобусах | Июнь (21-28 июня) |  |  | 60000 рублей |

Продолжение таблицы 3.3

# Итого, на все проектные работы необходимо выделить 207 тысяч рублей. При этом, методом экспертных оценок определено, что товарооборот компании возрастет на 63,5%, что составляет 800000 рублей от общего товарооборота и 320000 рублей чистой прибыли.

Эффективность проекта можно оценить по формуле:

Эффективность = 

# 302000/207000 руб = 1,54 руб. на каждый вложенный рубль.

# Кроме того, необходимо отметить, что с внедрением этого проекта, повысится узнаваемость и престижность торговой марки «Мульти»: о магазине узнает большое количество людей и потенциальных клиентов, что несомненно будет приносить магазину большие дивиденды в будущем.ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях жесткой конкуренции и роста издержек непременным условием выживания субъекта экономики становится маркетинг.

Разработка, грамотное применение маркетинговой стратегии носит первостепенный характер для любой организации. Интерес к этой деятельности усили-вается по мере того, как все большее число организаций в сфере предпринимательства, в международной и некоммерческой сфере осознают, как именно маркетинг способствует их более успешному выступлению на рынке.

Проводить долгосрочную стратегическую политику, избегать значительных экономических и социальных потрясений и добиваться стабильного развития и перспективных успехов позволяют маркетинговые программы.

Программа маркетинговой деятельности носит рекомендательный характер, и если руководство соглашается с ее содержанием и принимает ее, то она входит составной частью в общий план работы фирмы, которой уже придается сила директивного документа. Естественно, план фирмы более широкий, нежели маркетинговая программа и включает дополнительно такие вопросы как финансовая, кадровая политика и т.д., однако, некоторые фирмы склонны рассматривать маркетинговую программу как прообраз и основу полного плана.

Кроме выше перечисленных аспектов, имеет смысл также делать упор на такой, как необходимость маркетинговых исследования, а именно их достаточное финансирование и планомерное проведение.

Проведение маркетинговых исследований - это сложный многоступенчатый процесс, требующий глубокого знания объекта изучения.

От точности и своевременности результатов которого во многом зависит успешное функцио-нирование всего предприятия.

К сожалению, российские фирмы еще не полностью используют все пре-имущества последнего. В РФ также не существует большого количества организаций, специализирующихся на маркетинговых исследованиях. Однако опыт иностранных фирм свидетельствует о необходимости такого рода затрат, которые при успешном выполнении и всегда окупаются увеличением прибыли фирмы ввиду лучшей организации его производственной и сбытовой деятельности, созданной на комплексном анализе рынка и нацеленной на решение задач по успешной реализации продукции.

В ходе выполнения данного дипломного проекта были рассмотрены ключевые вопросы деятельности и проблемы маркетинговой активности компании. Были выявлены основные приемущества и недостатки компании на рынке. Кроме этого, были выявлены ключевые вопросы, способные препятствовать работе компании с максимальной отдачей.

Согласно предложенной маркетинговой стратегии, разработан план мерчендайзинга компании, направленный на максимальное удовлетворение нужд покупателей и повыешения прибыли компании.

Перед воплощением маркетинговой стратегии были проведены исследования на предмет как целесообразности ее проведения, так и целесообразного уровня вложения средств в маркетинговую активность.

В результате запланированных маркетинговым планом акций, компанию получила не только запланированную отдачу вложенных средств, но и мощный стимул для дальнейшего повышения маркетинговой активности.

В процессе достижения цели работы были успешно решены следующие задачи:

1. Проанализировано положение ООО «Мульти» на рынке сувениров и подарков г.Ростова-на-Дону,
2. Определены основные конкуренты компании, проанализированы их недостатки и приемущества перед «Мульти»,
3. Составлен диагностический профиль компании, выявлены основные проблемы, мешающие развитию,
4. Разработан план мерчендайзинга, который обеспечит компании большую эффективность продаж и более успешную деятельность на рынке.

При написании данной дипломной работы для решения профессиональных задач управления использовались следующие программные средства: Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft Power Point, Microsoft Project.

CONCLUSION

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРНЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Симонян Т.В. Маркетинг. Методический комплекс – Ростов-на-Дону, ИУБиП, 2001.
2. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры. М. 1995.
3. Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг. Учебное пособие. СПб, 1998.
4. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. Москва, 2001.
5. Березин И. Рынок маркетинговых исследований и консалтинга: состояние, проблемы и перспективы // Практический маркетинг. 2001. №2 (48).
6. Ковальков Ю.А., Дмитриев О.Н. Эффективные технологии маркетинга. М. 1994.
7. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Управление проектами. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2003. – 147 с.
8. Долятовский В.А., Яковенко С.В., Долятовская В.Н. Антикризисное управление фирмой. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2001. – 147 с.
9. Долятовский В.А., Акперов И.Г. Управление проектами. УМК. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 1999. – 43 с.
10. Долятовский В.А. Эволюционный менеджмент и принципы самоорганизации. – Ростов-на-Дону, ИУБиП, 2002. – 126 с.
11. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Исследование системы управления. Учебник. – М. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2003. – 267 с.
12. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Исследование систем управления. Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2002. – 159 с.
13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.
14. Методические указания по организации дипломного проектирования для студентов специальности 061100 Менеджмент организации / В.А. Долятовский, И.Г. Акперов, И.М. Рябцев, Г.С. Сергеенко. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2001. – 59 с.
15. Методические указания по оформлению дипломных проектов, курсовых работ, отчётов о производственной практике / И.Г. Акперов, В.А. Долятовский, В.Н. Ерёменко. – Ростов-на-Дону: ИУБиП, 2002. – 26 с.
16. Методические рекомендации по оформлению и подготовке к защите дипломных и курсовых проектов / Новосельская Н.Ф., Ситников Р.В. – РГЭУ, 2001.
17. Папкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2000.
18. Переверзев М.П. и др. Менеджмент. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 288 с.
19. Премия за верность. Leadership and Organization Development Journal, 5, 2003.
20. Смирнов В.А. Теория организации: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 248 с.
21. Маркетинг в схемах /Т.В. Симонян – Ростов-на-Дону, ИУБиП, 2001
22. Мельников О.Н. Творческая энергетика в маркетинговой деятельности // Маркетинг в России и за рубежом, 1999. N 2.
23. Панкрухин А.П. Введение в маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом, 1998. №3
24. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. М. 2000.
25. Рэпп С., Коллинз Т.Л. Новый максимаркетинг. Пер. с англ. Челябинск, 1997.
26. Рэпп С. Управление маркетингом. Пер. с англ. М. 1998.
27. Хайем А. Маркетинг для "чайников": Пер. с англ. Киев, 1997.
28. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. М. 1996.
29. Банвари К. Факторы влияния на выбор поставщиков потребителями бизнес услуг: интегрированная модель// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2001, № 3
30. Воробьева И.С. Маркетинг и типы принятия решения о покупке// Вестник Санкт-Петербургского Университета, сер.5. Экономика, 1996. N 3.
31. Герасименко Н.М. Маркетинговые исследования: Учебное пособие. Хабаровск, 1994.
32. Глушакова Т.И. План маркетинга: основные части// Практический маркетинг. 2000. N 2(36), 3(37), 5(39), 6(40).
33. Голубков Е.П. Изучение потребителей // Маркетинг в России и за рубежом, 1997. NN 5-6. 1998. N 1.2.3.4.6.
34. Голубков Е.П. Измерения в маркетинговых исследованиях// Маркетинг в России и за рубежом, 1998. N 2
35. Голубков Е.П Маркетинговые исследования: основные понятия и опыт проведения // Маркетинг в России и за рубежом, 1997. №2
36. Громова О.А. Возможности проективных методов в маркетинговых исследованиях. // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000. № 4.
37. Денисова Г.С. Гук А.А. Маркетинговые исследования российского рынка: опыт анализа// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 1999. N 1.
38. Добросоцкий В.И. Маркетинговые исследования рынка потребительских товаров. Учебное пособие. СПб, 1994.
39. Долбунов А.А. Маркетинг ниш: как это может быть// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2000. N 3.
40. Елшанский С.П. Использование ассоциативных методов в маркетинговых, рекламных и политологических исследованиях. *//* Эксклюзивный маркетинг. 2000. N 1 (16).
41. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. СПб, 2000
42. Кулубеков Т.К., Галиева А.Х. Маркетинговые исследования и микроэкономика. Алматы, 1995.
43. Лебедева Е.И. О специфике работы с иностранными заказчиками при проведении маркетинговых исследований// Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 1997. N 2.
44. Мусатов Л. Постановка задачи маркетингового исследования // Экономика и жизнь, 1995. N8 (Прил).