

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
Специальность 080507 Менеджмент организации
Кафедра менеджмента

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

| Тема работы |
|---|
| Разработка маркетинговой стратегии для торгового предприятия |

УДК 339.138:339.37

Студент

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-----------------|---------|------|
| 3-3303 | Золотухина А.И. | | |

Руководитель

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------|---------------------------|---------|------|
| Ассистент | Грахова Е.А. | | | |

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова А.С. | - | | |

Нормоконтроль

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------|---------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Т.В. | | | |

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

| Зав. Кафедрой | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------|---------------------------|---------|------|
| Менеджмента | Чистякова Н.О. | Доцент, к.э.н. | | |

Томск - 2016г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения
 Специальность 080507 Менеджмент организации
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:
 Зав. кафедрой

Чистякова Н.О.

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

| |
|-------------------------|
| Дипломной работы |
|-------------------------|

Студенту:

| Группа | ФИО |
|---------------|---------------------------------------|
| 3-3303 | Золотухиной Анастасии Игоревне |

Тема работы:

| | |
|---|------------------------|
| Разработка маркетинговой стратегии для торгового предприятия | |
| Утверждена приказом директора (дата, номер) | 26.02.2016 г., №1588/с |

| | |
|--|--|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: | |
|--|--|

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

| | |
|---|---|
| <p>Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Научная и методическая литература; - Годовые финансовые отчеты компании ООО «Евросеть-ритейл» г. Томск; - Внутренняя отчетность компании; - Публикации в периодической печати; - Интернет-источники; - Материалы преддипломной практики; - Самостоятельно собранный материал. |
| <p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> - Определение экономической эффективности маркетинговой стратегии; - Исследовать теоретические основы разработки маркетинговой стратегии предприятия; - Провести анализ внутренней и внешней среды |

| | |
|---|--|
| целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе). | компании; - Проанализировать маркетинговую стратегию компании и выявить ее недостатки; - Разработать ряд мероприятий, направленных на улучшение маркетинговой стратегии компании; - Определить эффективность предложенных рекомендаций. |
| Перечень графического материала | Таблицы, рисунки, презентация для защиты выпускной квалификационной работы |
| Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i> | |
| Раздел | Консультант |
| Социальная ответственность | Феденкова А.С. |
| Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках: | |

| | |
|---|--|
| Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику | |
|---|--|

Задание выдал руководитель:

| Должность | ФИО | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|--------------|------------------------|---------|---------------|
| Ассистент | Грахова Е.А. | | | 26.02.2016 г. |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|---------------|
| 3-3303 | Золотухина Анастасия Игоревна | | 26.02.2016 г. |

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 117 страниц, 21 рисунок, 31 таблицу, 40 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, виды маркетинговой стратегии, методы маркетинговой стратегии, анализ маркетинговой стратегии.

Объектом исследования является - ООО «Евросеть-ритейл», как торговая организация, работающая на рынке мобильных телефонов и услуг операторов сотовой связи.

Цель работы – Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл».

В процессе исследования проводились:

- исследовать теоретические основы разработки маркетинговой стратегии предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды компании;
- проанализировать маркетинговую стратегию компании и выявить ее недостатки;
- разработать ряд мероприятий, направленных на улучшение маркетинговой стратегии компании;
- определить эффективность предложенных рекомендаций.

В результате исследования, разработаны мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск).

Степень внедрения: была усовершенствована маркетинговая стратегия для предприятия.

Область применения: компания ООО «Евросеть ритейл» г. Томск.

Экономическая эффективность/ значимость работы состоит в том, что результаты исследований помогли усовершенствовать маркетинговую стратегию для предприятия «Евросеть-ритейл» г. Томска.

После введения в действие выбранной маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) из состояния «рыночных последователей» перейдет в состояние «рыночные претенденты на лидерство» в г. Томск и Томской области.

Таким образом, цель, поставленная во введении достигнута, задачи были выполнены.

Оглавление

| | |
|--|-----|
| Реферат | 4 |
| Введение | 8 |
| 1 Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии предприятия | 10 |
| 1.1 Маркетинговая стратегия: понятие, сущность | 10 |
| 1.2 Виды и роль маркетинговой стратегии | 12 |
| 1.3 Подходы к разработке маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла предприятия | 18 |
| 2 Анализ маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл» | 27 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика компании | 28 |
| 2.2 Анализ внутренней и внешней среды компании | 36 |
| 2.3 Оценка эффективности маркетинговой стратегии компании | 60 |
| 3 Совершенствование маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл» | 72 |
| 3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл» | 72 |
| 3.2 Определение экономической эффективности мероприятий по разработке маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл» | 84 |
| 4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ | 93 |
| Заключение | 103 |
| Список используемых источников | 106 |
| Приложение А Виды функциональной маркетинговой стратегии | 110 |
| Приложение Б Типы маркетинговых стратегий | 111 |
| Приложение В Матричный инструментарий в анализе и планировании деятельности компании | 112 |

Приложение Г Методика Белоусова В.Л. для исследования конкурентоспособности компании по отдельным элементам комплекса маркетинга

116

Введение

Актуальность темы исследования. Одна из основ развития экономики – это тот факт, что каждая существующая фирма стремится занять лидирующие позиции на современном рынке и получать максимально возможную прибыль. Решить эту задачу помогает грамотно подобранная маркетинговая стратегия.

Маркетинговая стратегия – совокупность всех элементов, которые оказывают помощь в распределении имеющихся ограниченных ресурсов и дают возможность получить в долговременном периоде максимальный доход.

Каждая фирма в своей деятельности использует свою уникальную и неповторимую маркетинговую стратегию. Ее выбор и разработка требуют таких качеств как целеустремленность, умение концентрироваться на поставленной цели, гибкость и способность реагировать на условия рынка и приспосабливаться к ним.

Какие бы решения не принимались на предприятии, практически все они находятся в ведении маркетинга. От адекватной и правильно выбранной маркетинговой стратегии зависит успешное развитие всего бизнеса.

Успешное проектирование позволит достичь высоких результатов в долговременной перспективе и занять лидирующие позиции на существующем рынке.

Ведь в условиях динамичной рыночной экономики важно своевременно понять, когда пора коррективы и сразу же делать поправку на потребности своих потребителей. Полезно периодически подниматься над конкретными задачами концепции и рассматривать ее в общем.

Цель работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл».

Исходя из этого, выстраивается ряд задач, а именно:

– исследовать теоретические основы разработки маркетинговой стратегии предприятия;

- провести анализ внутренней и внешней среды компании;
- проанализировать маркетинговую стратегию компании и выявить ее недостатки;
- разработать ряд мероприятий, направленных на улучшение маркетинговой стратегии компании;
- определить эффективность предложенных рекомендаций.

Объект исследования – компания ООО «Евросеть ритейл» г. Томск.

Предмет исследования – маркетинговая стратегия компании «Евросеть ритейл».

В работе использовались работы известных ученых – экономистов и маркетологов, таких как: Г. Армстронг, И. Ансофф, Ф. Котлер. Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, а также работы отечественных авторов О. Д. Андреевой, С. Г. Божук, В. В. Герасименко, А. М. Година. К. П. Голубкова, С. В. Карповой, Т. А. Крыловой, Т. Н. Парамоновой и других.

Эмпирическую базу исследования составили: годовые финансовые отчеты компании ООО «Евросеть-ритейл» г. Томск.; внутренняя отчетность компании, результаты маркетинговых исследований рынка сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области, а также другие источники.

Практическая значимость исследования состоит в том, что результаты данного исследования позволят внести дополнения и уточнения в существующую маркетинговую стратегию ООО «Евросеть-ритейл» г. Томск, использовании которой будет способствовать увеличению рыночной доли, что эффективно скажется на всей деятельности ООО «Евросеть-ритейл» г. Томск.

1 Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии предприятия

1.1 Маркетинговая стратегия: понятие, сущность

В нашем современном мире стремительно растут и развиваются предприятия в различных отраслях. Соответственно, конкуренция также увеличивается. Чтобы бизнес «шел в гору», необходимо приложить максимум усилий, разработать определенный план работы компании по достижению поставленных целей. Именно таким развернутым планом и является маркетинговая стратегия. Рассмотрим подробнее данный термин, его задачи, виды и разработку.

Маркетинговая стратегия является предметом научных исследований, начиная с 1980-х годов. Существует множество определений данного понятия в литературе посвященной маркетингу, которые отражают различные точки зрения. При этом, исследователи маркетинга используют два терминальных сочетания: «маркетинговая стратегия» и «стратегия маркетинга» в том числе и известный ученый маркетинг Е.П. Голубков, который утверждает, что «маркетинговая стратегия – это то же, что стратегия маркетинга»¹. Таким образом, далее в работе мы будем использовать два этих тождественных понятия.

Маркетинговая стратегия – это форма планирования и осуществления работы предприятия, которая максимально учитывает все возможные аспекты, препятствующие реализации воздействия предприятия на окружающую среду².

Организационную стратегию рассматривают как форму в конкретных условиях, а также как возможность получения высокого результата, который

¹ Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов. Практический курс: учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 480 с.

² Божук С. Маркетинг: учебник / С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова, Н. Розова, Т. Тэор. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012. С. 102.

обеспечивается через минимальные затраты и потери, то есть мастерство сокращения расходов в реализации эффективных действий.

Маркетинговая стратегия – это часть организационной стратегии. Она является последовательной деятельностью компании в определённых условиях рынка, которая определяет формы использования маркетинга в получении эффективного результата³.

Для каждой маркетинговой стратегии очень важен исполнительный план. Идея воздействия в планировании была определена стратегическим пониманием в осуществлении работы компании.

Маркетинг планирования может служить частью маркетинговой деятельности и является постоянным систематическим анализом рыночной потребности. Он обеспечивает создание нужной для определённых потребительских групп продукции. Функции маркетинговой стратегии состоят в определении существующих или потенциальных товарных рынков.

Сущность маркетинговой стратегии заключается в обязательном планировании целого ряда мер, которые объединены одной общей целью, и которые направлены на увеличение получаемой прибыли за счет продаж продукта или оказания услуг своего бизнеса. И к данным мерам, в первую очередь, относятся PR, рекламирование, а также работа над брендом.

То есть, можно констатировать, что маркетинговая стратегия - это, безусловно, монолит, фундамент, на котором зиждется вся маркетинговая деятельность, вся работа в данном направлении. При этом, ни одна из вышеописанных мер не может быть исключена, они все должны разрабатываться в комплексе⁴.

Итак, само понятие «маркетинговая стратегия» включает в себя планирование и реализацию всевозможных мероприятий организации, которые направлены на достижение запланированных компанией целей. Следует

³ Басовский Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. С. 97.

⁴ Баталова О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» / О.С. Баталова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 103-106.

понимать, что маркетинговая стратегия представляет собой часть общей стратегии компании. Она затрагивает именно те вопросы, которые касаются увеличения продаж и дохода. Эта стратегия разрабатывается, помогая понять, как правильно использовать имеющиеся ресурсы, чтобы достичь динамичного сбыта продукции на долгосрочный период времени.

Это понятие и является целью маркетинга. Что касается его задач, то сюда стоит отнести следующее⁵:

- комплексно изучить весь рынок;
- объективно оценить спрос и потребности;
- разработать саму маркетинговую стратегию, а затем комплекс средств, направленных на ее реализацию.

В целом, стратегия маркетинга должна дать ответы на два конкретных вопроса:

1) Каким образом предприятие сохранится на целевом рынке, а затем и займет лидирующую позицию?

2) Каким образом можно выгодно увеличить объем рыночной доли компании?

1.2 Виды и роль маркетинговой стратегии

В мировой практике есть четкая, выверенная годами практика утверждения маркетинговой стратегии.

В стратегическом маркетинге и менеджменте выделяют 3 основных уровня маркетинговой стратегии: общие (или корпоративные) стратегии маркетинга, деловые и функциональные (или инструментальные) стратегии маркетинга. На рисунке 1 представлена описанная система маркетинговых стратегий предприятия в правильном порядке их утверждения.

⁵ Гавриленко И.И. Маркетинг: учебник / И.И. Гавриленко. – М.: Академия, 2014. С. 53.



Рисунок 1 – Система маркетинговых стратегий предприятия

Дадим краткую характеристику каждому типу маркетинговой стратегии⁶.

1) Корпоративная маркетинговая стратегия.

Корпоративная стратегия маркетинга состоит из разработанной миссии, бизнес целей и ценностей компании. Такая общая маркетинговая стратегия определяет вектор развития предприятия и ассортимента, отражает главные амбиции компании в отрасли и задает верные приоритеты всей деятельности маркетинга. В литературе часто появляется понятие миссии и наполняется избыточной идеологией, но если оставить все «духовности», то миссия может задать нужные рамки для работы.

2) Деловые стратегии бизнеса.

По утверждению миссии и главных целей компании на рынке рекомендуется начать разработку деловых маркетинговых стратегий предприятия. Деловые стратегии маркетинга – основа любой маркетинговой деятельности компании. Без стратегий сложно верно наладить управление и работу отдела маркетинга. Они определяют характер взаимодействия предприятия с рынком, устанавливают приоритетность распределения ресурсов (персонал, бюджет, сырье, опыт) и сосредотачивают внимание на увеличении прибыли компании. Данный тип стратегий маркетинга позволяет взглянуть более глобально на компанию, оценить ее потенциалы и правильно распределить ограниченные ресурсы для достижения наибольшей прибыли.

⁶ Маркетинг: теория и практика: учебное пособие / Под общ. ред. С.В. Карповой. – М.: Юрайт, 2013. С. 131.

Выделяют 3 направления деловых стратегий, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Виды деловой маркетинговой стратегии⁷

| Вид деловой стратегии | Описание |
|--|--|
| <u>Портфельная стратегия</u> | Определяет сбалансированность ассортимента компании, устанавливает принципы, последовательность и акценты в развитии каждой товарной группы, определяет новые привлекательные рынки. |
| <u>Стратегия роста</u> <u>Стратегия конкурентной борьбы</u> | Позволяет определить основные источники роста продаж и прибыли компании в долгосрочном периоде. Определяет способ входа на новые рынки, принципы охвата рынков, методы укрепления и повышения конкурентоспособности продукции компании на ключевых рынках продаж. |

3) Функциональные маркетинговые стратегии.

Функциональные (или инструментальные) стратегии маркетинговой деятельности разрабатываются на самом последнем этапе стратегического планирования. Функциональные стратегии разрабатываются для каждого подразделения (отдела) компании отдельно, другими словами: в ситуации, когда компания управляет несколькими брендами, функциональные стратегии должны быть установлены для каждого бренда.

Функциональные стратегии маркетинга описывают тактические действия по улучшению маркетинг – микса товара. На данном уровне иерархии выделяют следующие разновидности маркетинговых стратегий, которые представлены в Приложении А.

Таким образом, можно выделить основные маркетинговые стратегии, которые направлены на достижение конкретных целей и определения лучших позиций компаний⁸:

⁷ Михалева Е.П. Маркетинг: учебное пособие / Е.П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. С. 167-168

⁸ Божук С. Маркетинг: учебник / С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова, Н. Розова, Т. Тэор. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012. С. 89.

1) Стратегия попадания на потребительский рынок. Использовать такую стратегию рекомендуется, когда компания реализует уже известный продукт на рынок. Она является результативной при росте рынка или недостаточном насыщении товарами и нацелена на увеличение продаж через рекламную интенсивность, разнообразные стимулирующие формы реализации продукции.

2) Стратегия создания товара результативна при появлении новых продуктов. Эта стратегия предпочитает традиционные способы продаж, с использованием поддерживающих маркетинговых мероприятий.

3) Стратегия расширения рынка эффективна при выявлении рыночных участков с приемлемым спросом продаж и получением дохода. Определение стратегии зависит от возможностей компании и её способности рисковать. Если у предприятия имеются значительные ресурсы, но нет желания подвергаться рискам, в таком случае можно воспользоваться стратегией создания товара. В случае недостаточного наличия возможностей можно использовать стратегию расширения рынка.

Некоторые основные маркетинговые стратегии могут появиться в связи с ростом рыночной стоимости, она может распределить конкретные продукты на его рыночные составляющие по отношению к конкурентам и темпам увеличения продаж.

4) Наступательная стратегия. Она является активной, агрессивной позицией компании на рынке, её цель состоит в завоевании и расширении рыночной доли. Каждый товарный или сервисный рынки имеет так называемую оптимальную рыночную долю, которая выступает обеспечением результативной работы и получения прибыли компанией. В случаи, если доход компании является ниже приемлемого уровня, то перед руководителем стаёт выбор, который заключается либо в расширении компании, либо в уходе из рынка.

Наступательную стратегию используют в нескольких вариантах: если рыночная часть значительно ниже ожидаемого уровня, или не выдержав конкуренции значительно уменьшилась и не достигает необходимого уровня;

появление нового товара на потребительском рынке; в результате потерь фирм-конкурентов позиций появляется шанс увеличить часть на рынке.

5) Стратегия удержания, которая может сохранить свои рыночные позиции. Её используют: при устойчивой позиции компании, при недостающих возможностях для наступательной стратегии, в результате осторожности перед совершением конкретных действий. Этот вид стратегий нуждается в большом изучении и внимании к фирмам конкурентам.

6) Отступательная стратегия чаще является необходимой мерой, а не определяемой. В данном случае фирма самостоятельно снижает свою рыночную долю. Правилами данной стратегии предполагается постепенное прекращение дел.

7) Стратегия общественного маркетинга является конкретным преимуществом в области издержек. Пользуясь данной стратегией, компания направлена на широкую целевую аудиторию. Здесь необходимо продумать о товаре интересном максимально большому количеству потребителей.

8) Дифференцированная маркетинговая стратегия, когда компания может предложить потребителю новый, отличающийся от конкурентов продукт. Благодаря такой дифференциации каждая фирма может определить своего целевого клиента.

9) Стратегия сосредоточенного маркетинга даёт возможность компаниям организовывать возможности на каком-нибудь одном рыночном сегменте.

Также можно выделить следующие типы маркетинговых стратегий, которые представлены в Приложении Б.

Маркетинговая стратегия на практике включает локальные стратегии деятельности компании на целевых рынках, используя необходимые элементы маркетингового комплекса. Для каждого рыночного сегмента при этом необходимо определить новые продукты. Способы продвижения продуктов, цены и каналы распределения.

Все рассмотренные стратегии – это основные маркетинговые стратегии, суть которых в объединении двух факторов: направленность на целевой рынок и конкурентные преимущества.

Рассмотрим цели разработки маркетинговой стратегии, которые представлены на рисунке 2.

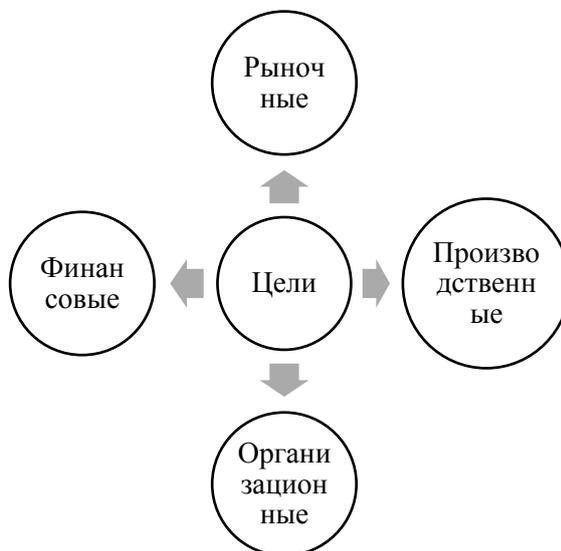


Рисунок 2 – Цели разработки маркетинговой стратегии

Цели разработки маркетинговой стратегии⁹:

1. Рыночные цели (или внешние программные цели):

- рыночная доля;
- количество клиентов;
- объем продаж в стоимостном и натуральном выражении.

2. Производственные цели (внутренние программные цели) – представляют собой следствие рыночных. В них представлено всё необходимое, чтобы достичь рыночных целей (кроме организационных ресурсов): обеспечение определенного производственного объема (объем производства = объем продаж - существующие запасы + планируемые запасы), построение цеха, разработка новой технологии и др.

3. Организационные цели – структура компании, персонал, управление организации. Например, прием на работу 3 маркетологов; доведение средней

⁹ Осипова Е.И. Маркетинг: учебное пособие / Е.И. Осипова. – М.: Проспект, 2016. С. 99.

зарплаты работников до уровня зарплат у компании-лидера на рынке; внедрение системы управления проектами и др.

4. Финансовые цели. В них между собой увязываются все цели в стоимостном выражении, в частности:

- размер издержек;
- чистый объем продаж;
- чистая и валовая прибыль;
- рентабельность продаж и пр.

1.3 Подходы к разработке маркетинговых стратегий на разных этапах жизненного цикла предприятия

Каждое предприятие должно четко понимать, какой цели хочет достигнуть и какие для этого ей понадобятся предпринимать меры. Меры в данном случае – это определенная стратегия продвижения бизнеса, касающаяся каждой структуры предприятия на всех его уровнях. Предприятием, в этом случае, должна быть разработана маркетинговая стратегия.

В маркетинговой стратегии выделяют структурные элементы следующего порядка¹⁰:

- цели и планы предприятия на рынке;
- анализ рыночной структуры;
- прогнозы рыночного развития;
- анализ конкурентной способности предприятия;
- позиция самого предприятия, а также рыночная позиция его продукта.

Вследствие этого существуют конкретные подходы и методики для выбора точного направления стратегического развития.

Методики разработки маркетинговой стратегии могут быть: формальные и неформальные (таблица 2).

¹⁰ Маркетинг: учебник / Под ред. Н.М. Кондратенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2014. С. 411.

Таблица 2 – Методики разработки маркетинговой стратегии¹¹

| | |
|-------------------|--|
| Название методики | На чем основана |
| Формальная | чаще всего матричными, основанными на математическом анализе |
| Неформальная | основанными на творческом, интуитивном подходе |

Безусловно, чаще всего применяются формальные методы: формирование матриц – разного рода таблиц, отражающих позицию предприятия на рынке при воздействии различных факторов, как внутренних, так и внешних или же в их совокупности (Приложение В).

Как видно из данных в Приложении В, существует огромное количество матричного инструментария в анализе и планировании деятельности предприятия на рынке.

В таблице 3, представим матрицы для анализа маркетинговой стратегии.

Таблица 3 – Матрицы для анализа маркетинговой стратегии¹²

| Матрица | Основные характеристики |
|---|--|
| Матрица стратегии расширения марочных семейств (Мак-Дональд М.) | Анализ зависимости от личительных преимуществ и сегментации целевого рынка |
| Матрица «Осведомленность – отношение к марке товара» (Мак-Дональд М.) | Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта |
| Матрица маркетинговых каналов (Мак-Дональд М.) | Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом |
| Матрица «Контакт - уровень приспособления услуг» (Мак-Дональд М.) | Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом |
| Матрица «Диагностика маркетинга» (Мак-Дональд М.) | Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии |
| Матрица «Диагностика комплекса маркетинга» (Белоусов В.Л.) | Анализ конкурентоспособности компании на основе комплекса маркетинга (маркетинговой стратегии) |

¹¹ Михалева Е.П. Маркетинг: учебное пособие / Е.П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. С. 167.

¹² Логинов Г.О., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании [Электронный ресурс] / Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», №2. - 2004. - URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23544> (дата обращения: 21.05.2016).

Рассмотрим также такие маркетинговые акции, как матрица И. Ансоффа и М. Портера.

1) Матрица И. Ансоффа применяется для разработки стратегий при условиях растущего рынка. Она отражает возможные расхождения на предприятии между развитием реальным и предполагаемым (рисунок 3).

| | | Описание продукта | |
|----------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
| | | существующий продукт | новый продукт |
| Описание рынка | существующий рынок | стратегия проникновения | стратегия развития продукта |
| | новый рынок | стратегия развития рынка | стратегия дифференциации |

Рисунок 3 - Маркетинговая стратегия роста компании (модель «продукт - рынок» Игоря Ансоффа)

Модель Игоря Ансоффа в первый раз была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На сегодняшний день матрица остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

Каждый год компания разрабатывает план стратегического роста, в котором определяет для себя:

- какого уровня будет рост компании в ближайшие 3-5 лет;
- за счет каких источников есть вероятность увеличить объем продаж и прибыли;
- какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста.

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает точно выбрать направление развития бизнеса с учетом существующих ресурсов и возможностей фирмы.

Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял 4 возможных стратегии роста бизнеса¹³:

– стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy): значит, что рост будет осуществляться в направлении роста доли нынешнего товарного рынка;

– стратегия развития рынка (market development strategy): значит, что фирма будет расти за счет развития спроса на новых рынках;

– стратегия развития товара (product development strategy): значит, что источником роста фирмы является увеличение спроса на новые продукты;

– стратегия диверсификации (diversification strategy): значит обновление ряда товаров и выход на новые рынки одновременно.

2) Модель М. Портера применяется при установлении связей между доходностью предприятия и долей рынка. Она ориентируется по медленно растущим рынкам и уделяет значительное внимание предприятиям – конкурентам (рисунок 4)¹⁴.

5 сил конкуренции Портера:

1. Власть поставщиков.

2. Власть потребителей.

3. Новые конкуренты.

4. Товары заменители.

5. Конкуренция между фирмами в отрасли

¹³ Лучшие инструменты стратегического анализа. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса [Электронный ресурс] / Сайт по маркетингу; Моторина О. – Электрон. дан. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/primer-raboty/>. – Загл. с экрана. – Яз. рус. Дата обращения: 05.03.2016 г.

¹⁴ Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.



Рисунок 4 – Модель М. Портера

Маркетинговая стратегия компании разрабатывается, учитывая разнообразные факты. К ним относятся: рыночная ситуация на рынке, первенство развития самой фирмы, действие внешней среды, базовые ресурсы компании и др. Сбор необходимых данных о внешней и внутренней среде компании подразумевает вероятность нескольких сценариев стратегического развития. Самые многообещающие сценарии получают маркетинговую стратегию и конкретно сам план перехода на данную стратегию.¹⁵

Еще до начала собственно планирования стратегии маркетинга необходимая задача – понять участников процесса покупки и определить важнейшие факторы их влияния на поведение покупателей. Подобное внимание позволит создать эффективную и содержательную программу маркетинга для своего рынка.

Когда определены цели разработки маркетинговой стратегии, переходят непосредственно к самой разработке.

Как и при составлении любого плана, система маркетинга также состоит из нескольких этапов, а именно (рисунок 5)¹⁶:

¹⁵Золотухина А.И.: Публикация в сборнике ТПУ.

¹⁶ Реброва Н.П. Маркетинг: учебник и практикум / Н.П. Реброва. – М.: Юрайт, 2015. С. 102.

- исследуем рынок;
- оцениваем его состояние;
- анализируем деятельность конкурентов, оцениваем способности компании;
- ставим перед собой цели;
- исследуем запросы потребителей;
- анализируем выбранную стратегию;
- даем экономическую оценку стратегии маркетинга;
- выбираем инструменты контроля.

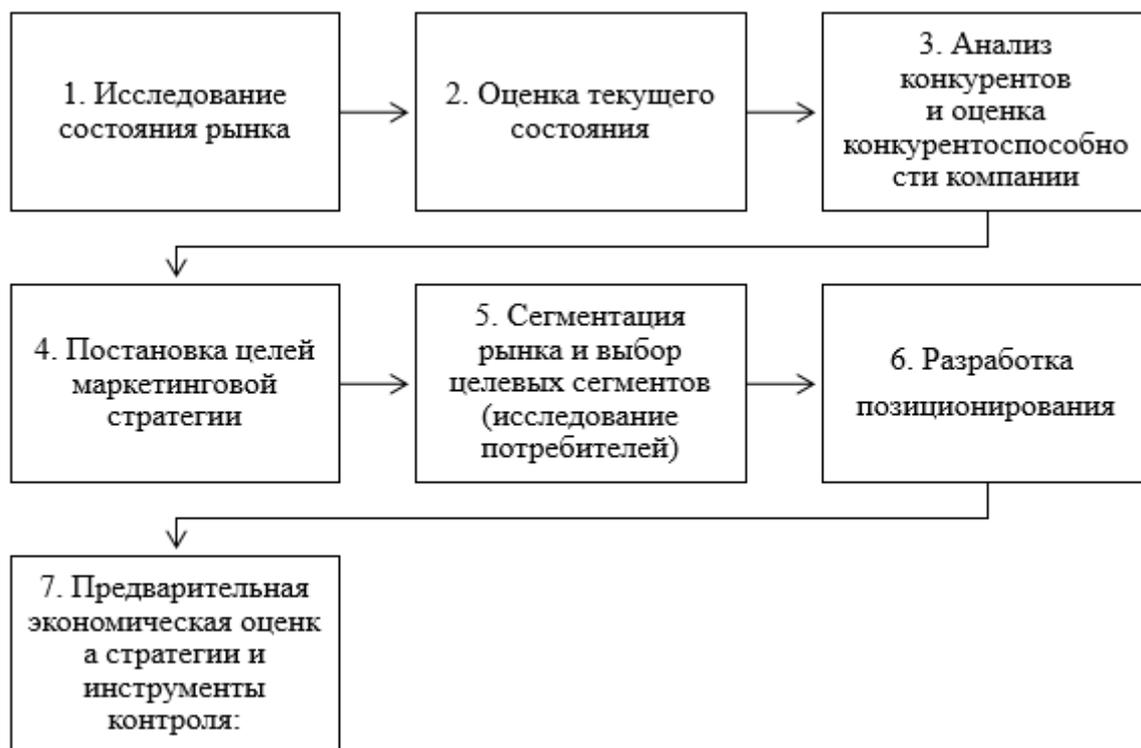


Рисунок 5 – Этапы разработки маркетинговой стратегии компании/организации/предприятия

Этап 1. Исследование состояния рынка.

- определяются границы рынка;
- определяется доля компании на рынке;
- оценивается емкость рынка;
- тенденции развития рынка;

– первичная оценка уровня конкуренции на рынке.

Анализ внешней макроэкономической среды включает в себя:

1. Макроэкономические факторы. Необходимо постоянно диагностировать и оценивать некоторые экономические факторы, поскольку состояние экономики влияет на цели компании. Такие параметры представлены международным платежным балансом, темпами инфляции, распределением доходов населения, уровнями занятости, изменениями демографических условий и пр. Каждый из указанных параметров может открывать новую возможность для компании либо представлять угрозу для неё.

2. Политические факторы. Активное участие предпринимательских компаний в политике свидетельствует о важности государственной политики для компании. Поэтому государству нужно следить за нормативной документацией властей субъектов государства, местных органов и федерального правительства.

3. Технологические факторы. В анализе технологической среды могут минимум учитываться изменения производственной технологии, использование новых технологий ИТ в вопросах проектирования и предоставления продукции, либо успехи в технологии средств связи.

4. Факторы социального поведения. К данным факторам относятся меняющиеся отношения, нравы и ожидания общества.

5. Международные факторы. Руководителю, чья компания является международным игроком, необходимо постоянно проводить контроль и оценку изменений в данной среде.

Этап 2. Оценка текущего состояния

– анализ экономических показателей – включая размер и структуру издержек компании, финансовые результаты, инвестиционные возможности;

– анализ производственных мощностей – технологические ограничения, возможности, производственный потенциал;

– аудит маркетинговой системы (оценка эффективности затрат на маркетинг, системы сбора и применения маркетинговой информации, ограничения маркетингового бюджета и коммуникаций);

– портфельный анализ для стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек (ABC-анализ, определение стадий жизненного цикла продуктов, матричные методы портфельного анализа: матрица БКГ, матрица МКК (МСС), матрица GE/McKinsey и т.п.);

– SWOT-анализ;

– разработка прогноза (перспективы развития предприятия при существующем положении).

Этап 3. Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании:

– выявление своих конкурентов;

– установление стратегий конкурентов;

– определение целей в деятельности конкурентов

– определение преимуществ и слабых сторон конкурентов;

– выбор конкурентов, на которых должна приходиться ваша атака, от атаки на кого лучше отказаться.

– оценка спектра возможных реакций конкурентов.

Этап 4. Постановка целей маркетинговой стратегии:

– оцениваются цели (определяется необходимость в решении задач);

– выдвигаются цели (выявляются задачи, подлежащие решению);

– устанавливается иерархия целей.

Этап 5. Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей):

– рыночная сегментация – выделяются конкурентные целевые рыночные сегменты;

– выбираются метод и время выхода на целевые сегменты.

Этап 6. Разработка позиционирования.

Разрабатывается позиционирование, рекомендации по управлению и передвижению маркетинговыми коммуникациями.

Этап 7. Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля:

- анализ и прогнозирование ресурсоемкости и качества будущих продуктов;
- прогнозирование уровня продаж и цен на будущие и существующие продукты;
- прогнозирование конкурентоспособности в отношении будущих и существующих продукты;
- определение промежуточных этапов контроля, контрольных показателей;
- прогнозирование уровня прибыли и выручки.

В качестве примера маркетинговой стратегии можно остановить свое внимание на французской компании «Ашан», которая освоила быстрыми темпами уже заполненный конкурентами российский рынок. Французская компания владеет гипермаркетами по всему миру, предлагая товары по более низким ценам. Она уже заняла лидирующие позиции в городах России. Именно правильно выбранная стратегия позволила компании достичь таких высот: тщательный анализ рынка России, высокий уровень товаров, анализ опыта и постоянное обучение сотрудников.

Выводы по 1 главе

Таким образом, по результатам теоретического исследования можно сделать основные выводы о том, что маркетинговая стратегия – это форма планирования и осуществления работы предприятия, которая максимально учитывает все возможные аспекты, препятствующие реализации воздействия предприятия на окружающую среду. Практически все решения, которые принимаются на предприятии лежат в области маркетинга. От правильности и адекватности выбранной стратегии маркетинговой деятельности зависит то,

насколько успешно будет развиваться бизнес и то, как будет проходить освоение сегментов рыночной экономики.

Маркетинговые стратегии в компании должны формироваться по следующим важным факторам:

- огромную роль в деятельности и производительности компании играют поставщики. Для каждого предприятия важно найти такого поставщика, который предложит качественные ресурсы за меньшую цену;

- в настоящее время практически нигде не обойтись без посредников. Их тоже нужно выбрать с умом и с меньшими затратами;

- важно основательно изучить весь процесс производственной деятельности предприятия, возможно введение новых технологий;

- необходимо проанализировать экономические и социальные факторы. Компании нужно четко представлять, в каком товаре нуждается потребитель. Также следует изучить цены конкурентов на выбранный сегмент;

- возможности самой компании;

- какими путями двигаться организации, чтобы достичь поставленных целей, то есть составляющие основной концепции компании.

Маркетинговая стратегия компании разрабатывается, учитывая разнообразные факты. К ним относятся: рыночная ситуация на рынке, первенство развития самой фирмы, действие внешней среды, базовые ресурсы компании и др. Сбор необходимых данных о внешней и внутренней среде компании подразумевает вероятность нескольких сценариев стратегического развития. Самые многообещающие сценарии получают маркетинговую стратегию и конкретно сам план перехода на данную стратегию.

Еще до начала собственно планирования стратегии маркетинга необходимая задача – понять участников процесса покупки и определить важнейшие факторы их влияния на поведение покупателей. Подобное внимание позволит создать эффективную и содержательную программу маркетинга для своего рынка.

2 Анализ маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл»

2.1 Организационно-экономическая характеристика компании

«Евросеть-ритейл» основана в 1997 году является крупнейшей в России розничной сетью, которая осуществляет продажу мобильной и портативной техники на рынке и оказывает услуги в сфере сотовой связи и финансовых обслуживаний. В салонах «Евросеть» представлен обширный ассортимент высокотехнологичных товаров таких как мобильные телефоны, смартфоны, аксессуары к ним, планшеты, нет-буки, навигаторы, видеорегистраторы и др. Кроме этого в магазинах «Евросети» можно подключить операторские услуги и совершить финансовые операции. Например пополнить баланс, выбрать тарифный план, оформить различные виды кредитов (как потребительские, так и товарные), а также выполнить платежи по их погашению, оформить авиа- ж/д билеты, заплатить штраф ГИБДД и многое другое.

«Евросеть» - один из самых известных брендов России. Доля ритейлера на российском рынке сотовых телефонов и смартфонов составляет около 30%. На сегодняшний день компания представлена более чем 4500 салонами, работающими в около 1500 городах и населенных пунктах на территории России и Республики Беларусь. Каждый месяц салоны «Евросеть» посещает более 50 миллионов покупателей.

Компания является одним из крупнейших российских работодателей: на данный момент она предоставляет рабочие места более 30 000 человек.

По версии «Best Retail - 2010», компания «Евросеть» является самой крупной непроизводственной сетью России по показателям рентабельности, EBITDA и норме чистой прибыли за 2010 год, лидером профессионального рейтинга «Репутация - 2010», обладателем премии «Абсолютный бренд 2011», «Ритейлером года в России и СНГ» в рамках V-й международной премии

EMEA Channel Academy: 2013 Awards, обладателем серебряной премии Effie Awards Russia 2012, победителем премии «Права потребителей и качество обслуживания - 2013» в номинации «Розничная торговля. Салоны связи».

ООО «Евросеть-ритейл» имеет на территории России 8 филиалов.

В городе Томск имеются 24 представительства ООО «Евросеть-ритейл» (салоны «Евросеть»), которые являются представительствами Западно-Сибирского филиала ООО «Евросеть-ритейл» - ООО «Евросеть-Новосибирск».

Стратегия развития ООО «Евросеть-ритейл» направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда и товарного ассортимента, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях.

Органами управления ООО «Евросеть-ритейл», являются:

- общее собрание акционеров;
- совет директоров;
- единоличный исполнительный орган (генеральный директор).

ООО «Евросеть-ритейл» имеет мощную вертикально-интегрированную структуру управления, в целом структура управления ООО «Евросеть-ритейл» более похожа на дивизиональную организацию с отдельными секторами и приоритетом торговых операций, т.к. суть бизнеса ООО «Евросеть-ритейл» - розничная торговля и наибольшее значение имеет то, как построена система сети салонов «Евросеть». Отдельный салон «Евросеть» – это ключевая бизнес-единица компании. Остальные подразделения занимаются оптимизацией деятельности ключевых бизнес единиц. Рассмотрим каждое подразделение.

В ООО «Евросеть-ритейл» действует 43 различных отдела, не считая пункты продаж (салоны «Евросеть»).

Каждый функциональный отдел ООО «Евросеть-ритейл» наделен определенными полномочиями и в каждом отделе, соответственно, своя организационная структура. Отделы взаимодействуют между собой.

В розничном подразделении «Евросеть-ритейл» (салоны «Евросеть») действует следующая структура управления (рисунок б):

- менеджер по продажам или продавец-консультант (весь ассортимент);
- менеджер по финансовым продуктам («кредиторы»);
- руководитель торговой точки (РТТ) - директор одного магазина, в подчинение у которого находятся менеджеры по продажам финансовых продуктов и менеджеры по продажам. Задачи и суть работы очень разнообразны, начиная от контроля за качеством работы магазина и повышения эффективности экономики, заканчивая решением каких-либо проблем с покупателями;
- оперативный менеджер (ОМ) - курирует от 10 до 15 торговых точек, непосредственный руководитель управляющих магазинами;
- управляющий менеджерами (УМ) - контролирует 5-10 оперативных менеджеров в нескольких субъектах;
- директор по торговым операциям (ДТО) - контролирует работу УМ в нескольких «регионах».



Рисунок 6 – Структура управления отдела розничных продаж и отдел оперативного управления ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) В салонах «Евросети» работает самый разнообразный персонал – это молодые люди (возрастом от 18 до 30 лет), энергичные и желающие зарабатывать. В компании идет немалая текучка продавцов, так как остаются в работе только выносливые.

Потому что у многих активность быстро сгорает. В «Евросети» присуща карьерная лестница, все оперативные менеджеры и офисный персонал, а также генеральный директор начинали с обычных менеджеров.

Приходя в эту компанию, ты становишься стажером, после месяца стажировки, ты сдаешь экзамен и становишься продавцом-консультантом.

Далее, исследование мы будем проводить непосредственно по ООО «Евросеть-ритейл» Западно-сибирский филиал «Евросеть-Новосибирск» в г. Томске.

В салонах «Евросеть», расположенных в Томске, покупатель может приобрести большой ассортимент телефонов, портативной электроники и мелкой бытовой техники различных ценовых сегментов, а также товары других категорий. Каталог товаров «Евросеть-ритейл» (Томск) включает в себя широкий спектр продукции, который представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Ассортимент товаров ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Категория товара | Ассортимент |
|--------------------|---|
| телефоны | смартфоны, мобильные телефоны, тарифные планы и SIM-карты, программное обеспечение, радиотелефоны, радиостанции, Wi-Fi адаптеры, роутеры, модемы, защитные пленки и стекла, корпуса, гарнитуры, кабели, зарядные устройства, аккумуляторы, включая внешние, кард-ридеры, карты памяти, док-станции, громкая связь, USB-накопители, стилусы и перчатки, фитнес-трекеры, держатели для селфи, антенны и усилители сигнала, автомобильные держатели, наклейки, брелоки, портативная акустика, смарт-часы, FM-транسمиттеры, хабы, наушники, сувениры, средства ухода и т.д. |
| планшеты, ноутбуки | планшеты, нетбуки, ноутбуки, программное обеспечение, веб-камеры, жесткие диски, внешние приводы, колонки, мыши и клавиатуры, Wi-Fi адаптеры, роутеры, модемы, сумки и чехлы, док-станции, USB-накопители, карты памяти, |

| Категория товара | Ассортимент |
|------------------|--|
| | адаптеры питания, кабели, подставки для ноутбуков, автомобильные зарядные устройства и держатели для планшетов, гарнитуры и т.д. |
| электроника | фотоаппараты, включая зеркальные, экшн-камеры, MP3-плееры, FM-транسمиттеры, диктофоны, портативная акустика, электронные книги, бумага и картриджи для принтеров, игровые приставки, GPS-навигаторы, радар-детекторы, видеорегистраторы и т.д. |
| товары для детей | вертолеты и квадрокоптеры, игрушки, включая интерактивные, машинки, настольные игры, шары желаний, товары для творчества, наручные часы и т.д. |
| книги и подарки | подарочные сертификаты, карты оплаты, телефонные карты, книги, обложки, визитницы и т.д. |

На рисунке 7 представим динамику объёма продаж ООО «Евросетъ-ритейл» (Томск) за период 2013-2015 гг.

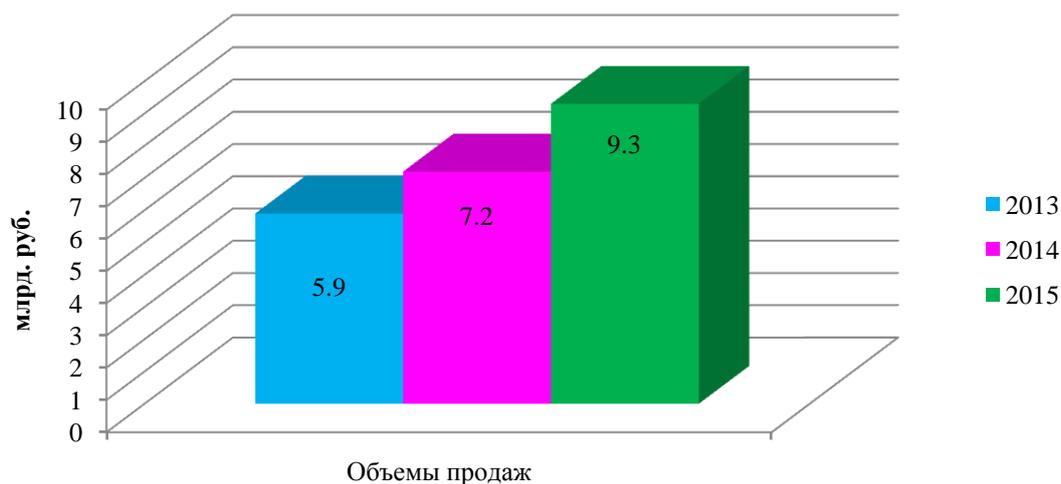


Рисунок 7 - Динамика объемов продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за период 2013-2015 гг.

Как видно на рисунке 7, оборот продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в 2013 г. составил 5,9 млрд. руб., в 2014 г. 7,2 млрд. руб., что на 22% больше, чем в 2013 г., а в 2015 г. оборот ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) составил 9,3 млрд. руб., в годовом исчислении динамика составила 29%.

На рисунках 8-10 представим составляющие продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за период 2013-2015 гг.

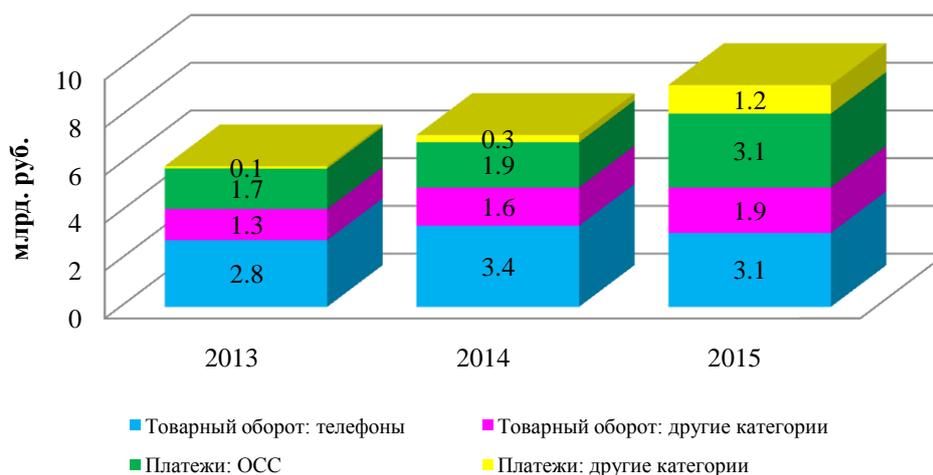


Рисунок 8 – Динамика структуры продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за период 2013-2015 гг.

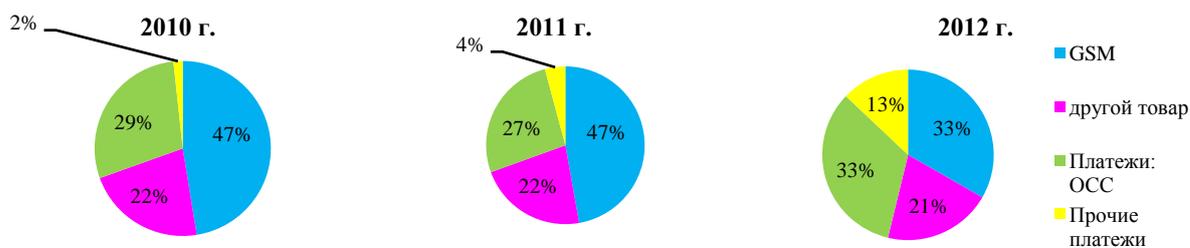


Рисунок 9 – Доли продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

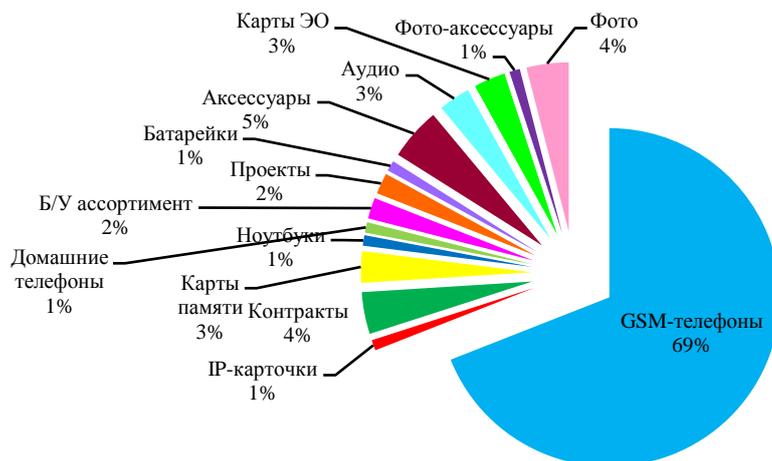


Рисунок 10 – Продажи ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в разрезе товарных категорий в 2015 г.

За 2015 г. было продано 635 тыс. новых сотовых телефонов (рисунок 11). Российский рынок GSM в штучном выражении упал на 25%. Объем продаж телефонов в денежном выражении составил 3,1 млрд. руб. (рисунок 11).

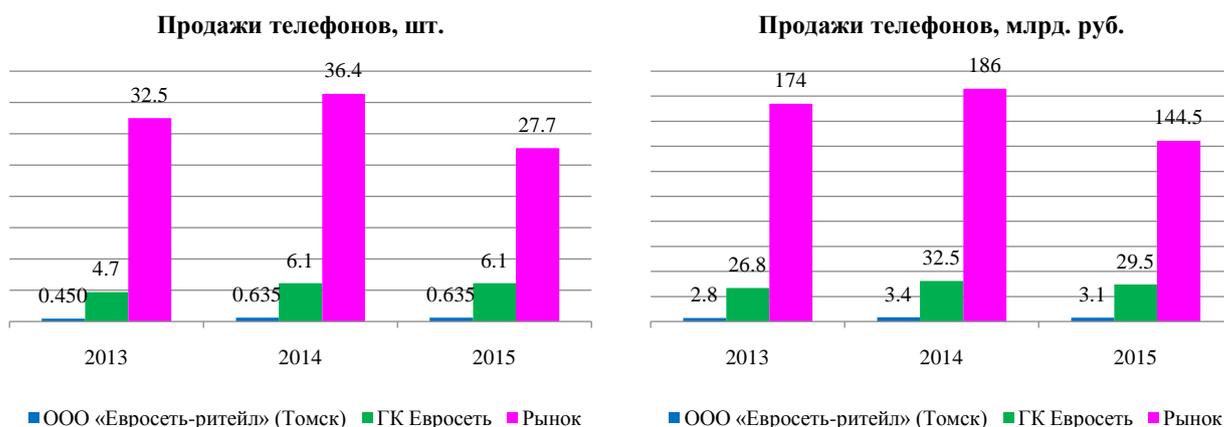


Рисунок 11 – Динамика продаж сотовых телефонов

В сравнении с итогами 2014 г. продажи мобильных телефонов в денежном выражении упали на 9%, в то время как рынок упал на 27,5%. Средняя розничная цена в 2015 г. составила 4 836 руб., что на 9,6% ниже показателя за 2014 г. (рисунки 12-13). Стоит отметить, что анализ динамики средней стоимости телефона свидетельствует о снижении спроса на дорогие телефоны в пользу бюджетных моделей.

Доля продаж ООО «Евросеть-ритейл» филиал «Западно-Сибирский (Новосибирск) в структуре продаж ГК «Евросеть-ритейл» на протяжении всего исследуемого периода занимает более 10%.

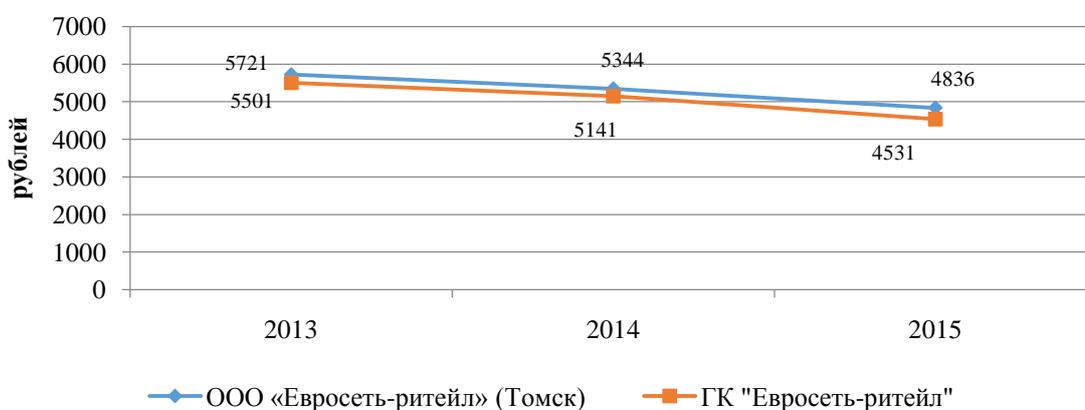


Рисунок 12 – Средняя цена сотовых телефонов, руб.

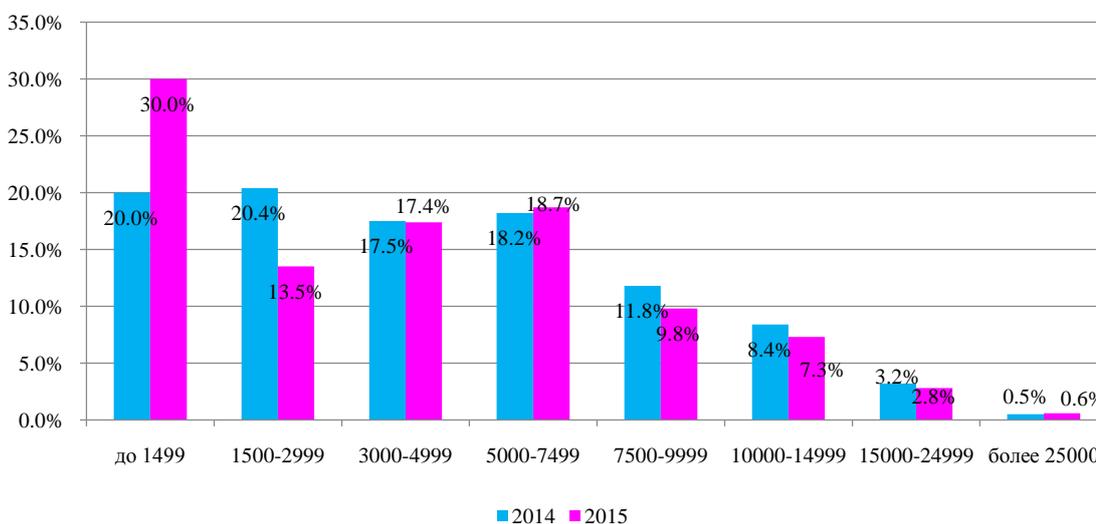


Рисунок 13 – Распределение продаж телефонов по ценовым сегментам

Стратегия диверсификации и расширения ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) оказалась успешной, компания показала устойчивый рост как в

основной сфере деятельности (продажа мобильных телефонов), так и в других сегментах, и прежде всего в развитии онлайн-продаж. ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) также продемонстрировал увеличение доходов от финансовых операций.

Таким образом, лидирующее положение компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на растущем рынке благоприятствует активному инвестированию в развитие компании и гарантирует стабильный платежеспособный спрос. Чтобы оценить сильные и слабые стороны компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в существующем внешнем и внутреннем окружении, а также выделить потенциальные возможности и опасности конкретной ситуации для компании проведем анализ внутренней и внешней среды.

2.2 Анализ внутренней и внешней среды компании

Внешняя среда предприятия - это комплекс факторов, оказывающих непосредственное влияние на производственную и финансово-хозяйственную деятельность компании.

Влияние различных факторов внешней среды оказывает все большее воздействие на предпринимательскую деятельность.

Все факторы внешней среды ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) можно условно разделить на две основные группы: прямого и косвенного воздействия:

- 1) Среда прямого воздействия: потребители, конкуренты, поставщики.
- 2) Среда косвенного воздействия: политические, экономические, социально-культурные и технологические факторы.

Рассмотрим факторы среды прямого воздействия.

- 1) Поставщики.

ООО «Евросеть-ритейл» заключены договора с вендорами и является официальным партнером таких компаний, как Apple, БиЛайн, Alcatel, ELARI, Fly, LG, Nokia, Philips, RugGear, Samsung, Sonim. Работая напрямую с основными производителями телефонов и аксессуаров, получая в процессе переговоров самые выгодные условия поставок.

ООО «Евросеть-ритейл» заключены договора с федеральными операторами сотовой связи: Вымпелком, Мегафон, Скартел (Yota с 2015 года).

Исторически основным источником дохода для всей сотовой розницы были многомиллионные контракты с операторами: «Евросеть» брала на себя обязательства продать определенное количество sim-карт или обеспечить определенный процент продаж через свою розницу, получая за это крупные авансовые платежи от операторов. Но ситуация поменялась после того, как сотовые компании построили собственные розничные сети, а «Вымпелком» и «Мегафон» стали совладельцами «Евросети». В 2012-2013 гг. операторы стали массово отказываться от практики выплаты авансовых платежей и перешли на выплату комиссий с каждого привлеченного абонента. А размер вознаграждения зависел от того, насколько активно абонент пользуется услугами операторов.

ООО «Евросеть-ритейл» также оказывает финансовые услуги с 2008 г. (с 2009 г. в г. Томск). Самая популярная – выдача потребительских нецелевых кредитов. Партнеры «Евросети» – Альфа-банк, «Тинькофф», «Ренессанс кредит», «Банк хоум кредит», «ОТП банк».

2) Конкуренты.

На 01.01.2016 г. в городе Томске функционирует 24 салона сети ООО «Евросеть-ритейл». Ближайшие два федеральных конкурента, это «Связной» (имеет 14 салонов в Томске) и «Диксис» (имеет 2 салона в Томске). В городе Томск также работают несколько десятков разрозненных пунктов продаж сотовых телефонов и аксессуаров.

Проведем оценку конкурентоспособности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск). Для этого сравним его с основными конкурентами г. Томска. Оценка

проведем с помощью экспертного метода по пятибалльной системе.
Результатами анализа станет таблица 5.

Таблица 5 - Оценка преимуществ и недостатков ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) и его основных конкурентов

| Критерий | Вес критерия | Предприятие | | Конкуренты | | | | | |
|-------------------------------|--------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------|-----------|-------------------------------|----------|-------------------------------|
| | | ООО «Евросеть-ритейл» Томск | | Салоны сотовой связи «МТС» | | «Связной» | | «Диксис» | |
| | | Баллы | Оценка с учетом веса критерия | Баллы | Оценка с учетом веса критерия | Баллы | Оценка с учетом веса критерия | Баллы | Оценка с учетом веса критерия |
| 1 Удобство расположения | 0,3 | 5 | 1,5 | 5 | 1,5 | 5 | 1,5 | 5 | 1,5 |
| 2 Цена | 0,2 | 5 | 1,0 | 5 | 1,5 | 5 | 1,0 | 4 | 0,8 |
| 3 Качество продукции | 0,15 | 5 | 0,75 | 5 | 1,0 | 5 | 0,75 | 5 | 0,75 |
| 4 Быстрота обслуживания | 0,25 | 5 | 1,0 | 4 | 0,75 | 5 | 1,25 | 4 | 1,0 |
| 5 Послепродажное обслуживание | 0,1 | 4 | 0,5 | 5 | 1,0 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 |
| Итоговое значение | 1 | х | 4,9 | х | 4,9 | х | 5,0 | х | 4,55 |

В условиях жёсткой конкуренции у всех ритейлеров примерно одинаковый уровень показателей, по которым производилась оценка (см. рисунок 14).

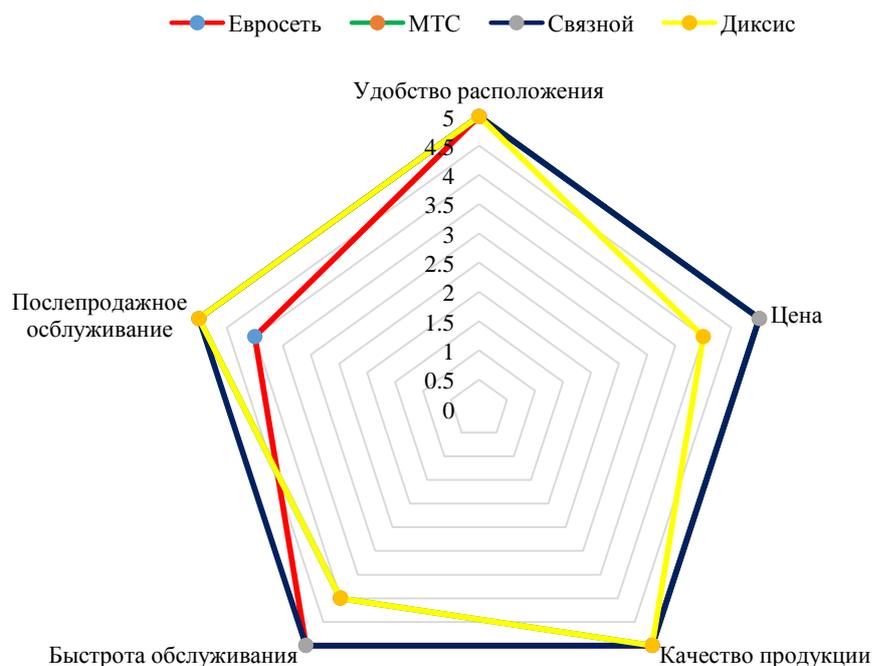


Рисунок 14 – Многоугольник конкурентоспособности

Что касается уровня дополнительного обслуживания покупателей включающего количество и качество приобретаемых дополнительных сервисов; затраты времени покупателя на покупку товара; активность продажи товаров, профессионализм работника, то данные по дополнительным услугам, предлагаемым салонами «Евросеть» (в том числе и ООО «Евросеть-ритейл Томск») в настоящее время представлены в таблице 6).

Комплекс дополнительных услуг с одной стороны: является инструментом формирования лояльности и как следствие повышения конкурентоспособности предприятия, с другой является источником дополнительного дохода. За счёт разнообразных ресурсов сетевые компании имеют возможность постоянно совершенствовать спектр и улучшать качество дополнительных сервисов.

Таблица 6 – Услуги, предлагаемые салонами ООО «Евросеть Ритейл» (Томск)

| Наименование услуг | Год начала работы доп. сервиса | Стоимость услуги для покупателя, руб. | Время, на приобретение услуги, минуты | Оплата работы продавца, руб. | Бонус компании «Евросеть» | Объем выручки от реализации услуг в год, млн. руб. |
|---|--------------------------------|--|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Прием платежей | 1997 | 0 | 2 | - | Бесплатный сервис | |
| Денежные переводы | 2009 | 1,5 % от суммы перевода | 2-15 | - | 2% за выполнение плана от компании «Золотая карта» | 112,0 |
| Гарантия + (Дополнительное сервисное обслуживание на 2-3 года) | 2003 | В зависимости от стоимости товаров: а) до 3 тыс – 300 б) до 9 тыс – 600 в) до 20 тыс-1200 г) свыше 20 тыс - 2200 | 2 | а) 48 б) 200 в) 250 г) 400 | Внутренний продукт | 5,7 |
| Страхование 1) от потери 2) от поломки | 2011 | В зависимости от стоимости товара: 1) от потери: а) до 5 тыс-600 б) свыше 5 тыс-900 | 5 | 10 % от стоимости | 15% от суммы всех проданных страховок за выполнение плана | 2,7 |

| Наименование услуг | Год начала работы доп. сервиса | Стоимость услуги для покупателя, руб. | Время, на приобретение услуги, минуты | Оплата работы продавца, руб. | Бонус компании «Евросеть» | Объем выручки от реализации услуг в год, млн. руб. |
|---|--------------------------------|---|---------------------------------------|------------------------------|--|--|
| | | 2) от поломки: а) до 8 тыс-1500 б) свыше 8 тыс-2000 | | | | |
| Негосударственный пенсионный фонд | 2011 | Бесплатный сервис | 30 | 300 | Нет данных | 23-25 договоров в месяц в 1 салоне |
| «Европоиск» - Международная служба по возврату утерянных вещей | 2011 | 600 | 1-2 | 20 | Внутренний продукт | 0,23 |
| Настройка оборудования | 2004 | В зависимости от вида услуги: а) интернет-200 б) MMS -200 в) Windows-500 в) зарядка -49 | По желанию | 60 % от стоимости | Внутренний продукт | 0,57 |
| Wi-Fi | 2010 | Бесплатный сервис | Не ограничено | - | Бесплатный сервис | - |
| Контракты | | В зависимости от вида и стоимости товара: | 2 | а) 30 б) 100 | Вознаграждение оператора за выполнение плана | 18,2 |

| Наименование услуг | Год начала работы доп. сервиса | Стоимость услуги для покупателя, руб. | Время, на приобретение услуги, минуты | Оплата работы продавца, руб. | Бонус компании «Евросеть» | Объем выручки от реализации услуг в год, млн. руб. |
|--|--------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| | | а) sim – 100 б) модем - 900 | | | | |
| Штрафы ГИБДД | 2011 | 30 | 3-4 | 2 | 28 | 0,58 |
| Погашение кредитов | 2010 | 50 | 2 | 10 | 40 | 3,2 |
| Еврофон – продажа карт IP телефонии | 2004 | Карты номиналом: а) 100 б) 200 в) 300 г) 900 | 1 | - | Внутренний продукт | 7,8 |
| Туристические сим-карты: «Гудлайн», «Симтрвел» | 2005 | 900 | 1 | 100 | 500 | 2,0 |
| Подарочные карты | 2004 | Карты номиналом: а) 3 тыс б) 5 тыс в) 20 тыс | 1 | - | Внутренний продукт компании | Внутренний продукт компании |
| Подключение к домашнему интернету | 2011 | Бесплатный сервис | 15 | 400 | 1500 | - |

| Наименование услуг | Год начала работы доп. сервиса | Стоимость услуги для покупателя, руб. | Время, на приобретение услуги, минуты | Оплата работы продавца, руб. | Бонус компании «Евросеть» | Объем выручки от реализации услуг в год, млн. руб. |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|-----------------------------|--|
| Билеты на развлекательные и спортивные мероприятия | 2011 | Бесплатный сервис | 2-3 | 2% от стоимости билета | Нет данных | 1,3 |
| Авиа- и ж/д билеты | 2011 | 170 рублей | 8-10 | 200 | Нет данных | 7,5 |
| Продажа туров | 2011 | | До 1,5 | | Нет данных | 5,7 |
| Абонентское обслуживание | 2011 | Бесплатный сервис | 5-7 | 30-50 | Внутренний продукт компании | Внутренний продукт компании |
| Карта «Кукуруза» | 2011 | Бесплатный сервис | 2 | - | Внутренний продукт компании | Внутренний продукт компании |

На основании выше представленных данных можно оценить рыночную привлекательность и конкурентную позицию ООО «Евросеть-ритейл» в г. Томск с помощью матрицы Мак-Кинзи, которая представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Матрица Мак-Кинзи

| Конкурентная позиция бизнеса | Привлекательность отрасли | | |
|------------------------------|---|--|---|
| | Высокая | Средняя | Слабая |
| Сильная | Стабильное лидерство. Мощное инвестирование | Восходящее лидерство. Инвестиции в развитие отрасли | Дополнительные усилия. Осторожное инвестирование |
| Средняя | Генератор прибыли. Инвестирование в усиление позиции | Осторожное развитие. Избирательное инвестирование | Все или ничего. Сбор «урожая» и уход |
| Слабая | Усиление или уход. Избирательное инвестирование | Постепенное удаление. Сбор «урожая» | Немедленное удаление с рынка. Ликвидация бизнеса |

Таким образом, лидирующее положение ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на усиливающемся рынке благоприятствует активному инвестированию в развитие компании и гарантирует стабильный платежеспособный спрос.

Для того, чтобы рассмотреть конкурентные силы, действующие на ООО «Евросеть-ритейл» в городе Томск и по возможности идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться компания был проведен пятифакторный анализ М.Портера, который представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Пятифакторная модель М.Портера

| | | |
|--|--|--|
| <p>Угрозы со стороны поставщиков.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Частично скомпенсированы субфилиальной структурой - Низкий уровень угрозы | <p>Угрозы появления новых участников рынка</p> <ul style="list-style-type: none"> - Появление серьезного нового игрока на рынке маловероятно - Низкий уровень угрозы | <p>Угрозы со стороны потребителей.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Возрастающие требования к качеству обслуживания - Уровень угрозы ниже среднего |
| | <p>Угрозы со стороны имеющихся конкурентов</p> <ul style="list-style-type: none"> - Развитие сетей «Связной» и «Дикси» может ослабить конкурентные позиции компании. - Уровень угрозы средний. | |
| | <p>Угрозы появления субститутов (товаров-заменителей)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Компания отслеживает появление новинок и своевременно оптимизирует товарный портфель. - Низкий уровень угрозы | |

Пятифакторный анализ подтверждает достаточно прочные позиции компании ООО «Евросеть-ритейл» на рынке г. Томск, как в настоящий момент, так и в среднесрочной перспективе. Особое внимание нужно уделить существующим на рынке конкурентам:

- 1) Стабильно проводить мониторинг маркетинговой активности и следить за динамикой расширения сетей конкурентов.
- 2) Анализировать планы конкурентов.

3) Регулярно проводить PR(связь с общественностью) и формированием благоприятного и уникального имиджа компании.

3) Потребители.

Основными покупателями в салонах ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) являются: жители прилегающего жилого массива, а также жители других округов, жители пригорода.

Социальный портрет потребителей салонов ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) выглядит следующим образом (рисунок 15).



Рисунок 15 – Структура потребителей ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) (по данным исследования компании)

Как видно на рисунке 15, среди потребителей «Евросеть» - 15 человек в возрасте моложе 18 лет (что составляет 15%), 20 - в возрасте от 18 до 25 лет(20%), 18 человек от 25 до 35 лет (18%) и от 35 до 45 лет (16%) или 16 человек, 18 - от 45 до 60 лет (18%) и 13 человек старше 60 лет (13%).

Из них 40% мужского пола и 60% женского.

Среди клиентов «Евросеть» студентов и школьников по 10 человек (по 10%), 26 служащих (26%), 19 человек рабочих (19%), 11 человек руководящих должностей или бизнесменов (11%), 21 пенсионеров (21%) и 3 безработных (3%).

Таким образом, основные покупатели ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) – это молодежь, со средним уровнем дохода, для которой необходимо проводить основные маркетинговые мероприятия.

На рисунке 16, представим основные факторы, влияющими на покупку в «Евросеть».

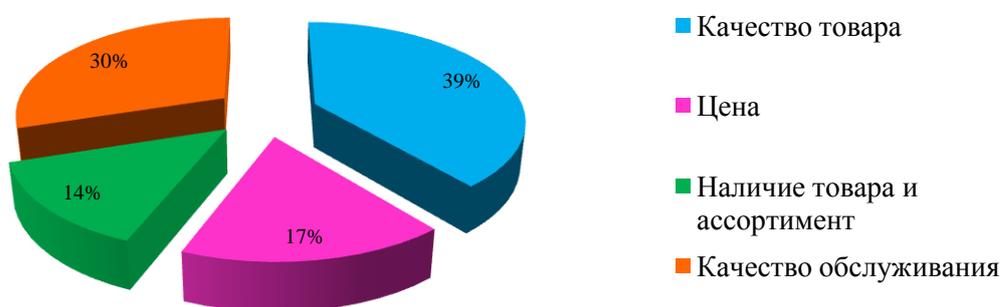


Рисунок 16 – Факторы при покупке товаров в «Евросеть»

Как видим на рисунке 16, основными факторами, влияющими на покупку в «Евросеть», являются качество товара (39%) и качество обслуживания (30%).

Для того чтобы понимать, какие для клиентов показатели «Евросеть» более важны, был произведен опрос. Объектом для изучения стал рынок услуг салонов сотовой связи. В этом исследовании для проведения опроса была сформирована статистически значимая выборка – 100 клиентов ООО «Евросеть-ритейл» (Томск). В ходе проведения исследования измеряется значимость для клиента, по которым оценивается фирма, продукт или торговая марка.

Одним из возможных решений этой задачи является составление и расчет индекса удовлетворенности потребителя, что позволит определить

ожидания потребителя и степень соответствия этим ожиданиям параметров салонов «Евросеть».

В ходе исследования клиентам салонов было предложено оценить степень значимости для них различных определений салонов и центров сотовой связи, а также степень удовлетворенности данными атрибутам.

При оценке важности данных атрибутов и степени удовлетворенности ими была использована 10-ти балльная шкала. Потребителям предлагалось поставить важность показателей, по которым они оценивают салон сотовой связи. Опрос проходил в форме анкетирования, были предложены 15 показателей и нужно было поставить каждому показателю его важность, так же для получения объективных данных была предложена, и пустая строка в которую потребитель мог занести и свой показатель который он считает более важным из представленных. Проанализировав данные из опроса, была построена диаграмма «Показатели, по которому происходит оценка ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), и их важность» представленная на рисунке 17.



Рисунок 17 – Важность атрибутов потребителей ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

Как видим на рисунке 17, наименьшую степень важности респонденты присвоили атрибуту «Наличие в продаже Интернет карт» (3,2). Скорее всего, это просто отражает уровень проникновения услуг доступа к Интернет. Наиболее важны для опрошенных такие атрибуты, как график работы салона (7,0), выполнение гарантийных обязательств (7,5), удобство расположения салона (7,5) - это показывает, что на данный момент существует большое количество салонов сотовой связи и клиенты выбирают по принципу «который ближе, тот и удобнее», возможность внесения наличных платежей для операторов мобильной связи (8,0).

На втором месте по важности показателей стоит «Широта модельного ряда мобильных телефонов», и это было предсказуемо, так как в первую очередь салоны «Евросеть» оказывают услуги по продаже мобильных телефонов.

Самая большая степень важности была присвоена характеристике «Качество обслуживания, вежливость персонала» (10,0), так как на данный момент конкуренция в данной отрасли очень большая, а ассортимент оказания услуг у всех компаний или организаций примерно одинаковый.

При анкетировании потребители разделили качество обслуживания на несколько подпунктов:

- вежливость, компетентность;
 - техническая грамотность персонала;
 - выяснение потребностей, правильный подбор товара (услуги)
- из всех возможных;
- скорость обслуживания;
 - информация о проходящих акциях;
 - умение работать со всеми видами оплаты (наличные, пластиковая карта, безналичный расчет);
 - отсутствие ошибок при работе с денежными средствами;
 - аккуратность при работе с товаром (упаковка, демонстрация).

Качество обслуживания играет самую важную роль при достижении успехов компании, и полностью зависит от работы персонала, работающего напрямую с клиентами, так как именно они полностью влияют на данный показатель.

В результате исследования потребителей «Евросеть» так же были выявлены следующие данные:

- какая продукция/услуги пользуется спросом;
- кто является ее потребителем.

Мобильные телефоны

Мобильные телефоны можно распределить по группам. Основными критериями групп будем считать: цена, многофункциональность и дизайн

Группы сотовых телефонов.

1. Бюджетные телефоны - недорогие телефоны с минимальным набором функций. Цена бюджетных телефонов в двух категориях: до 1499 руб. и от 1500-2999 руб.

2. Имиджевые телефоны - телефоны-новинки, телефоны с дополнительными функциями, современным дизайном; на порядок дороже бюджетных телефонов (смартфоны). Цена имиджевых телефонов в трех категориях: 3000-4999 руб., 5000-7499 руб. и от 7500-9999 руб.

3. Телефоны Бизнес-класса - телефоны с наличием дополнительных функций сдержанный стиль в дизайне; на порядок дороже бюджетных телефонов (смартфоны). Цена телефонов бизнес-класса в трех категориях: 10000-14999 руб., 15000-24999 руб. и более 25000 руб. (рисунок18).

Составим таблицу продаж различных видов мобильных телефонов в зависимости от возраста покупателей (на основе анализа существующих потребителей и структуры продаж в ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)) (таблица 9).

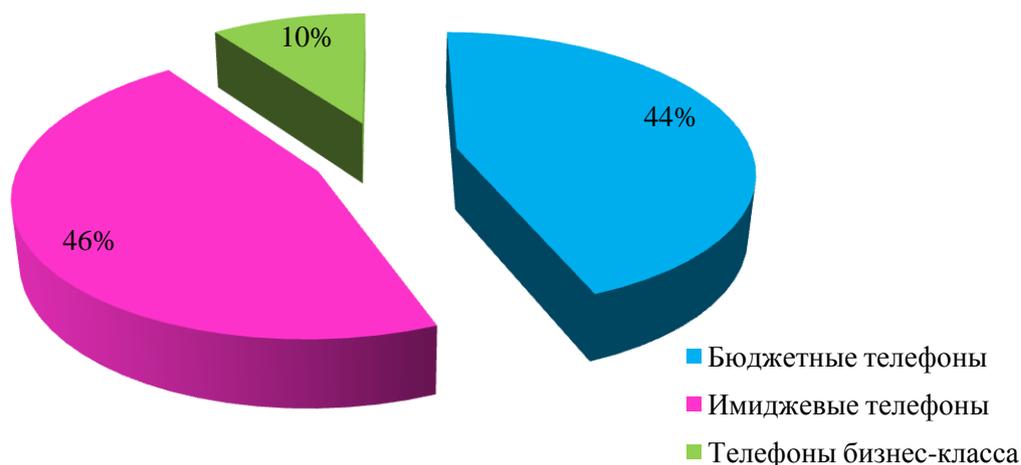


Рисунок 18 – Продажи телефонов в ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в зависимости от вида телефона

Таблица 9 – Структура продаж мобильных телефонов в ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), %

| Категория потребителей | Бюджетные телефоны | Имиджевые телефоны | Телефоны бизнес-класса |
|------------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| Моложе 18 лет | 85 | 15 | 0 |
| От 18-25 лет | 45 | 35 | 20 |
| От 25-35 лет | 10 | 65 | 25 |
| От 35-45 лет | 30 | 60 | 10 |
| От 45-60 лет | 50 | 48 | 2 |
| Старше 60 лет | 90 | 10 | 0 |

Как видим на рисунке 18 и из данных в таблицы 9, в ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) наибольшим спросом пользуется имиджевые телефоны (46%), на втором месте бюджетные телефоны (основная группа их покупателей – молодежь), наименьшим спросом пользуются телефоны бизнес-класса.

Аксессуары.

Аксессуары по своему назначению можно разделить на 2 группы:

- расходные материалы (Аккумуляторы, дата-кабель, СЗУ, гарнитура, карты памяти и др.);
- «фенечки» (Шнурки, брелки, наклейки, чехлы, сумочки, гарнитура и др.).

Составим таблицу продаж аксессуаров в ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в зависимости от доходов потребителей салона (таблица 10).

Таблица 10 – Продажи аксессуаров в ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Потребители | Средний уровень доходов | Молодежь | Высокий уровень доходов |
|--------------|-------------------------------|--|------------------------------|
| Низкая цена | Чехлы, шнурки, карты памяти | Шнурки, брелки, наклейки, карты памяти | Шнурки, брелки, карты памяти |
| Средняя цена | Чехлы, АЗУ, СЗУ, аккумуляторы | Гарнитура, кабели, аккумуляторы | АЗУ, СЗУ, аккумуляторы |
| Высокая цена | - | Гарнитура, чехлы, карты памяти | Чехлы, сумочки, гарнитура |

Как видим из данных в таблице 10, первую группу аксессуаров по необходимости покупают все пользователи мобильных телефонов вне зависимости от возраста и уровня доходов. Товары второй группы в основном предпочитает молодежь.

На рисунке 19, рассмотрим структуру потребителей финансовых услуг ООО «Евросеть-ритейл» (Томск).

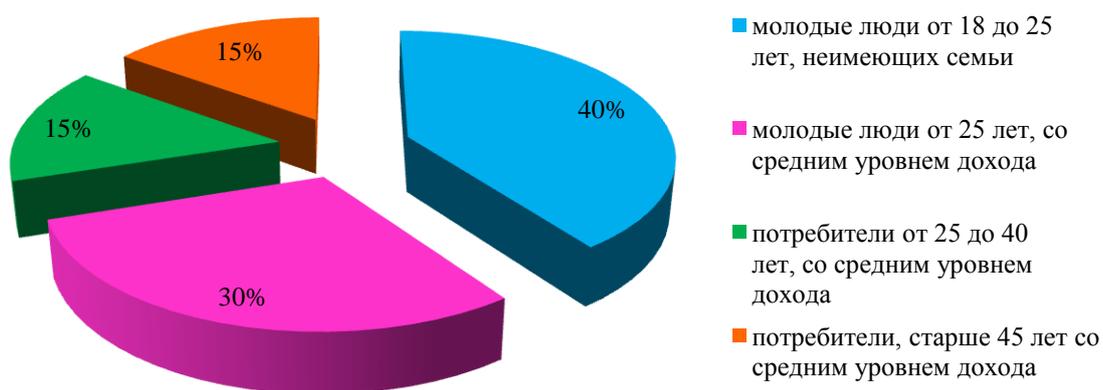


Рисунок 19 – Структура потребителей финансовых услуг ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

Таким образом, мы видим, что состав потребителей финансовых услуг ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), это 40% - молодые люди от 18 до 25 лет, не

имеющие семьи; 30% - это молодые семьи от 25 лет со средним уровнем доходов; 15 % - это люди в возрасте от 25 до 40 лет со средним уровнем дохода; 15 % - потребители старше 40 лет со средним уровнем дохода.

Как видим на рисунке 19, в структуре потребителей финансовых услуг, отсутствует категория потребителей до 18 лет, это связано в первую очередь, с предоставлением финансовых услуг с 18 лет и старше.

Таким образом, мы рассмотрели и изучили основных потребителей товаров и услуг салонов ООО «Евросеть-ритейл» (Томск).

Далее, рассмотрим факторы внешней среды косвенного воздействия на деятельность ООО «Евросеть-ритейл» (Томск).

Для анализа факторов внешней среды косвенного воздействия на деятельность ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) используем PEST-анализ, основные факторы которого представлены в таблице 11.

Таблица 11 - Группировка PEST факторов для PEST-анализ ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Группа факторов | Описание фактора |
|---------------------------------|---|
| 1. Политические факторы | 1.1. Изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования; 1.2. Государственный контроль за деятельностью бизнеса |
| 2. Экономические факторы | 2.1. уровень инфляции; 2.2. покупательная способность; 2.3. колебания курса доллара и евро. |
| 3. Социально-культурные факторы | 3.1. общественные ценности; 3.2. демографические факторы; 3.3. уровень индивидуального дохода; 3.4. новинки в области электроники, телефонов и др. (гаджеты) |
| 4. Технологические факторы | 4.1. нововведения; 4.2. инновации в области электроники и техники. |

Количественный PEST-анализ представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Количественный PEST-анализ ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| № п.п. | Факторы | Вес | Балл |
|--|---|-----|------|
| 1. ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ | | | |
| 1.1 | изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования | 5 | -1 |
| 1.2 | государственный контроль за деятельностью бизнеса | 6 | -2 |
| | | | -17 |
| 2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ | | | |
| 2.1 | уровень инфляции | 8 | -2 |
| 2.2 | покупательная способность | 7 | -1 |
| 2.3 | колебания курса доллара и евро | 5 | -1 |
| | | | -28 |
| 3. СОЦИАЛЬНО–КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ | | | |
| 3.1 | общественные ценности, | 4 | +1 |
| 3.2 | демографические факторы, | 5 | -1 |
| 3.3 | уровень индивидуального дохода, | 6 | +1 |
| 3.4 | новинки в области мобильной продукции | 10 | +2 |
| | | | +16 |
| 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ | | | |
| 4.1 | нововведения | 1 | +1 |
| 4.2 | инновации в области портативной техники (гаджеты) | 5 | +2 |
| 4.3 | достижения в области компьютерной техники | 3 | +2 |
| | | | +17 |

В результате проведенного PEST-анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) носит в целом довольно благоприятный характер.

Наибольшую угрозу для компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны и основные силы.

Уровень жизни потребителей в городе Томск достаточно высокий, что позволяет населению удовлетворять не только базовые потребности (питание, коммунальные расходы и т.п.), но и «порадовать» себя различными гаджетами.

Также большое влияние на ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) оказывают технологические факторы. У компании есть возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон, так же отметим, что технологические факторы в основном влияют на рынок сотовых и мобильных ритейлов, в целом же в силу достаточно развитых и постоянно совершенствующихся технологий продукции ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), технологические факторы практически не влияют на деятельность рассматриваемого предприятия.

Политические факторы оказывают на ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) умеренное влияние. Не смотря на наличие угроз у компании достаточно возможностей для их преодоления.

Для анализа внутренней среды ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на основе SNW-подхода заполним таблицу 13.

SNW-анализ внутренней среды ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) проводился методом экспертных оценок.

Итак, по данным из таблицы 13 следует, что в компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в категории наилучшего звена функционируют сотрудники высокой квалификации, с огромным опытом работы. Но компания испытывает нехватку рядовых сотрудников с опытом работы и ответственным отношением к выполняемым функциям.

Таблица 13 - Стратегический SNW-анализ внутренней среды ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Наименование стратегической позиции | Количественная оценка | Комментарий |
|--|-----------------------|---|
| 1. Стратегия организации | 80 | Цели развития организации хорошо сформулированы, прописаны планы, руководство видит перспективы развития, цели, задачи и миссия предприятия хорошо сформулированы |
| 2. Перспективность отрасли | 75 | Отрасль перспективна, рынки сбыта расширяются |
| 3. Общее финансовое положение, в том числе: | 50 | Нормальное финансовое состояние с эпизодическими задержками платежей |
| 3.1. Уровень бухгалтерского учета | 60 | Бухгалтерский учет ведется в соответствии с особенностями сферы деятельности организации |
| 4. Конкурентоспособность продукции | 85 | Продукция высокого качества и отвечает требованиям рынка |
| 5. Использование технологий | 60 | Широкое применение новых технологий, оборудования. |
| 6. Уровень менеджмента | 80 | Состав топ-менеджмента имеет богатый опыт в области управления предприятиями |
| 7. Известность товарного знака, политика брендинга | 80 | Широко известен в регионе и за его пределами |
| 7.1. Качество персонала | 55 | Нехватка опытных специалистов |
| 7.2. Репутация на рынке | 80 | Организация зарекомендовала себя как надежного производителя и контрагента |
| 8. Репутация как работодателя | 55 | Наблюдается высокий уровень текучести кадров |

ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) выбрало стратегию развития «Широкой дифференциации», потому что у фирмы есть цель: предоставить потребителям более широкий спектр товаров и услуг. Цель заключается в привлечении как можно большего количества потребителей, благодаря

предоставлению различных товаров и услуг, используя при этом для каждого покупателя персональный подход. По итогам анализа на корпоративном уровне можно сделать вывод о разностороннем потенциале компании, с одной стороны имеются четкие цели и направления дальнейшего развития, что в условиях конкурентной среды является одним из наиважнейших факторов существования.

ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) работает в сегменте, где имеется уже множество конкурентов, многие из которых уже успели себя зарекомендовать, однако компания занимает лидирующие позиции. Позиции конкурентов довольно сильные, но, несмотря на это, компания предоставляет свои услуги большему кругу клиентов, делает индивидуальный подход к процессам взывания для каждого клиента, функциональности предоставляемых услуг находится на высоте и удовлетворяет текущих и потенциальных клиентов.

Преимущество компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск): гибкая система ценообразования на предоставляемые услуги, индивидуальный подход к каждому клиенту, высокое качество предоставляемых услуг.

Проблемы ООО «Евросеть-ритейл» (Томск): высокий уровень текучести кадров; нехватка опытных специалистов.

Более детальный анализ сильных и слабых сторон ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) проведем с помощью SWOT-анализа, который представлен в таблице 14.

Таблица 14 - SWOT-анализ

| | |
|---|---|
| Потенциальные внутренние сильные стороны (S): | Потенциальные внутренние слабости(W): |
| Доступ к «длинному» и «дешевому» финансированию | Сложная система управления запасами |
| Признанный рыночный лидер | Слишком «плоская» структура управления |
| Четко сформулированная стратегия | |
| Использование экономии на масштабах производства, ценовое преимущество | |
| Надежная сеть распределения | |
| Потенциальные внешние благоприятные возможности (O): | Потенциальные внешние угрозы (T): |
| Высокий уровень предложения на рынке объектов коммерческой недвижимости | Недостаточная лояльность местной власти |
| Расширение диапазона возможных товаров и услуг | Возрастающее конкурентное давление |
| | Насыщение рынка |

Сила - Угрозы (ST)

Для того, чтобы компенсировать возрастающее конкурентное давление необходимо в полной мере использовать возможности компании по инвестированию в расширение розничной сети компании, укрепляя тем самым преимущество масштаба и ценового лидерства, а также обеспечивая надежный сбыт.

Смягчить возможную неблагоприятную позицию местной власти по отношению к компании, связанную с низкими налоговыми потоками в местный бюджет можно подчеркивая абсолютное лидерство компании в регионе и фактор сдерживания цен.

Сила – Возможности (SO)

Имея возможности привлечения выгодного финансирования на развитие необходимо арендовать «лучшие» помещения, создавая тем самым дополнительный барьер входа для новых игроков и затруднения для развития существующих конкурентов.

Необходимо максимально использовать возможности крупнейшей розничной сети города для расширения предложения товаров и услуг, провести анализ возможностей вступления в партнерские отношения с компаниями, заинтересованными в использовании ресурса сети.

2.3 Оценка эффективности маркетинговой стратегии компании

Для более полного результата маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» на рынке г. Томска, рассчитаем коэффициенты конкурентоспособности предприятия, по методике Белоусова В.Л., основанной на отдельных элементах маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта) и на системе показателей деловой активности и эффективности компании (Приложение Г).

С помощью предложенной методики проведем расчёты конкурентоспособности компании ООО «Евросеть-ритейл» для анализа конкурентоспособности маркетинговой деятельности ООО «Евросеть-ритейл» г. Томск:

Баланс ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за 2015 год составил: - 34720 млн. руб. Внеоборотные активы – 53 млн. руб. Оборотные активы - 34773 млн. руб.

Вначале проведем расчёт коэффициентов по элементам комплекса маркетинга:

1. Коэффициент рыночной доли ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере

сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области рассчитаем по формуле 1:

$$\text{КРД} = \text{ОП} / \text{ООПР} = 9,3 / 51,4 = 18,1, \quad (1)$$

где ОП - объём продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на рынке г. Томска и Томской области в 2015 году, который составил 9,3 млрд руб.;

ООПР - общий объём продаж на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области, на основании данных отдела государственной статистики, составил 51,4 млрд руб.

КРД = 9,3 / 51,4 = 0,1809 (18,1%) показывает долю, занимаемую ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области.

2. Коэффициент изменения объёма продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) рассчитаем по формуле 2:

$$\text{КИОП} = \text{ОПКОП}_{2015} / \text{ОПКОП}_{2014}, \quad (2)$$

где ОПКОП - объём продаж ООО «Евросеть-ритейл» за 2014 год = 7,2 млрд руб.;

ОПНОП - объём продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за 2015 года = 9,3 млрд руб.

$$\text{КИОП} = 9,3 / 7,2 = 1,29$$

КИОП = 1,29 показывает рост конкурентоспособности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за счёт роста объёма продаж на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области.

3. Коэффициент доведения товаров до потребителя вычисляется по формуле 3:

$$КС = КИОП * ЗСБкоп / ЗСБноп, \quad (3)$$

где КИОП – коэффициент изменения объёма продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) = 1,29;

ЗСБкоп - сумма затрат на функционирование системы стимулирования сбыта ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в 2015 году = 0,073 млрд руб.;

ЗСБноп - сумма затрат на функционирование системы стимулирования сбыта ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за 2014 год = 0,091 млрд руб.

$$КС = 1,29 * (0,073 / 0,091) = 1,29 * 0,8 = 1,03.$$

КС = 1,03 показывает ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) к повышению конкурентоспособности маркетинговой деятельности за счёт улучшения сбытовой деятельности на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области.

4. Коэффициент основной деятельности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) рассчитаем по формуле 4:

$$\text{КрекД} = (\text{КИОП} * \text{ЗРДкоп.}) / \text{ЗРДноп.}, \quad (4)$$

где ЗРДкоп. – затраты на рекламную деятельность ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за 2015 год = 0,01671 млрд руб.;

ЗРДноп – затраты на рекламную деятельность ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за 2014 год = 0,09250 млрд руб.

$$\text{КрекД} = 1,29 * 0,01671 / 0,09250 = 1,29 * 0,1806 = 0,23.$$

КрекД = 0,23 характеризует стремление ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) к росту конкурентоспособности за счёт улучшения рекламной деятельности.

5. Коэффициент использования персональных продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) рассчитаем по формуле 5:

$$\text{КИПП} = (\text{КИОП} * \text{ЗПТА}_{2015}) / \text{ЗПТА}_{2014}, \quad (5)$$

где ЗПТА_{2015} – сумма затрат ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на оплату труда торгового персонала в 2015 году = 0,154 млн. руб.;

ЗПТА_{2014} – сумма затрат ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на оплату труда торгового персонала в 2014 году = 0,184 млн. руб.

$$\text{КИПП} = (1,29 * 0,154) / 0,184 = 1,08.$$

КИПП = 1,08 характеризует стремление ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж торгового персонала.

6. Коэффициент использования связей с общественностью ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) рассчитаем по формуле 6:

$$\text{КИСО} = (\text{КИОП} * \text{ЗР}_{2015}) / \text{ЗР}_{2014}, \quad (6)$$

где ЗР_{2015} – затраты на связи с общественностью ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в 2015 году = 0,096 млн. руб.

ЗР_{2014} – затраты на связи с общественностью ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в 2014 году = 0,081 млн. руб.

$$\text{КИСО} = 1,29 * 0,096 / 0,081 = 1,53.$$

КИСО = 1,53 характеризует стремление ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) к росту конкурентоспособности маркетинговой деятельности за счет улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) по формуле 7:

$$K_{\Sigma} = \sum \text{КМТК} / n, \quad (7)$$

Где K_{Σ} - коэффициент маркетингового тестирования компании (КМТК).

n – общее число показателей числителя, в нашем случае = 6.

$$\text{КМТК} = (0,1809+1,29+0,23+1,08+1,53)/6 = 0,72.$$

Теперь нам необходимо провести расчёт общефинансовых коэффициентов на основе анализа баланса ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) за 2015 год по формуле 8-9:

$$\text{КТЛ} = \text{Итог 2-го раздела баланса} / \text{Итог 5-го раздела баланса}, \quad (8)$$

$$\text{КТЛ ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)} = 34720 / 23216 = 1,49$$

$$\begin{aligned} \text{КОСС} = & (\text{Итог 3-го раздела баланса} - \text{Итог 1-го раздела баланса}) \\ & / \\ & \text{Итог 2-го раздела баланса}, \end{aligned} \quad (9)$$

Итог 3-го раздела баланса ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) = 11557 млн. руб.

Итог 1 раздела баланса ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) = 53 млн. руб.

Итог 2 раздела баланса ООО «Евросеть-ритейл» = 34720 млн. руб.

$$\text{КОСС} = (11557-53) / 34720 = 0,33$$

Проведем окончательный расчёт конкурентоспособности маркетинговой деятельности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) по формуле 10:

$$\text{КП} = \text{КМТК} \times \text{КТЛ} \times \text{КОСС}, \quad (10)$$

$$\text{КП} = 0,72 \times 1,49 \times 0,33 = 0,354.$$

Результаты расчетов внесем в таблицу 15.

Таблица 15 - Показатели, характеризующие конкурентоспособность маркетинговой деятельности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в 2015 г.

| Показатели | Итоговое значение |
|------------|-------------------|
| КМТК | 0,72 |
| КТЛ | 1,49 |
| КОСС | 0,33 |
| Итого КП | 0,354 |

Показатель конкурентоспособности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) равен 0,354 и свидетельствует о том, что ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) относится к группе фирм «Рыночные последователи», см. матрицу в Приложении Г.

Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Для определения перспективных направлений конкурентного поведения компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) была составлена матрица Ансоффа.

Анализ деятельности компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в рамках данного метода осуществляется в четыре этапа.

На первом этапе были оценены возможности компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для осуществления роста на текущем рынке с текущим товаром (таблица 16).

Второй этап метода Ансоффа - это оценка возможностей компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для выхода на новый рынок с текущим товаром (таблица 17).

Третий этап - это рассмотрение возможности создания нового товара на текущем рынке (таблица 18).

И наконец, на четвертом этапе рассматриваются возможности создания

нового товара на новых рынках (таблица 19).

Таблица 16 - Анализ потенциала компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для реализации стратегии проникновения

| Стратегия проникновения | Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании? | | |
|---|--|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | Возможна | Вероятна | Не возможна |
| Описать текущий рынок и текущий товар | Текущий рынок: Розничная торговля радио- и телеаппаратурой, оборудования электросвязи; финансовые услуги Текущий товар: сотовые телефоны, планшеты, а также сим карты и пр. | | |
| Темп роста рынка | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объема рынка |
| Уровень потребления товара компании среди ЦА | Ниже, чем в среднем по рынку | на уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Частота использования товара ЦА | Максимальна | Умеренна | Низка |
| Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару) | Ниже, чем в среднем по рынку | на уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Уровень знания бренда | Ниже, чем в среднем по рынку | на уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку |
| Экономия от масштаба | Есть | | Нет |
| Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов) | Да | | Нет |
| Возможности к высокому уровню инвестиций | Есть | | Нет |

Таблица 17 - Анализ потенциала компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для реализации стратегии развития рынка

| Стратегия развития рынка | Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки? | | |
|--|--|--|--|
| | Возможна | Вероятна | Не возможна |
| Описать новый рынок и текущий товар | Новый рынок: Розничная торговля радио- и телеаппаратурой; оборудования электросвязи; финансовые услуги в близлежащих городах Текущий товар: сотовые телефоны, планшеты, а также сим карты и пр. | | |
| Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность) | Да | Есть мелкие недочеты | Нет, необходимо совершенствовать продукт |
| Кол-во игроков на новом рынке | Небольшое количество игроков (1-3) | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Высокий уровень насыщения рынка |
| Входные барьеры на новом рынке | Практически отсутствуют | Есть, но недостаточно высокие | Высокий уровень входных барьеров |
| Темпы роста нового рынка | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объема рынка |
| Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса | Да | | Нет |
| Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков | Да | | Нет |

Таблица 18 – Анализ потенциала компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для реализации стратегии развития товара

| Стратегия развития товара | Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке? | | |
|---|--|---|-------------------------------------|
| | Возможна | Вероятна | Не возможна |
| Описать текущий рынок и новый товар | Текущий рынок: Розничная торговля радио- и телеаппаратурой; оборудования электросвязи; финансовые услуги в близлежащих городах Новый товар: сотовые телефоны, планшеты, а также сим карты и пр. | | |
| Темпы роста текущего рынка | Высокий | Замедляющийся, но растущий | Стагнация или снижение объема рынка |
| Размер текущего рынка (для бизнеса компании) | Большой | Средний | Небольшой |
| Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара | Да | Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар | Нет |
| Внутриотраслевая конкуренция | высокий уровень | тенденции к ужесточению | низкий уровень |
| Угроза входа новых игроков | Да | | Нет |
| Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов | Да | | Нет |
| Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов | Высокий | | Низкий |

Таблица 19 – Анализ потенциала компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для реализации стратегии диверсификации

| Стратегия диверсификации | Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля? | | |
|--|---|--------------------------------|-----------------------|
| | Возможна | Вероятна | Не возможна |
| Описать новый рынок и новый товар | Новый рынок: рынок компьютерных программных услуг и игр Новый товар: компьютерные программы и игры | | |
| Темпы роста текущих рынков компании | Стагнация или снижение объема рынка | Замедляющийся, но растущий | Высокий |
| Конкуренция на текущих рынках | <u>высокий</u> уровень | <u>тенденции к ужесточению</u> | <u>низкий</u> уровень |
| Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке | Да | | Нет |
| Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке | Да | | Нет |
| Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров | Минимальны и отсутствуют | | Есть |

По итогам оценки потенциальных возможностей компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) для реализации всех четырех стратегий метода Ансоффа составим сводную таблицу (таблица 20) в которой обобщим полученные результаты и дадим рекомендации о реализации той или иной стратегии.

Таблица 20 - Оценка реализации стратегий матрицы Ансоффа

| Вариант стратегии | Возможность | Описание |
|---------------------------|-------------|---|
| Стратегия проникновения | Вероятна | Есть все шансы реализации данной стратегии у компании, тем более что имеется достаточно высокая возможность дополнительного инвестирования |
| Стратегия развития рынка | Возможна | Выход в близлежащие малые города - отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к его реализации |
| Стратегия развития товара | Не возможна | Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента. Однако изменять ассортиментную политику пока не рекомендуется |
| Стратегия диверсификации | Не возможна | У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров диверсифицировать портфель пока не рекомендуется |

Таким образом, на основе проведенного анализа компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) можно сделать следующие выводы:

- в салонах «Евросеть», расположенных в Томске, покупатель может приобрести большой ассортимент телефонов, портативной электроники и мелкой бытовой техники различных ценовых сегментов, а также товары других категорий;

- на рынке компания занимает второе место в числе лидеров отрасли;

- анализ комплекса маркетинга на предприятии показал, что ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) относится к группе фирм «Рыночные последователи», эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют

более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов;

– отрасль, в которой функционирует компания, является достаточно стабильной и привлекательной, однако необходимо улучшение показателей конкурентоспособности и финансовой устойчивости;

– для укрепления конкурентных преимуществ компании необходимо увеличить объем реализации продукции/товара/услуг за счет реализации стратегии проникновения.

3 Совершенствование маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл»

3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл»

Как показал анализ, проведенный во втором разделе данного исследования, маркетинговая стратегия компании «Евросеть-ритейл» придерживается стратегии диверсификации и расширения, при этом конкурентная маркетинговая стратегия компании показала, что ООО «Евросеть-ритейл» относится к группе фирм «Рыночные последователи».

Компании ООО «Евросеть-ритейл» необходимо если не занять лидирующие позиции на рынке мобильного ритейла, то хотя бы стать «следующего за лидером» (рыночные претенденты на лидерство).

Основа стратегии «следующего за лидером» - адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов и стремление доминировать по издержкам. Подобная стратегия предполагает «мирное сосуществование» и осознанный раздел рынка. Выбирается тогда, когда возможности дифференциации малы, а ценовая борьба ведет в итоге к потерям для всех конкурентов.

Многие компании предпочитают следовать за лидерами рынка, однако последние весьма ревниво относятся к их попыткам переманить клиентов. Если последователь предлагает низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять адекватные шаги. Практически лидер превосходит последователей во всех видах конкурентной борьбы. Поскольку схватка, что наиболее вероятно, приведет к ослаблению обеих компаний к радости конкурентов, последователь должен семь раз отмерить, прежде чем броситься в атаку. В случае если последователь не в силах нанести упреждающий удар в виде нового продукта

или резкого расширения системы распределения, ему следует держаться за лидером, не пытаясь атаковать его.

Одной из наиболее распространенных стратегий, соответствующих наступательному духу бизнеса, является стратегия роста фирмы, ориентированная на расширение операций, рост ее доли на рынке. Увеличение сбыта, рост прибыли и т.д. Выделяются два направления роста фирмы: интенсивный и интеграционный.

Недостатки маркетинговой стратегии компании «Евросеть-ритейл» заключаются в основном в том, что, маркетинговая стратегия компании из-за ее больших масштабов, не учитывает требования филиалов (подразделений) в регионах, так, например, рекламная кампания «Евросеть-ритейл» направлена на всю сеть, но в ней нет указаний на конкретные офисы или салоны, в том числе и относительно ООО «Евросеть-ритейл» в г. Томске, также интернет-сайт не проработан под конкретный регион, т.е. на сайте компании (<http://euroset.ru>) можно найти только адрес присутствия офисов (салонов/магазинов), при этом отметим, что несмотря на присутствие в г. Томске 24 салонов «Евросеть», на сайте компании информация о них отсутствует (см. рисунок 20), также на сайте компании можно просмотреть каталог, акции проводимые в сети «Евросеть», но нет, например, возможности сделать заказ товара, узнать, есть ли в наличии какой либо товар именно в магазинах компании в г. Томске и т.п.

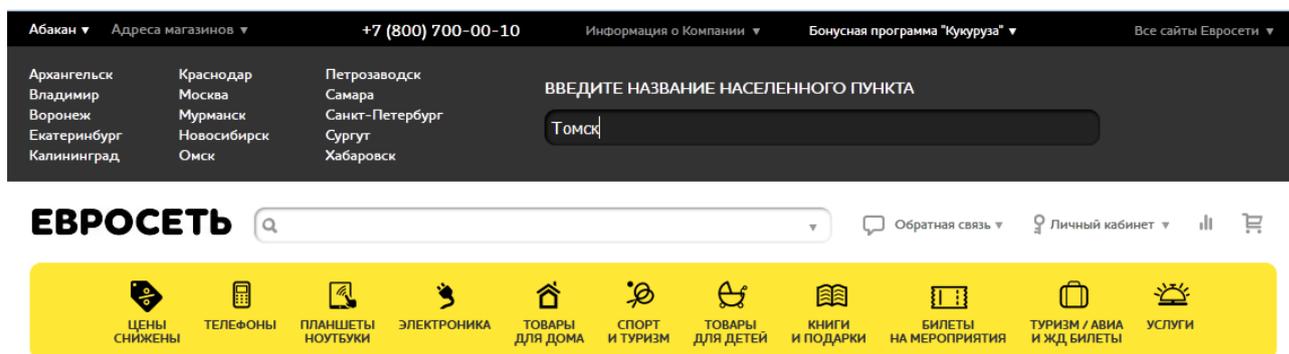


Рисунок 20 – Поисковик на сайте компании «Евросеть» об магазинах «Евросеть»

Таким образом, для роста ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) предлагается стратегия интенсивного роста. Интенсивный рост осуществляется преимущественно за счет использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

Для устранения указанных недочетов, а также для оптимизации маркетинговой стратегии, ООО «Евросеть-ритейл» предлагается:

1. Разработать рекламную кампанию, направленную непосредственно на салоны «Евросеть» в г. Томск и Томской области.

2. Создать на базе сайта компании «Евросеть», интернет-сайт «Евросеть-ритейл-Томск».

Основные цели проведения новой рекламной кампании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Соотношение целей и инструментов рекламной кампании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Цели рекламной кампании | Инструменты |
|---|--|
| Формирование имиджа компании в г. Томске и Томской области | 1. ТВ-реклама (на местном телевидении г. Томска и томской области) – комплексный видеобраз (зрение+слух); 2. Наружная реклама – визуальный образ; |
| Информирование потенциальных клиентов о местонахождении салонов «Евросеть» в г. Томске, появлении новых новинок товара и услуг и их преимуществах | 1. Размещение информационных материалов в газетах и журналах г. Томска и Томской области; 2. Интернет-реклама – с переходом на сайт компании «Евросеть-ритейл-Томск» или отдельную страницу с подробным описанием; 3. Радио-реклама, 4. Директ-маркетинг – адресная рассылка клиентам |
| Стимулирование сбыта | 1. Рекламные баннеры, размещаемые на оживленных улицах и местах с высокой проходимостью; 2. Радио – характеризуется широким охватом, |

| | |
|-------------------------|---|
| Цели рекламной кампании | Инструменты |
| | высокими «проникающими» способностями и высокой частотой контакта |

Рекламная кампания ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) рассчитана на 12 месяцев.

Расчет бюджета на проведение рекламной кампании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в таблице 22.

Таблица 22 - Расчет бюджета на проведение рекламной кампании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Рекламное средство | Стоимость | Требуется | Затраты, руб. |
|---|--|---------------------------------|---------------|
| Радио: | | | |
| Реклама на радио «Европа плюс Томск» | Абонементное рекламное обслуживание, 1 месяц, 5 раз в сутки (30 сек) * 12 мес. | | 148 000 |
| Реклама на радио «Сарафан FM» | 1 сек. – 12 руб. | 35 роликов по 30 сек. * 12 мес. | 63 000 |
| Наружная реклама: | | | |
| Рекламный щит 3×6 | 8 967 | 24 | 215 208 |
| Оплата рекламного места щита | 14700 руб. на 1 мес. | 12 | 176 400 |
| Баннер формата 1,2×1,8 | 6 031 | 12 | 72 372 |
| Оплата рекламного места щита | 10310 руб. на 1 мес. | 12 | 123 720 |
| Печатные СМИ: | | | |
| Реклама в газете «Томская неделя» | 1я полоса – цветной модуль 180 кв. см – 6420 руб. | 48 | 308 160 |
| Директ – маркетинг (адресная рассылка по предприятиям города) | Цена одного отправления – 10,70 руб. | 5 000 | 53 500 |
| Телевидение: | | | |

| Рекламное средство | Стоимость | Требуется | Затраты, руб. |
|--------------------|------------------|---------------------------------|---------------|
| Ролик на ТВ-Томск | 1 сек. – 74 руб. | 25 роликов по 24 сек. * 12 мес. | 532 800 |
| Итого: | - | | 1 693 160 |

По данным таблицы 22 видно, что рекламный бюджет ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на проведение рекламной кампании в рамках оптимизации маркетинговой стратегии, рассчитан на 1 693 160 рублей.

Далее, рассмотрим мероприятие по созданию сайта и интернет магазина компании ООО «Евросеть-ритейл-Томск».

Для создания сайта и интернет-магазина «Евросеть-ритейл-Томск» будет использован интерфейс и наполняемость сайта компании «Евросеть», но с переходами на сайт Евросеть-ритейл-Томск.

После создания сайта, его необходимо будет продвигать в интернет-среде. Рассмотрим рекомендации по продвижению сайта и интернет-магазина ООО «Евросеть-ритейл-Томск».

1) Продвижение сайта и интернет-магазина ООО «Евросеть-ритейл-Томск».

Рассмотрим самые распространенные способы продвижения сайтов и интернет-магазинов. Перечислим основные из них:

1. Продвижение в поисковых системах: SEO, контекст и МКБ;
2. Системы сравнения и выбора товаров (или товарные системы);
3. Реклама в тематических и региональных ресурсах (форумы, блоги, порталы, СМИ);
4. Социальные сети;
5. Сайт «группоны», продающие купоны со скидкой;
6. Партнерские программы (для интернет-магазинов с потребительскими товарами);
7. Специализированная рассылка;

8. Нестандартная реклама.

Способ №1 - поисковое продвижение сайта и интернет-магазина.

Это продвижение сайта интернет-магазина в поисковых системах. Рекомендуются использовать эту рекламу тогда, когда клиент знает о товаре и уже ищет ее в поисковых системах. Или не знает о компании, но знает о товарах-аналогах (например, пользователь ищет «Телефон Samsung S5», а компания продает телефоны разных серий фирмы Samsung, тогда есть смысл предложить ему товар компании). Реклама в поисковых системах эффективна по той простой причине, что тут пользователь явно указывает свою потребность, а, следовательно, реклама будет точечной, почти со 100% попаданием в цель. Ведь если этой потребностью является товар/продукция, то разумно клиенту ее предложить.

Этот метод можно отнести к долгосрочному способу продвижения. В зависимости от того по каким ключевым словам продвигается интернет-магазин или сайт, результат можно увидеть в период от одного до нескольких месяцев. При грамотном применении данного метода клиенту не нужно будет прибегать к другим способам раскрутки магазина/сайта. Результатом хорошей оптимизации станет качественный, бесплатный, целевой трафик.

Существуют 3 вида рекламы в поисковых системах:

1. Контекстная реклама.

Контекстная реклама – это текстовое рекламное объявление в поисковых системах (таких как, Яндекс, Google.ru, Mail.ru, Rambler.ru), а также на сайтах их партнеров.

Преимущества данной рекламы:

а) мгновенный эффект - вы создаете рекламную кампанию, оплачиваете, и буквально через 1-2 дня ваша реклама показывается всем заинтересованным пользователям;

б) фильтрация – заказчик может настроить для показа объявлений только те регионы, в которых он работает (т.е. в нашем случае это г. Томск и Томская область) вплоть до конкретного города, заказчик может ограничить

показы по времени и самое главное по ключевым фразам (то есть показывать объявление только тем пользователям, которые в поисковой строке ввели определенное ключевое слово, например, «планшеты отечественного производства»);

в) плата с заказчика как с рекламодателя взимается только за клик – то есть деньги со счета заказчика списываются только в том случае, если пользователь перешел на сайт компании с данного объявления. Таким образом, объявление компании совершенно бесплатно показывается в нужное время в нужных регионах и только тем, кто ищет товар компании, а платит компания только тогда, когда пользователи заинтересовались предложением компании и, кликнув, перешли на сайт, в нашем случае на сайт - «Евросеть-ритейл-Томск.

Минусы:

а) здесь можно выделить только один минус, такой как цена клика при наличии высокой конкуренции. В этом случае плата за клик может оказаться слишком высокой и невыгодной для компании. Многие полагают, что контекстная реклама значительно дороже поисковой оптимизации.

Таким образом, контекстная реклама, это платный метод, который гарантирует клиенту трафик сразу же после запуска рекламной кампании. Прелесть контекстной рекламы в том, что при правильной настройке, в интернет магазин придут целевые посетители готовые покупать. Самые популярные сервисы контекстной рекламы это Google Adwords и Яндекс Директ. В зависимости от ниши клиента за каждый переход он должен заплатить от нескольких центов до нескольких долларов.

SEO - продвижение сайта в поисковых системах

SEO – это поисковая оптимизация интернет-магазина. Продвижение в этом случае заключается в том, что ваш сайт по определенным ключевым запросам выходит на лидирующих позициях в результатах поиска (например, в первой десятке).

Преимущества:

а) в конечном счете, при правильном продвижении этот способ обойдется дешевле для ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), чем контекстная реклама, конечно, при условии долгосрочного продвижения (когда речь идет не о разовой рекламной акции);

б) часть аудитории отдают предпочтение именно поисковой выдаче, доверяют этим результатам больше, чем контекстным объявлениям;

в) при данном виде раскрутки клиент не платит за клики, в результатах поиска на сайт компании могут кликнуть сколь угодно раз, компания тратит только определенные средства на оптимизацию (Примечание: многие SEO-компании сейчас переходят на систему оплаты не за вывод сайта по определенным ключевым фразам в топ, а именно за кол-во переходов).

Минусы:

а) срок достижения результатов. Сейчас на вывод, примерно, требуется 3-4 месяца (так заявляют многие SEO-компании), а если сайт новый (как в случае с сайтом «Евросеть-ритейл-Томск», то и того больше);

б) риск неудачи – гарантировать клиенту топ 10 не может ни один подрядчик потому, что на вывод влияет целый ряд факторов:

1) оптимизация сайтов конкурентов компании (если хотя бы 11 сайтов занимаются поисковой оптимизацией в одном городе по определенной ключевой фразе, то очевидно, что как минимум один останется за бортом первой страницы);

2) алгоритм поисковой системы, который может легко поменяться без предупреждения;

в) смена ключевых фраз или их дополнение (например, вы стали продавать новые товары), как правило, занимает столько же времени, сколько и вывод.

МКБ - медийно-контекстный баннер.

МКБ – медийно-контекстный баннер. Сочетает в себе преимущества контекстной и медийной рекламы. Полезным данный вид продвижения может оказаться в случаях, когда вы хотите повысить популярность бренда, добиться

устойчивой ассоциации определенной тематики с вашим брендом, или провести рекламную акцию для целевой аудитории. Этот баннер, как и рекламные объявления, показывается в ответ на поисковые запросы пользователей, и при клике по нему они переходят на ваш сайт.

Преимущества:

а) баннер, в отличие от обычных объявлений, которые имеют единый формат, может быть ярким, креативным, динамичным;

б) медийно-контекстный баннер является единственным рекламным баннером на странице с результатами поиска, что выгодно выделяет его на фоне других объявлений;

в) компания «Евросеть» в лице заказчика сможет настроить показ рекламного баннера по определенному региону (в нашем случае опять же для г. Томска и Томской области);

г) компания может ограничить количество показов МКБ одному пользователю;

д) в МКБ компания сможет указать контактные данные компании, а точнее салонов «Евросеть» в г. Томске, например, номер телефона, что запрещено в контекстной рекламе.

Минусы:

а) оплата при этом способе раскрутки интернет-магазина взимается за показы, гарантировать переход на сайт данный вид рекламы не может;

б) спрогнозировать бюджет оказывается довольно проблематичным (можно приобрести 10 000 показов, но они могут быть израсходованы как за 2 недели, так и за месяц).

Способ №2 - продвижение через системы поиска и подбора товаров.

Товарные площадки – это площадки, которые служат для выбора и сравнения товаров. Наиболее распространенные площадки: <http://market.yandex.ru>, <http://torg.mail.ru>, <http://price.ru>, <http://tyndex.ru>, <http://gorbushka.ru>, <http://yourmart.ru>, <http://moymarket.ru> и т.д.

Как правило, клиент (заказчик) платит за переход посетителя на сайт компании, хотя есть возможность разместить товар с фиксированной оплатой. Одним из плюсов такой раскрутки интернет-магазина является то, что к сайтам, размещающимся на подобных площадках, пользователи относятся достаточно лояльно и проявляют к ним больше доверия.

Способ №3 - реклама в тематических и региональных ресурсах.

Для некоторых товаров этот способ может быть не менее эффективным, особенно в случаях, когда спрос на товар еще не сформирован. Например, ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) продает новый гаджет, о котором никто не знает. Было бы эффективно разместить свою рекламу на форумах любителей новой техники – это целевая аудитория, которая наверняка проводит большую часть времени в интернете на подобных ресурсах. Если товар широкого потребления по выгодной цене, и работаете только в своем городе, то можно разместить рекламу на местном региональном портале, где многие жители города Томск и Томской области регулярно посещают этот ресурс, чтобы почитать или обсудить местные новости и проблемы.

Площадками для такого вида продвижения могут выступать различные блоги, специализированные форумы, городские и региональные порталы и электронные СМИ.

Способ №4 - продвижение в социальных сетях.

Огромная часть интернет-аудитории сегодня проводит свое время в социальных сетях. И многие пользователи используют их не только как ресурс для развлечения и общения, но и как источник для получения информации. Они подписываются на новости различных медиа- и тематических групп. Социальная сеть - это как специализированный срез интернета со своим особым миром. В нем также есть новости, блоги, форумы, сообщества.

Но не стоит ожидать большого успеха. На сегодняшний день показатель кликабельности на рекламные объявления в социальных сетях в разы меньше, чем в поисковых системах. Это объясняется тем, что чаще пользователь просто не замечает ее, так как сосредоточен на изучении основного содержания

социальной сети (страницы других пользователей, фотографии, аудио- и видео-файлы).

Способ №5 - раскрутка интернет-магазина через сайты «groupony».

Так как у компании «Евросеть» есть товар, на который делается хорошая скидка, стоит рассмотреть этот способ продвижения интернет-магазина.

Как правило, гупоны берут от 20% до 50% от оборота. Что получает компания «Евросеть»? Во-первых, он позволяет быстро заявить о интернет-магазине широкой аудитории. Во-вторых, он позволяет быстро собрать базу потенциальных клиентов, которым впоследствии компания и салоны «Евросеть» смогут рассылать другие выгодные предложения напрямую. ООО «Евросеть-ритейл-Томск» сможет регулярно пользоваться услугами таких сайтов. Их большое кол-во, вот некоторые из них: <http://biglion.ru>, <http://kupikupon.ru>, <http://groupon.ru>, <http://vigoda.ru> и т.д.

Способ №6 - продвижение через партнерские программы.

Способ №7 - специализированная e-mail рассылка.

Путей продвижения и раскрутки интернет-магазина, а также сайта «Евросеть-ритейл-Томск» множество, нужно использовать различные, комбинировать их, отслеживать эффективность. В конце концов, в этом и заключается секрет успешного рекламщика.

Затраты на создание, продвижение сайта и интернет-магазина ООО «Евросеть-ритейл-Томск», представлены в таблице 23.

Как видим из данных в таблице 23, создание, продвижение сайта и интернет-магазина компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) – «Евросеть-ритейл-Томск» потребует немного материальных затрат в сравнении с объемом деятельности ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), однако, является маркетинговой кампаний с огромным охватом аудитории.

Таблица 23 - Затраты на создание, продвижение сайта и интернет-магазина компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) - «Евросеть-ритейл-Томск»

| Статья затрат | Сумма, руб. |
|---|-------------|
| Создание сайта, его тематики (оплата специалисту) | 250 000 |
| Оплата хостинга и подключение его к сайту компании «Евросеть» | 120 000 |
| Продвижение в поисковых системах: SEO, контекст и МКБ | 144 000 |
| Системы сравнения и выбора товаров (или товарные системы) | 120 000 |
| Реклама в тематических и региональных ресурсах (форумы, блоги, порталы, СМИ) | 250 000 |
| Социальные сети | 100 000 |
| Сайт «группоны», продающие купоны со скидкой | 130 000 |
| Партнерские программы (для интернет-магазинов с потребительскими товарами) | 130 000 |
| Специализированная рассылка | 180 000 |
| Годовая оплата специалиста за работу сайта (30 тыс. руб. мес.) (менеджер-программист) | 360 000 |
| Всего затрат | 1 784 000 |

Итак, оптимизировав маркетинговую стратегию ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) было принято решение о выборе стратегия интенсивного роста за счет реализации стратегии проникновения. Интенсивный рост осуществляется преимущественно за счет использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

3.2 Определение экономической эффективности мероприятий по разработке маркетинговой стратегии Томского филиала ООО «Евросеть-ритейл»

В практике стратегического маркетинга для прогнозирования результатов стратегии широко используется метод PIMS. Этот метод основан на разработанной программе влияния различных факторов на прибыльность предприятия.

Метод PIMS (Profit Impact of Market Strategy) - анализ влияния рыночной стратегии на прибыль, был разработан в середине 60-х годов в компании «General Electric» [13, С. 92].

PIMS представляет собой попытку обобщить все переменные, которые влияют на долгосрочную прибыльность компании. Считается, что эта модель, которая использует около 30 переменных, позволяет выявить около 67% факторов успеха компании.¹⁷

Модель состоит из базы данных, охватывающих почти 3000 предприятий, разделенных по отраслям народного хозяйства, главным образом североамериканских и европейских компаний.

Программы PIMS разработаны для различных отраслей народного хозяйства, в том числе и для сотового ритейла, к которому относится ООО «Евросеть-ритейл» (Томск). Для прогнозирования доходности после предложенных мероприятий для ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) используется зависимость этого показателя от доли рынка в программе PIMS.

Прогнозы трех экспертов в области стратегического маркетинга осуществили прогнозирования увеличения рыночной доли ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в трех сценариях (пессимистичный, оптимистичный, реалистичный) сценарии развития событий, в результате предложений по

¹⁷Участие в конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» с последующей публикацией.

оптимизации маркетинговой стратегии компании, которые представлены в таблице 24:

- 1) Увеличение рыночной доли (Оптимистичный сценарий - вероятность 10%);
- 2) Увеличение рыночной доли (Пессимистичный сценарий - вероятность 15%);
- 3) Увеличение рыночной доли (Реалистичный сценарий – вероятность 75%).

Таблица 24 – Прогноз увеличения рыночной доли ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Эксперт | Оптимистичный сценарий | Пессимистичный сценарий | Реалистичный сценарий |
|---------------------------|------------------------|-------------------------|-----------------------|
| 1 эксперт | 2,1 | 3,1 | 4,2 |
| 2 эксперт | 2,0 | 3,4 | 4,5 |
| 3 эксперт | 2,5 | 3,8 | 5,1 |
| Среднее значение прогноза | 2,2 | 3,4 | 4,6 |

Таким образом, по данным таблицы 24 видно, что доля рынка ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на рынке г. Томска и Томской области в среднем по прогнозам трех экспертов вырастет:

- на 2,2 процентных пункта при оптимистичном сценарии;
- на 3,4 процентных пункта при пессимистичном сценарии;
- на 4,6 процентных пункта при реалистичном сценарии.

Рассчитаем будущую долю рынка ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) с учетом прогнозов экспертов:

- 1) при оптимистичном сценарии развития событий:

$$\text{КРД} = 18,1 + 2,2 = 20,3\%$$

- 2) при пессимистичном сценарии развития событий:

$$\text{КРД} = 18,1 + 3,4 = 21,5\%$$

3) при реалистичном сценарии развития событий:

$$\text{КРД} = 18,1 + 4,6 = 22,7\%.$$

Таким образом, расчеты показывают, что при оптимистичном развитии событий рыночная доля ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на рынке мобильной и портативной техники г. Томска и Томской области составит 20,3%, при пессимистичном сценарии – 21,5%, а при реалистичном развитии событий доля на рынке ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) составит – 22,7%.

Зависимость между долей рынка и прибыльностью по программе PIMS представим в таблице 25.

Таблица 25 - Зависимость доходности от доли рынка сотового ритейла по данным PIMS

| Группа | Доля рынка, % | Доходность, % |
|----------|---------------|---------------|
| 1 группа | Менее 7 | 10,0 |
| 2 группа | От 7 до 15 | 16,0 |
| 3 группа | От 16 до 20 | 20,0 |
| 4 группа | От 20 до 25 | 22,0 |
| 5 группа | От 25 до 29 | 23,0 |
| 6 группа | От 30 до 33 | 25,0 |
| 7 группа | От 33 до 37 | 28,0 |
| 8 группа | От 38 и выше | 33,0 |

Как показал анализ в разделе 2.3 данной работы, доля рынка ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) по Томской области (КРД) составила 18,1%, а значит доходность была равна 20% (см. таблицу 25).

Исходя из прогнозирования доли рынка, при всех трех сценариях ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) попадает в 4 группу с доходностью 22%. То есть этот показатель вырастет ориентировочно на 2%.

Кроме этого, следует определить вероятное влияние маркетинговой стратегии на объемы продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), для чего используем показатели компании за 2015 год.

Согласно исследованиям экспертов Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) в 2016 году рост сотового ритейла составил 22,0%. При прогнозировании это значение принимается и для 2017 г. Учитывая эти данные, можно определить объем рынка ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на прогнозный период (2016-2017 гг.).

Прогнозируемый объем рынка (будущий) = Нынешний объем рынка *% роста.

Прогнозируемый объем рынка (будущий) сотового ритейла г. Томска и Томской области = $51,4 * 0,13 + 51,4 = 58,082$ млрд. руб.

Рассчитаем, прогнозируемый объем продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск):

Прогнозируемый объем продаж = Будущая доля рынка ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) * будущий объем рынка

Прогнозируемый объем продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) при оптимистичном прогнозе = $58,082 * 0,203 = 11,79$ млрд руб.

Прогнозируемый объем продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) при пессимистичном прогнозе = $58,082 * 0,215 = 12,49$ млрд руб.

Прогнозируемый объем продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) при реалистичном прогнозе = $58,082 * 0,227 = 13,18$ млрд руб.

Экономическую эффективность от выбранной (усовершенствованной) маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) представим в таблице 26.

Таким образом, по данным таблицы 26 видно, что разработанная (усовершенствованная) маркетинговая стратегия для ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) приведет компанию к значительным эффектам, а именно вырастет доля рынка компании на рынке мобильной и портативной технике, а также финансовых услуг в г. Томске и Томской области, прибыльность компании и объемы продаж компании возрастут.

Таблица 26 – Эффективность влияния усовершенствованной маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

| Показатель | До предлагаемых мероприятий (факт 2015 года) | После предлагаемых мероприятий (прогноз в трех сценариях на планируемый период) | | |
|---|---|---|--------------------------------|------------------------------|
| | | Оптимисти чный сценарий | Пессимисти чный сценарий | Реалистичн ый сценарий |
| 1. Доля рынка, % | 18,1 | 20,3 | 21,5 | 22,7 |
| 2. Доходность, % | 20,0 | 22,0 | 22,0 | 22,0 |
| 3. Объемы продаж, млрд. руб. | 9,3 | 11,8 | 12,5 | 13,2 |
| 4. КПД (Положение на матрице конкурентоспо собности (методика Белюсова) | Рыночные последователи | Рыночные претенденты | | |

После введения в действие выбранной маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) из состояния «рыночных последователей» перейдет в состояние «рыночные претенденты на лидерство» в г. Томск и Томской области.

Далее, рассмотрим экономическую эффективность от разработанных мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск).

Экономический эффект – это разница между результатом (предполагаемым доходом) и затратами, а экономическая эффективность – это отношение результата к затратам:

$$Э_{\text{эффект}} = P - 3 \quad (1),$$

где З – результат (предполагаемый доход);

Р – затраты на мероприятия.

$$\text{Э}_{\text{эффективность}} = \text{Р} / \text{З} \quad (2)$$

В таблице 27 представим смету затрат компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии.

Таблица 27 – Смета затрат ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии

| Мероприятие | Затраты, руб. |
|--|---------------|
| 1. Проведение рекламной кампании на уровне Томской области и г. Томска | 1 693 160 |
| 2. Создание, продвижение сайта и интернет магазина «Евросеть-ритейл-Томск» | 1 784 000 |
| Всего затрат, руб. | 3 477 160 |

Таким образом, по данным таблицы 27 видно, затраты компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии составит 3 477 160 руб. (или 0,00347 млрд руб.) в планируемый период, что составляет всего 0,04% от объемов продаж компании в 2015 году.

При оценке эффективности предлагаемых решений, возьмем экономические показатели деятельности компании ООО «Евросеть-ритейл» за 2015 год.

Основываясь на методе экспертных оценок, ожидаемый рост объемов продаж компании от разработанных мероприятий по совершенствованию

маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) примерно составит 30% в год.

Таким образом, прирост объема продаж (выручки) ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) составит:

$$\Delta B = 9,3 * 0,30 = 2,79 \text{ млрд. руб.}$$

Т.е. прогнозируется (ожидается), что компания ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) от разработанных рекомендаций получить дополнительный объем продаж в размере 2,79 млрд руб.

При сохранении рентабельности деятельности компании на уровне 2015 года (11,8%) прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 2,79 * 0,118 = 0,329 \text{ млрд руб.}$$

Т.е. прогнозируется (ожидается), что компания ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) от разработанных рекомендаций получить дополнительную прибыль от продаж в размере 0,329 млрд руб.

Можем рассчитать экономическую эффективность предлагаемых решений:

$$\mathcal{E}_{\text{эффект}} = P - 3 = 0,329 - 0,00347 = 0,3255 \text{ млрд руб. или } 325,53 \text{ млн. руб.}$$

$$\mathcal{E}_{\text{эффективность}} = P / 3 = 0,329 / 0,00347 = 94,8.$$

Таким образом, компания ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) сможет получить дополнительную условную прибыль в размере 325,53 млн. руб., соответственно, реализация предложенных решений будет эффективна.

Критерием экономической эффективности внедрения мероприятий является положительная рентабельность проекта (94,8), которая больше 1.

Для наглядного представления, оценка эффективности реализации предлагаемых мер по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) представим на рисунке 21.

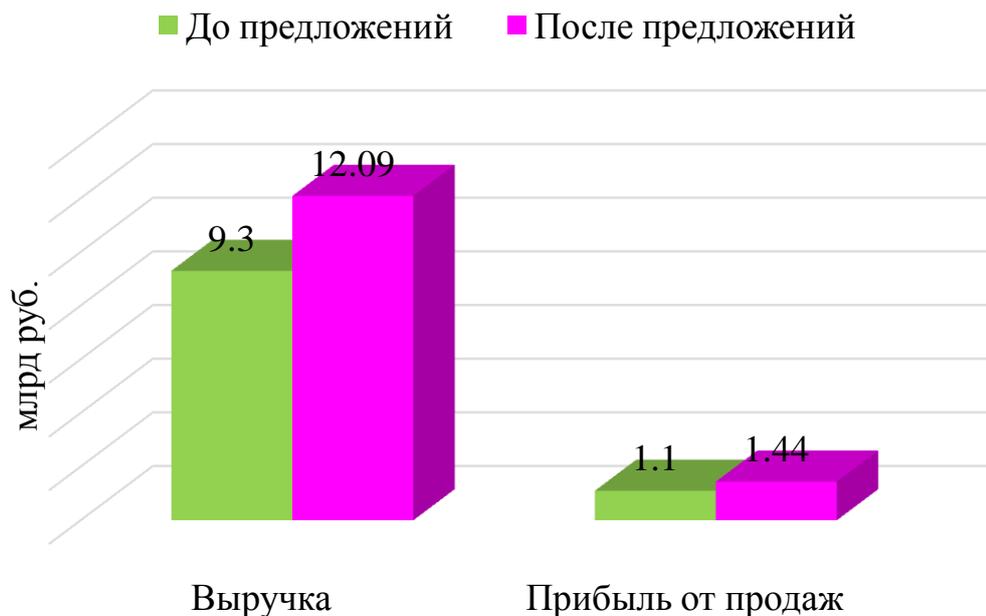


Рисунок 21 – Ожидаемые результаты от реализации предлагаемых мер по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)

В целом можно сделать следующий вывод: затраты компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на совершенствование маркетинговой стратегии оправданны, так как компания получит не только дополнительный объем продаж, но и дополнительную прибыль.

Выводы по 3 главе

Таким образом, по результатам практического исследования сделаны основные выводы, о том, что компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) необходимо если не занять лидирующие позиции на рынке мобильного ритейла, то хотя бы стать «следующего за лидером» (рыночные претенденты на лидерство). Недостатки маркетинговой стратегии компании «Евросеть-ритейл» (Томск) заключаются в основном в том, что, маркетинговая стратегия компании из-за ее больших масштабов, не учитывает требования филиалов (подразделений) в регионах, а проводится на федеральном уровне.

Для устранения данного недостатка, были разработаны мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), которые заключаются в разработке нами рекламной кампанию,

направленную непосредственно на салоны «Евросеть» в г. Томск и Томской области, при этом учитывая федеральную маркетинговую стратегию компании. Также нами были внесены предложения о создании на базе сайта компании «Евросеть», интернет-сайт «Евросеть-ритейл-Томск».

Для подтверждения эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой стратегии компании на региональном уровне были проведены расчеты эффективности предложенных мероприятий методом PIMS, которые показали, что предложенные мероприятия по созданию/оптимизации маркетинговой стратегии для ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) приведет компанию к значительным эффектам, а именно вырастет доля рынка компании на рынке мобильной и портативной технике, а также финансовых услуг в г. Томске и Томской области, прибыльность компании и объемы продаж компании возрастут.

4. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| | |
|---------------|-------------------------------|
| Группа | ФИО |
| 3-3303 | Золотухина Анастасия Игоревна |

| | | | |
|----------------------------|-----------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
| Институт | Социально-гуманитарных технологий | Кафедра | Менеджмента |
| Уровень образования | Специалист | Направление/специальность | «Менеджмент организации» |

| Исходные данные к разделу «Социальная ответственность» | |
|--|--|
| <p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <p>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</p> <p>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</p> <p>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</p> | <p>На рабочем месте для связи необходим телефон, факс, доступ в интернет, использование электронной почты и чат программ.</p> <p>Плюс ко всему для работы менеджеру необходим доступ к письменным принадлежностям и канцтоварам.</p> <p>- Вредными проявлениями факторов производственной среды являются: повышенная ионизация воздуха, электромагнитные излучения, контрастность и пульсация светового потока, повышенный уровень ультрафиолетовой и инфракрасной радиации, повышенный уровень шума и вибрации, нервно-эмоциональная напряженность, повышенный уровень стресса и психо-эмоциональная перегрузка.</p> <p>- Опасные факторы: электрический ток. Работа проводилась с использованием портативного персонального компьютера и офисной техники.</p> <p>Пожарная и взрывная безопасность – система организационных и технических средств, направленная на профилактику и ликвидацию пожаров и взрывов.</p> <p>- При работе в магазине загрязняющими источниками окружающей среды являются отходы в помещении: закончившие свой срок</p> |

| | |
|---|--|
| <p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p> | <p>-Правила пожарной безопасности в Российской Федерации (ППБ 01-03), введенные в действие приказом МЧС России от 18.06.2003 № 313. -ГОСТ 12.1.004-91 Система стандартов безопасности труда. Пожарная безопасность. Общие требования - "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015) - Постановления Правительства РФ от 10.11.2011 г. № 924 данное постановление принято в соответствии со ст. 18 Закона РФ «О защите прав потребителей» - ISO 14000, международный стандарт по созданию системы экологичного менеджмента ISO 26000:2010 "Руководство по социальной ответственности" - Стандарт ТСО на эргономику, экологию и безопасность электроннолучевых и жидкокристаллических дисплеев.</p> |
| <p>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</p> | |
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности: - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях.</p> | <p>ООО «Евросеть-ритейл» соблюдает международные стандарты, принятые Международной Конвенцией организации труда, по вопросам заработной платы, социального страхования, предоставление оплачиваемых отпусков, охраны труда и т.д. Социальная политика компании направлена на: 1) Социальную защищенность работников; 2) Мотивацию работников эффективной работе; 3) Гарантии и компенсации; 4) Медицинское обслуживание; 5) Личное страхование; 6) Комфортные и безопасные условия труда;</p> |

| | |
|--|---|
| <p>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</p> <p>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</p> <p>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</p> | <p>- Компания уделяет внимание детям работников: финансовая поддержка оказывается при рождении ребенка. Для детей организовываются подарки к праздничным датам, отдых и оздоровление, культурные и спортивные мероприятия.</p> <p>- Благотворительная деятельность компании.</p> |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <p>- анализ правовых норм трудового законодательства;</p> <p>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</p> <p>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</p> | <p>Специальные (характерные для проектируемой рабочей зоны) правовые нормы трудового законодательства.</p> |
| <p>Перечень графического материала:</p> | |
| <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p> | <p>Таблица 27- Стейкхолдеры компании Таблица 28 - Структура программы социальной ответственности компании Таблица 29 - Определение элементов программы социальной ответственности Таблица 30 - Затраты на мероприятия социальной ответственности Таблица 31 - Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности</p> |

| | |
|--|--|
| Дата выдачи задания для раздела по линейному графику | |
|--|--|

Задание выдал консультант:

| Должность | ФИО | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова А.С. | | |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-------------------------------|---------|------|
| 3-3303 | Золотухина Анастасия Игоревна | | |

Корпоративная социальная ответственность ООО «Евросеть-ритейл»

ООО «Евросеть-ритейл» анализирует корпоративную ответственность как очень нужное условие устойчивого развития компании.

Социальная политика компании «Евросеть-ритейл» направлена на создание благоприятных условий. Укрепление корпоративного духа является одним из основных факторов успешной производственной деятельности.

Сотрудники фирмы – самое ценное в компании. От знаний менеджеров, их навыков и опыта зависит решение задач, которые стоят перед организацией. Поэтому «Евросеть» привлекает высококвалифицированных сотрудников и помогает непрерывно повышать профессионализм своих работников. Для каждого сотрудника составляют план учебных мероприятий, проводят подготовки и переподготовки специалистов. «Евросеть-ритейл» создает наиболее комфортные условия для молодых специалистов, которые помимо социально-экономического пакета, получают возможность быстрого профессионального и карьерного роста, и перспективу в будущем.

Важный аспект социальной политики компании - создание безопасной и комфортной рабочей среды для всех сотрудников. «Евросеть-ритейл» следит за неукоснительным выполнением правил, основанных на государственных стандартах и инструкциях, добиваясь нулевого уровня травматизма в компании.

К основным стейкхолдерам организации можно отнести следующих сотрудников (таблица 28).

Таблица 28 Стейкхолдеры компании

| Прямые | Косвенные |
|-----------------|-------------------------------------|
| Собственники | Органы федеральной и местной власти |
| Сотрудники | |
| Поставщики | Конкуренты |
| Потребители | |
| Налоговые фонды | Население |

Объектом социальной ответственности компании являются ее сотрудники, они ожидают адекватной оплаты их труда, возможностей профессионального роста и построения своей карьеры, здоровой моральной атмосферы, хороших условий и режима труда, замечательного руководства.

Поставщики связаны с результативностью управления организацией (прибыльным использованием ресурсов).

Потребители также имеют отношение к социальной ответственности компании, т.к. компания старается для предоставления им качественных услуг или продукции.

Налоговые органы относятся к прямым стейкхолдерам, они получают от фирмы взносы на социальное обеспечение своих сотрудников (пенсионное обеспечение, социальное страхование, медицинское страхование).

Косвенные стейкхолдеры – это конкуренты, они увеличивают уровень конкуренции и уменьшают риск появления монополистов. Происходит обмен опытом и заключаются партнерские соглашения. К числу влиятельных стейкхолдеров относятся также правительство и жители регионов, в которых располагаются фирмы. Среди жителей региона выделяются не только проживающие в нем люди, но и местные власти.

Структура программ социальной ответственности составляет портрет Социальной Ответственности компании. Выбор программ, а следовательно структура социальной ответственности полностью зависит от целей фирмы и выбора стейкхолдеров, на которых и будут направлены программы.

Таблица 29 - Структура программы социальной ответственности компании

| № | Наименование мероприятия | Стейкхолдеры | Сроки реализации | Ожидаемый результат от реализации мероприятия |
|---|---|---------------------------------------|-------------------------|---|
| 1 | Тренинги, курсы, повышение квалификации | Сотрудники, собственники | 21.10.2015 | Развитие персонала, рост производительности труда компании, улучшение качество предоставляемых услуг, приобретение нового опыта и знаний. |
| 2 | Международная выставка BaselWord | Сотрудники, собственники, потребители | 13.04.2015 | Развитие персонала, рост производительности труда компании, улучшение качество предоставляемых услуг, приобретение нового опыта и знаний. |
| 3 | Благотворительность | Сотрудники, собственники, потребители | 16.05.2015 | Улучшение имиджа компании, рост репутации. |
| 4 | Организация выезда для игры в пинг понг | Сотрудники, собственники | 05.06.2015 - 06.07.2015 | Сплочение коллектива, рост производительности, создание положительной атмосферы внутри коллектива. |

Таким образом, из таблицы 29 можно сделать выводы, что значимое отражение в поставленных целях социальной ответственности организации находят стейкхолдеры прямого влияния. Больше количество мероприятий компании направлено на работников, повышая их квалификацию и возможность приобретения бесценного опыта в различных конкурсных мероприятиях и участия в форумах.

При разработке программы корпоративной социальной ответственности фирмы, является определение элементов программы социальной ответственности. Для того, чтобы определить необходимый перечень мероприятий, необходимо сравнить главных стейкхолдеров компании,

мероприятия, которые им интересны, хобби и др. Ожидаемый результат от реализации программы позволяет оценить значимость будущих итогов реализации программ. Результаты приведены в таблице 30.

Таблица 30 - Определение элементов программы социальной ответственности

| № | Стейкхолдеры | Описание элемента | Ожидаемый результат |
|---|---|---|---|
| 1 | Сотрудники | Оплата Дополнительного Медицинского Страхование (ДМС) | Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни. |
| 2 | Население | Финансовая поддержка при рождении ребенка. Для детей бесплатно культурные и спортивные <u>мероприятия.</u> | Забота о здоровье населения |
| 3 | Население | Предоставление бесплатных мест для прохождения преддипломной практики. | Привлечение новых будущих специалистов. |
| 4 | Собственники, сотрудники, потребители | Благотворительность | Повышение репутации компании, привлечение потенциальных клиентов, укрепление устойчивости компании на рынке. |

Также в рамках социальной ответственности компании необходимо рассмотреть затраты на данные цели. Данные, представленные в таблице 31, получены на основании финансовой отчетности компании.

Таблица 31 - Затраты на мероприятия социальной ответственности

| № | Мероприятие | Цена/ руб. | Стоимость реализации на планируемый период |
|--------|---|------------|--|
| 1 | Оплата ДМС | 20000 | 300000 |
| 2 | Тренинги, курсы, повышение квалификации | 30000 | 90000 |
| 3 | Организация международной выставки BaselWord | 30000 | 90000 |
| 4 | Бесплатные Спортивные мероприятия | 25000 | 50000 |
| 5 | Благотворительность | 100000 | 100000 |
| 6 | Предоставление бесплатных мест для преддипломной практики | 4500 | 27000 |
| Итого: | | | 657000 руб. |

Оценка эффективности программы социальной ответственности должна строиться на основе принципов эффективности затрат на мероприятия и ожидаемых от мероприятий результатов.

Необходимо помнить, что каждая реализуемая программа социальной ответственности связана с целями деятельности предприятия, ее миссией. Поэтому необходимо определить эффект от реализации программ не только для общества, но и для организации – таблица 31.

Таблица 31 - Ожидаемая эффективность программ социальной ответственности

| № | Название мероприятия | Затраты | Эффект для компании | Эффект для общества |
|---|--|---------|---|--|
| 1 | Оплата ДМС | 300000 | Привлечение лучших сотрудников, поддержание работоспособности сотрудников, минимизация финансовой нагрузки на семьи в случае болезни. | Создание и поддержание имиджа организации, стабильность и устойчивость предприятия |
| 2 | Тренинги, курсы, повышение квалификации | 90000 | Повышение узнаваемости компании, повышение знаний и опыта персонала, рост производительности труда компании. | Развитие персонала |
| 3 | Организация международной выставки SIHH BaselWord | 90000 | Повышение узнаваемости компании, повышение знаний и опыта персонала, рост производительности труда компании. | Развитие персонала |
| 4 | Благотворительность | 100000 | Повышение репутации компании, привлечение потенциальных клиентов, укрепление устойчивости компании на рынке. | Обеспечение устойчивого развития местного сообщества и общества в целом |
| 5 | Предоставление бесплатных мест для преддипломной практики. | 27000 | Привлечение лучших молодых специалистов, расширение бизнеса. | Снижение проблемы трудоустройства молодых специалистов |

Таким образом, мы видим, что выбранные программы социальной ответственности являются оптимальными для данной компании.

Проводимые в рассматриваемой компании программы и акции социальной ответственности полностью соответствуют стратегии и миссии компании. Для рассматриваемой компании одинаково важны внешняя и внутренняя социальная ответственность.

Основными преимуществами, которые получает компания от реализации программ социальной ответственности, следующие: социальная реклама компании, благополучие работников компании и членов их семей.

Затрачиваемые компанией средства на выполнение социальной ответственности адекватны, а достигнутые в результате проведения мероприятий социальные последствия важны как для самой компании, так и для населения регионов деятельности компании.

В качестве рекомендаций по росту эффективности социальной ответственности компании можно предложить при сохранении имеющихся финансов развивать и нефинансовую составляющую, проводить больше акций с сотрудниками, стимулируя их социально-ответственное поведение.

Заключение

В результате данного исследования были решены все поставленные задачи и достигнута цель, а именно разработаны мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск), позволяющие данной компании эффективно реализовать всю систему маркетинговых действий, и тем самым обеспечить усиление собственных конкурентных позиций на рынке на рынке мобильной и портативной техники и оказывающей услуги в сфере сотовой связи и финансовых сервисов г. Томска и Томской области.

«Евросеть» является одним из самых известных брендов России. Доля ритейлера на российском рынке сотовых телефонов и смартфонов составляет около 30%. Сегодня компания представлена более чем 4 500 салонами, работающими в около 1500 городах и населенных пунктах на территории России и Республики Беларусь. Ежемесячно салоны компании посещают свыше 50 миллионов покупателей.

ООО «Евросеть-ритейл» имеет на территории России 8 филиалов.

В городе Томск и Томской области имеются 24 представительства ООО «Евросеть-ритейл» (салоны «Евросеть»), которые являются представительствами Западно-Сибирского филиала ООО «Евросеть-ритейл» - ООО «Евросеть-Новосибирск» (ООО «Евросеть-ритейл» (Томск)).

Стратегия развития ООО «Евросеть-ритейл» направлена на увеличение рыночной доли, диверсификацию поставщиков, расширение продуктового ряда и товарного ассортимента, рост стоимости бренда и экспансию в новые сегменты рынка услуг высокой добавленной стоимости в телекоммуникациях.

Маркетинговая стратегия компании ООО «Евросеть-ритейл» направлена на всю сеть салонов «Евросеть».

Исследование показало, что недостатки маркетинговой стратегии компании «Евросеть-ритейл» заключаются в основном в том, что, маркетинговая стратегия компании из-за ее больших масштабов, не учитывает

требования филиалов (подразделений) в регионах, и носит разрозненный характер, и просто выполняются маркетинговые мероприятия в рамках федеральных мероприятий, так, например, рекламная кампания «Евросеть-ритейл» направлена на всю сеть, но в ней нет указаний на конкретные офисы или салоны, в том числе и относительно ООО «Евросеть-ритейл» в г. Томске, также интернет-сайт не проработан под конкретный регион, т.е. на сайте компании (<http://euroset.ru>) можно найти только адрес присутствия офисов (салонов/магазинов), при этом отметим, что несмотря на присутствие в г. Томске 24 салонов «Евросеть», на сайте компании информация о них отсутствует, также на сайте компании можно просмотреть каталог, акции проводимые в сети «Евросеть», но нет, возможности сделать заказ товара, узнать, есть ли в наличии какой либо товар именно в салонах компании в г. Томске и т.п.

Таким образом, для роста ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) в рамках исследования было предложено - маркетинговая стратегия интенсивного роста. Интенсивный рост осуществляется преимущественно за счет использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д.

Для устранения указанных недочетов, а также для оптимизации маркетинговой стратегии, ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) было предложено:

- 1) Разработать рекламную кампанию, направленную непосредственно на салоны «Евросеть» в г. Томск и Томской области.
- 2) Создать на базе сайта компании «Евросеть», интернет-сайт «Евросеть-ритейл-Томск».

Для достижения предложенных мероприятий были проведены расчеты, которые показали, что рекламный бюджет ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на проведение рекламной кампании в рамках оптимизации маркетинговой стратегии составит 1 693 160 рублей, а затраты на продвижение сайта и

интернет-магазина компании ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) – «Евросеть-ритейл-Томск» потребует затрат в размере 1 784 000 руб.

В практике стратегического маркетинга для прогнозирования результатов стратегии широко используется метод PIMS. Этот метод основан на разработанной программе влияния различных факторов на прибыльность предприятия.

Расчеты эффективности предложенных мероприятий методом PIMS показали, что предложенные мероприятия по созданию/оптимизации маркетинговой стратегии для ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) приведет компанию к значительным эффектам, а именно вырастет доля рынка компании на рынке мобильной и портативной технике, а также финансовых услуг в г. Томске и Томской области, прибыльность компании и объемы продаж компании возрастут. Расчеты показали, что при оптимистичном развитии событий рыночная доля ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) на рынке мобильной и портативной технике г. Томска и Томской области составит 20,3%, при пессимистичном сценарии – 21,5%, а при реалистичном развитии событий доля на рынке ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) составит – 22,7%, а объемы продаж компании возрастут с 9,3 млрд руб. (факт 2015 года), до: при оптимистичном развитии событий до 11,8 млрд руб., при пессимистичном сценарии до 12,5 млрд руб., а при реалистичном развитии событий объемы продаж ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) составят – 13,2 млрд руб.

После введения в действие выбранной маркетинговой стратегии ООО «Евросеть-ритейл» (Томск) из состояния «рыночных последователей» перейдет в состояние «рыночные претенденты на лидерство» в г. Томск и Томской области.

Таким образом, цель, поставленная во введении достигнута, задачи были выполнены.

Список используемых источников

1. Альтшулер И.Г. Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали, или Просто о сложном / И.Г. Альтшулер, 2011. – 288 с.
2. Альтшулер И.Г. О стратегии, маркетинге и консалтинге / И.Г. Альтшулер, 2016. – 440 с.
3. Аренков И.А. Маркетинг и управление потребительской ценностью: учебник / И.А. Аренков, В.Н. Наумов, В.А. Середохо, О.У. Юлдашева. – М.: Амкос, 2013. – 656 с.
4. Басовский Л.Е. Маркетинг: учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская. – М.: Инфра-М, 2014. – 304 с.
5. Баталова О.С. Содержание понятия «маркетинговая стратегия» / О.С. Баталова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 103-106.
6. Барышев А.Ф. Маркетинг: учебник / А.Ф. Барышев. – 11-е изд. – М.: Академия, 2014. – 224 с.
7. Белоусова С.Н. Маркетинг: учебное пособие / С.Н. Белоусова, А.Г. Белоусов. – 7-е изд. – Ростов-н/Д, 2012. – 400 с.
8. Божук С. Маркетинг: учебник / С. Божук, Л. Ковалик, Т. Маслова, Н. Розова, Т. Тэор. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 448 с.
9. Брассингтон Ф. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
10. Гавриленко И.И. Маркетинг: учебник / И.И. Гавриленко. – М.: Академия, 2014. – 192 с.
11. Голова А.Г. Управление продажами: учебник / А.Г. Голова. – М.: Дашков и К, 2013. – 277 с.
12. Голубков Е.П. Маркетинг для профессионалов. Практический курс: учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 480 с.

13. Голубков Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум / Е.П. Голубков. – М.: Юрайт, 2015. – 290 с.
14. Григорьев М.Н. Маркетинг: учебник / М.Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 550 с.
15. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер; Пер. с англ. И. Верегина. – М.: Манн, 2015. – 416 с.
16. Егоршин А.П. Маркетинг организации: учебник / А.П. Егоршин. – СПб.: Питер, 2015. – 384 с.
17. Жариков Г.А. Маркетинг и его особенности в России: монография / Г.А. Жариков, С.К. Становкин. – М.: Прометей, 2014. – 140 с.
18. Кеннеди Д. Секретное оружие маркетолога: найдите ваше уникальное преимущество, превратите его в мощное рекламное сообщение и донесите до правильных клиентов / Д. Кеннеди; [пер. с англ. А.Яковенко]. – М.: ГИППО, 2012. – 203 с.
19. Ким С.А. Маркетинг: учебник / С.А.Ким; Федер. ин-т развития образования. – М.: Дашков и К, 2010. – 257 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга: учебник / Ф. Котлер, Г. Амстронг, В. Вонг, Дж. Сондерс. – М.: Вильямс, 2015. – 752 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 211 с.
22. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: учебник / Ф. Котлер, К.Л. Келлер. – 14-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 800 с.
23. Кузьмина Е.Е. Маркетинг: учебник и практикум / Е.Е. Кузьмина. – М.: Юрайт, 2016. – 384 с.
24. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: учебник / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас. – СПб.: Питер, 2011. – 720 с.
25. Лучшие инструменты стратегического анализа. Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса [Электронный ресурс] / Сайт по маркетингу; Моторина О. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/primer-raboty/> (дата обращения: 05.03.2016).

26. Логинов Г.О., Попов Е.В. Матричные методы стратегического планирования деятельности компании [Электронный ресурс] / Журнал «Маркетинг в России и за рубежом», №2. - 2004. - URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23544> (дата обращения: 21.05.2016).
27. Маркетинг: теория и практика: учебное пособие / Под общ. ред. С.В. Карповой. – М.: Юрайт, 2013. – 408 с.
28. Маркетинг: учебник / Под ред. Н.М. Кондратенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 542 с.
29. Михалева Е.П. Маркетинг: учебное пособие / Е.П. Михалева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 213 с.
30. Мурахтанова Н.М. Маркетинг: учебник / Н.М. Мурахтанова, Е.И. Еремина. – М.: Академия, 2013. – 304 с.
31. Михайлина В.В. Разработка маркетинговой стратегии / В.В. Михайлина, И.М. Попова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2015. – №1(45). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-marketingovoy-strategii> (дата обращения: 09.03.2016).
32. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер; Пер. с англ. И. Минервина. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 456 с.
33. Нордфальт И. Ритейл-маркетинг. Практики и исследования / И. Нордфайльт; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 512 с.
34. Осипова Е.И. Маркетинг: учебное пособие / Е.И. Осипова. – М.: Проспект, 2016. – 224 с.
35. Реброва Н.П. Маркетинг: учебник и практикум / Н.П. Реброва. – М.: Юрайт, 2015. – 278 с.
36. Сеницына О.Н. Маркетинг: учебное пособие / О.Н. Сеницына. – 2-е изд., стер. – М.: КноРус, 2014. – 216 с.
37. Синяева И.М. Маркетинг: учебник / И.М. Синяева, О.Н. Романенкова. – 3-е изд. перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2015. – 495 с.

38. Управление маркетингом: учебник / Н. Капон, В. Колчанов, Дж. Макхалберт. – СПб.: Питер, 2013. – 832 с.
39. Участие в конференции «Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине» с последующей публикацией.
40. Золотухина А.И.: Публикация в сборнике ТПУ.

Приложение А

Виды функциональной маркетинговой стратегии

| Виды функциональных стратегий | Описание функциональных стратегий маркетинга |
|---------------------------------|--|
| Ассортиментная стратегия | Описывает принцип развития и значение каждой товарной группы в портфеле компании, определяет широту и правила ротации ассортимента, принципы дифференциации продуктов между собой. Включает план по разработке новых продуктов. |
| Стратегия продвижения | Определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые медиапоказатели рекламных компаний бренда, принципы поддержки новинок и основного ассортимента компании, определяет размер рекламного бюджета. |
| Стратегия дистрибуции | Определяет метод дистрибуции, ключевые каналы продаж, принцип работы с торговыми посредниками и устанавливает цели по количественной и качественной дистрибуции товаров компании. |
| Стратегия ценообразования | Устанавливает принцип ценовой конкуренции в отрасли, правила расчета отпускных и розничных цен, размеры скидок и акций для покупателей, принципы повышения цен и уровень рентабельности продуктов. |
| Стратегия выбора целевого рынка | Определяет основные принципы сегментации рынка и основные сегменты для продвижения товара компании в отрасли. |

Приложение Б

Типы маркетинговых стратегий

| Типы маркетинговых стратегий | Функции маркетинговой стратегии |
|------------------------------|--|
| Силовая стратегия | Силовая стратегия – свойственна компаниям в сфере стандартного, крупного производства. Заключается фундаментальный источник силы компаний, придерживающихся данной стратегии в том, что обычно можно наладить данное производство эффективнее при меньших издержках по сравнению с выпуском небольших партий товаров, которые значительно отличаются между собой. Также силовая стратегия наследует преимущества, которые создают широкомасштабные научные исследования, крупные рекламные кампании и развитая сеть сбыта. |
| Нишевая стратегия | Нишевая стратегия – характерна компаниям, которые встали на путь специализации. Производится необычная, особая продукция, ориентированная на определенный круг потребителей, обычно узкий. Получается рыночная сила в таком случае из того, что продукция компаний в определенной мере становится незаменимой для соответствующей категории клиентов. |
| Приспособленческая стратегия | Приспособленческая стратегия – преобладает обычный бизнес в локальных (местных) масштабах. Заключается сила небольшого специализированного предприятия в своей гибкости, с лучшей приспособленностью к удовлетворению незначительных по объему потребностей и нужд клиентов. |
| Пионерская стратегия | Пионерская стратегия – связана с созданием новых сегментов либо радикальным преобразованием старых. Не просто совершенствуется продукция, а предполагается крайне рискованный поиск революционных решений, хотя и очень выгодных в случае удачи. |

Приложение В
Матричный инструментарий в анализе и планировании деятельности
компании

| № п/п | Уровни решения задач | Матрица | Основные характеристики | Источник информации |
|-------|-----------------------------|--|---|---|
| 1 | Первичный анализ | Матрица SWOT | Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз | Thompson A.J., Strickland A.J.. Strategic Management: Concepts and Cases, 3 ed. Plano, Tex.: Business Publications, 1984 |
| 2 | | Матрица MCC | Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей | Источник: Nicholls J.The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity - Management decision 33,6, USA 1996. |
| 3 | | Матрица вектора экономического развития предприятия | Анализ статистических данных | Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика СПб.:Питер, 1999 |
| 4 | Анализ рынка отрасли | Матрица BCG | Анализ темпов роста и доли рынка | Boston Consulting Group, Perspectives on Expirience. Boston, Mass.: The Boston Consulting Group, 1972 |
| 5 | | Матрица GE | Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности | Hussey D.E. Portfolio Analysis: Practical Expirience with the the Directional Policy Matrix // Long Range Planning. Vol.11. Aug. P.2-8, 1978 |
| 6 | | Матрица ADL | Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке | Arthur D. Little цит.по Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель ADL/LC //Менеджмент в России и за рубежом, №1 1998. |
| 7 | | Матрица HoferSchendel | Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка | HoferSchendel цит.по Ефремов В. С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель HoferSchendel //Менеджмент в России и за рубежом, №2 1998. |
| 8 | | Матрица Ансоффа ("рынок—продукт") | Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам | Ansoff I.H. Strategies for Diversification //Harvard Business Review. Vol.35.Sept.-Oct.P113-124, 1957 |
| 9 | | Матрица Портера (пяти конкурентных сил) | Анализ стратегических перспектив развития бизнеса | Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. N.Y.; The Free Press, 1980 |
| 10 | | Матрица эластичности конкурентной реакции на рынке | Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару | Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика СПб.:Питер, 1999 |
| 11 | | Матрица группировки товара | Анализ группировки товара | Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика СПб.:Питер, 1999 |
| 12 | | Матрица "Воздействие неопределенность" | Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок | Bock F., Hellweg M., Lube M.-M.A Strategy for Supporting Innovation and Growth in Times of High Uncertainty - Arthur D. Little, 1998. |

| | | | | |
|----|--------------------------------|---|--|--|
| 13 | Отрасль | Матрица Купера | Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса | Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент М.: ИНФРА-М –Сибирское соглашение, 2001. |
| 14 | | Матрица ShellDPM | Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности | Shell, 1975 Классические модели стратегического анализа и планирования: модель Shell/DPM //Менеджмент в России и за рубежом, №3 1998. |
| 15 | | Матрица стратегий переживающего спад бизнеса | Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении | Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент М.: ИНФРА-М –Сибирское соглашение, 172001. |
| 16 | | Матрица основных форм объединений | Анализ объединения в отраслевом окружении | Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент М.:ИНФРА-М Сибирское соглашение,2001. |
| 17 | Анализ дифференциации | Матрица улучшения конкурентной позиции | Анализ дифференциации и охвата рынка | Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика СПб.:Питер, 1999 |
| 18 | | Матрица "Дифференциация относительная эффективность затрат" | Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат | Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент М.:Дело, 2001 |
| 19 | | Матрица "Производительность — инновации/ дифференциации" | Анализ инноваций/ дифференциации и производительности | Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент М.:Дело, 2001 |
| 20 | Анализ качества | Матрица "Цена— качество" | Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены | Виханский О.С. Стратегическое планирование М.:Гардарика, 1999. |
| 21 | | Матрица "Качество— ресурсоемкость" | Анализ зависимости качества от ресурсоемкости | Виханский О.С. Стратегическое планирование М.:Гардарика, 1999 |
| 22 | Анализ маркетинговой стратегии | Матрица стратегии расширения марочных семейств | Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка | Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга С-Пб., 2000. |
| 23 | | Матрица "Осведомленность— отношение к марке товара" | Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта | Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга С-Пб., 2000. |
| 24 | | Матрица маркетинговых каналов | Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом | Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга С-Пб., 2000. |
| 25 | | Матрица "Контакт— уровень приспособления услуг" | Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом | Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга С-Пб., 2000. |
| 26 | | Матрица "Диагностика маркетинга" | Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии | Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга С-Пб., 2000 |

| | | | | |
|----|----------------------------------|---|---|---|
| 27 | Анализ управления Руководство | Матрица способов стратегического управления | Анализ зависимости стратегии и влияния планирования | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.:Дело, 1999. |
| 28 | | Матрица модели стратегического менеджмента | Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.:Дело, 1999. |
| 29 | | Матрица Херси—Бланшара | Анализ ситуативной модели руководства | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.:Дело, 1999. |
| 30 | | Матрица "Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо" | Анализ комбинаций размерностей стилей руководства | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.:Дело, 1999. |
| 31 | | Матрица "Управленческая решетка" | Анализ типов руководства | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.:Дело, 1999. |
| 32 | Персонал | Матрица "Изменение—сопротивление в организации" | Анализ зависимости изменений, происходящих в организации и сопротивления этим изменениям | Виханский О.С. Стратегическое планирование М.:Гардарика, 1999. |
| 33 | | Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе | Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты | Виханский О.С. Стратегическое планирование М.:Гардарика, 1999. |
| 34 | | Матрица типов включения человека в группу | Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации | Виханский О.С. Стратегическое планирование М.:Гардарика, 1999. |
| 35 | | Матрица "Основные деловые способности" | Анализ рынка и основных деловых способностей | Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента М.:Дело, 1999 |
| 36 | | Матрица "Важность выполнения работы" | Анализ зависимости выполнения работы от важности | Slack N. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority- Warwick Business School, UK 1994 |
| 37 | | Матрица существующих формальных систем критерия качества работы | Анализ существующих формальных систем критерия качества работы | Weber J., Schäffer P. On the Way to Active Management of Performance Measures D., 1995. |
| 38 | | Матрица результатов управления критериями качества работы | Анализ результатов управления критериями качества работы | Weber J., Schäffer P. On the Way to Active Management of Performance Measures D., 1995. |
| 39 | | Матрица Блейка-Моутона | Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач | Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга С-Пб., 2000. |
| 40 | | Матрица Мак-Дональда | Анализ производительности | McDonald M. Advanced Marketing Planning Advanced Marketing Planning - Cranfield School of Management, 1998. |

Приложение Г

Методика Белоусова В.Л. для исследования конкурентоспособности компании по отдельным элементам комплекса маркетинга

1. По продукту:

Коэффициент рыночной доли:

$$KРД = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (1)$$

где ОП — объем продаж продукта фирмой;
ООПР — общий объем продаж продукта на рынке.
Коэффициент показывает долю, занимаемую фирмой на рынке.

Коэффициент предпродажной подготовки:

$$KПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (2)$$

где ЗПП — сумма затрат на предпродажную подготовку;
ЗПОП — сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.
Этот показатель характеризует усилие фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения предпродажной подготовки. В случае, если продукт не требовал предпродажной подготовки в отчетный период, то принимается, что $KПП = 1$.

Коэффициент изменения объема продаж:

$$KИОП = \frac{ОПКОП}{ОПНОП}, \quad (3)$$

где ОПКОП — объем продаж на конец отчетного периода;
>ОПНОП — объем продаж на начало отчетного периода.
Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет роста объема продаж.

2. По цене:

Коэффициент уровня цен:

$$KУЦ = \frac{Ц_{\max} + Ц_{\min}}{2 Ц_{уф}}, \quad (4)$$

где $Ц_{\max}$ — максимальная цена товара на рынке;
 $Ц_{\min}$ — минимальная цена товара на рынке;
 $Ц_{уф}$ — цена товара, установленная фирмой.
Показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

3. По доведению продукта до потребителя:

Коэффициент доведения продукта до потребителя:

$$KСБ = \frac{KИОП \times ЗСБ_{кон}}{ЗСБ_{нон}}, \quad (5)$$

где $KИОП$ — коэффициент изменения объема продаж — формула (3);
 $ЗСБ_{кон}$ — сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;
 $ЗСБ_{нон}$ — сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к повышению конкурентоспособности за счет улучшения сбытовой деятельности.

4. По продвижению продукта:

Коэффициент рекламной деятельности:

$$K_{\text{рек Д}} = \frac{КИОП \times ЗРД_{\text{кон}}}{ЗРД_{\text{нон}}}, \quad (6)$$

где $ЗРД_{\text{кон}}$ — затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ЗРД_{\text{нон}}$ — затраты на рекламную деятельность на начало отчетного периода;

Характеризует стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения рекламной деятельности.

Коэффициент использования персональных продаж:

$$КИПП = \frac{КИОП \times ЗПТА_{\text{кон}}}{ЗПТА_{\text{нон}}}, \quad (7)$$

где $ЗПТА_{\text{кон}}$ — сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

$ЗПТА_{\text{нон}}$ — сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет роста персональных продаж с привлечением торговых агентов.

Коэффициент использования связей с общественностью:

$$КИСО = \frac{КИОП \times ЗР_{\text{кон}}}{ЗР_{\text{нон}}}, \quad (8)$$

где $ЗР_{\text{кон}}$ — затраты на связи с общественностью на конец отчетного периода;

$ЗР_{\text{нон}}$ — затраты на связи с общественностью на начало отчетного периода.

Показывает стремление фирмы к росту конкурентоспособности за счет улучшения связей с общественностью.

Суммируя вышеперечисленные коэффициенты и находя среднеарифметическую величину, определим итоговый показатель конкурентоспособности маркетинговой деятельности для конкретного продукта. Назовем его *коэффициентом маркетингового тестирования конкурентоспособности (КМТК)*.

где L — общее число показателей в числителе. В данном случае $L = 8$.

Следует отметить, что большинство коэффициентов имеют разные величины для разных продуктов.

Тогда для расчета конкурентоспособности маркетинговой деятельности фирмы нужно определить сумму коэффициентов (КМТК) для всех ее продуктов:

$$K_{\Sigma} = \frac{\sum \text{КМТК}}{n}, \quad (10)$$

где n — количество продуктов (услуг) фирмы.

Кроме этого для расчета полной конкурентоспособности фирмы также нужно учитывать общефинансовые коэффициенты. Общефинансовые коэффициенты рассчитываются на основе анализа баланса фирмы за отчетный период.

В практике анализа результатов деятельности фирмы применяется сводная таблица финансовых показателей, включающая коэффициенты ликвидности, коэффициенты устойчивости, коэффициенты деловой активности, коэффициенты прибыльности и т.д. Однако для расчета конкурентоспособности фирмы можно ограничиться оценкой структуры баланса по следующим коэффициентам.

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) определяется как отношение фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, готовой продукции, денежных средств, дебиторских задолженностей и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса) к наиболее срочным обязательствам фирмы в виде краткосрочных кредитов банков, краткосрочных займов и различных кредиторских задолженностей (итог 5-го раздела баланса за вычетом строк 640, 650) [14, с. 1]:

$$КТЛ = \frac{\text{Итого 2-го раздела баланса}}{\text{Итого 5-го раздела баланса}} \quad (11)$$

Нормативное значение коэффициента — не менее 2.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами (КОСС) определяется как отношение разности между объемами источников собственных средств (Итого 3-го раздела баланса) и фактической стоимостью основных средств и прочих внеоборотных активов (итог 1-го раздела баланса) к фактической стоимости находящихся в наличии у фирмы оборотных средств в виде производственных запасов, незавершенного производства, готовой продукции, денежных средств, дебиторской задолженности и прочих оборотных активов (итог 2-го раздела баланса).

Нормативное значение — не менее 0,1.

Таким образом, полная формула расчета конкурентоспособности фирмы будет следующей:

$$КФ = K_{\Sigma} \times КТЛ \times КОСС \quad (13)$$

Для каждого рынка продукта идентифицируются наиболее опасные (приоритетные) конкуренты [4, с. 240]. Все конкуренты делятся на определенные группы в зависимости от преимуществ, завоеванных фирмами, и таким образом устанавливается их роль в конкурентной борьбе.

Для каждой группы конкурентов характерны конкретные концепции поведения на рынке. Для деления конкурентов на группы рассмотрим матрицу группового ранжирования конкурирующих фирм (рис. 1).

Рис. 1. Матрица групп фирм, конкурирующих на рынке

| | | |
|--|---------|-------------------------------------|
| Претенденты +3,1—+7 | +7,1—+9 | Лидеры +9,1—+10 |
| Занявшие рыночную нишу -2,9—(-0,99) | 1 | Последователи +1,1—+3 |
| Банкроты -10—(-9,1) | -9—(-7) | Занявшие рыночную нишу -6,9—(-3) |

Матрица представляет собой прямоугольник, разбитый на девять квадрантов (секторов), каждый из которых соответствует определенному коэффициенту от -10 до 10 . Сам прямоугольник делится на пять уровней, каждый из которых соответствует определенной группе фирм, различающихся между собой уровнем конкурентоспособности и относящихся к следующим группам участников рынка:

Лидеры — $0,1—10$;

Претенденты на роль лидера — $7,1—9$; $3,1—7$;

Последователи — $1,1—3$; 1 ;

Занявшие рыночную нишу — $-0,99—(-2,9)$; $-3—(-6,9)$;

Банкроты — $-7—(-9)$; $-9,1—(-10)$.

Рыночные лидеры — фирмы, имеющие максимальный коэффициент конкурентоспособности ($K\Phi$). Как правило, эти фирмы имеют максимальную рыночную долю при продажах, являются лидерами в ценовой политике, оптимизации затрат, использовании разнообразных распределительных систем и т.д. Для фирм-лидеров характерным поведением является оборона.

Рыночные претенденты — фирмы, расчетный коэффициент конкурентоспособности которых лежит в диапазоне от $3,1$ до 9 . Эти фирмы, как правило, борются за увеличение рыночной доли продаж, проводят ценовой демпинг. Для них характерна стратегия атаки на всех направлениях деятельности.

Рыночные последователи — фирмы, расчетный коэффициент конкуренто-способности которых лежит в диапазоне от 1 до 3 . Эта группа фирм проводит политику следования за отраслевым лидером, не рискует, но и не проявляет пассивности. Фирмы этой группы особенно осторожно и взвешенно принимают решения, касающиеся их деятельности на рынке. Они копируют деятельность лидера, но действуют более осмотрительно и рассчитывают на меньшие ресурсы. Они, как правило, подвержены атакам со стороны рыночных претендентов.

Фирмы, действующие в рыночной нише. Расчетный коэффициент конкурентоспособности этой группы лежит в диапазоне от $-0,99$ до $-6,9$. Фирмы этой группы обслуживают маленькие рыночные сегменты, которые другие участники конкуренции не видят или не принимают в расчет. Для них характерен высокий уровень специализации. Круг клиентов ограничен, но характерен высокий уровень цен. В своей деятельности фирмы максимально зависят от клиентов и опираются на них.

Банкроты — фирмы с коэффициентом конкурентоспособности от -7 до -10 . Эти фирмы принимают режим внешнего управления и проводят мероприятия по выходу из банкротства или проводят расчеты с кредиторами и ликвидируются.