

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

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 080111 – Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
СПЕЦИАЛИСТА**

Тема работы
Разработка и внедрение маркетинговой стратегии для сети гастрономов «Радуга вкуса»

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Гречанин Александр Викторович		

Руководитель

Должность	ФИО	Учёная степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Давлетгареев Наиль Рынадович	К.Э.Н Старший Преподаватель		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Учёная степень, звание	Подпись	Дата
ИП	С.В. Хачин	к.т.н., доцент		

Томск – 2016 г.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования

**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт социально-гуманитарных технологий
Специальность 080111 Маркетинг
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:
Зав. кафедрой ИП ИСГТ
С.В. Хачин

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

выпускной квалификационной работы специалиста

Студентке:

Группа	ФИО	Подпись	дата
З-3601	Гречанину Александру Викторовичу		

Тема работы:

Разработка и внедрение маркетинговой стратегии для сети гастрономов «Радуга вкуса»	
Утверждена приказом директора ИСГТ	
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

<i>Исходные данные к работе (публикации в периодической печати, отчетность организации, самостоятельно собранный материал)</i>	Теоретические положения основ маркетинга; публикации в периодических изданиях; законы РФ о защите прав потребителей, о рекламе, о торговле; результаты
--	--

	исследований российских и зарубежных учёных; самостоятельно собранный материал; проведённые исследования; интернет – ресурсы.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(соотносится с названием параграфов или задачами работы).</i>	Разработка маркетинговой стратегии развития сети гастрономов «Радуга вкуса»
Глава 1	Теоретические основы разработки и внедрение маркетинговой стратегии в сетевом ритейле
Глава 2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды сети гастрономов «Радуга вкуса»
Глава 3	Разработка маркетинговой стратегии развития сети гастрономов «Радуга вкуса»

Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы	
---	--

Задание выдал руководитель

Должность	ФИО	Учёная степень, звание	Подпись	Дата
Старший Преподаватель	Давлетгареев Наиль Рынадович	К.Э.Н Старший преподаватель		

Задание приняла к исполнению студентка:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3601	Гречанин Александр Викторович		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 123 страницы текста, 13 рисунков, 18 таблиц, список литературы включает 33 наименования.

Ключевые слова: АНАЛИЗ, ИССЛЕДОВАНИЕ, МАРКЕТИНГ, МАКРОСРЕДА, МИКРОСРЕДА, ПРЕДПРИЯТИЕ, РИТЕЙЛ, СЕТЬ, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования является маркетинговая стратегия развития сети гастрономов «Радуга вкуса» на рынке г. Томска.

Предметом исследования являются основные виды маркетинговых мероприятий, используемых при реализации маркетинговой стратегии развития сети гастрономов «Радуга вкуса».

Цель работы – на примере деятельности сети супермаркетов розничной торговой сети ООО «Счастье есть» выполнить анализ реализуемого комплекса маркетинговых мероприятий, разработать стратегии маркетингового развития сети.

Актуальность работы продиктована необходимостью стратегического планирования маркетинговой деятельности на предприятии современного сетевого ритейла на примере сети гастрономов «Радуга вкуса».

В процессе исследования выполнен анализ маркетинговой деятельности сети гастрономов «Радуга вкуса» ООО «Счастье есть».

В результате исследования разработана стратегия маркетингового развития сети гастрономов «Радуга вкуса» ООО «Счастье есть» на рынке г. Томска.

Теоретическая и практическая значимость работы – на основе использования теоретических положений и практической части ВКР можно разработать стратегию маркетингового развития сети и комплекс мероприятий по ее внедрению.

Область применения: маркетинг, современная розничная торговля в формате торговой сети, сетевого ритейла.

Оглавление

Введение.....	6
Глава 1. Теоретические основы разработки и внедрения маркетинговой стратегии в сетевом ритейле.....	10
1.1 Сущность, цели и задачи маркетинговой стратегии.....	10
1.2 Комплекс маркетинга и классификация маркетинговой стратегии.....	31
1.3 Основные этапы разработки маркетинговой стратегии	36
1.4 Особенности формирования маркетинговой стратегии предприятий современного сетевого ритейла	40
Глава 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды сети гастрономов «Радуга вкуса»	51
2.1 Общая характеристика сети гастрономов «Радуга вкуса»	51
2.2 Анализ макросреды сети.....	68
Глава 3. Разработка стратегии развития сети гастроном «Радуга вкуса» ООО «Счастье есть».....	87
3.1 Оценка конкурентоспособности современной торговой сети как основа разработки маркетинговой стратегии	87
3.2 SWOT-анализ ООО «Счастье есть».....	101
3.2.3 Разработка маркетинговой стратегии развития сети гастрономов «Радуга вкуса»	108
Заключение	120
Список использованных источников.....	121

Введение

В настоящее время все больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и соответственно к стратегическому планированию на всех этапах функционирования предприятия. Формированию такого подхода к управлению способствовала сама по себе стабилизация общей экономической ситуации в стране, активное проникновение теоретических и практических наработок в сферах маркетинга и менеджмента в повседневную жизнь предприятий и фирм. Руководители четко осознали необходимость и важность грамотного и взвешенного подхода к планированию и управлению. Стратегическое планирование становится возможным на определенном этапе существования предприятия, основными признаками которого являются: стабильные объемы производства, налаженные рынки сбыта, устойчивые экономические связи, закрепленная за данным предприятием доля рынка и т. д. Довольно часто, сталкиваемся с ситуацией, когда изменения в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией. Иными словами, стратегия развития была определена неверно. Логичным продолжением изменений в стратегии, являются последующие изменения в тактическом планировании и текущем планировании.

Для крупных компаний, располагающих большими активами, фондоемким производством, имеющих большую протяженность производственной структуры наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Многие известные компании не только имеют хорошо разработанную и прозрачную стратегию, но и упорно придерживаются установленных параметров развития, и это, в конечном итоге, привело их к успеху, но и

при достижении успехов, ради дальнейшего существования, фирма должна прибегать к стратегическому планированию. Это должно быть не разовым процессом, а постоянной, текущей деятельностью топ-менеджеров. Использование стратегии как инструмента управления в повседневной деятельности фирмы является необходимым условием и средством не только выживания, но и обеспечения процветания компании.

Вне зависимости от масштабов бизнеса использование стратегического управления компанией позволяет руководству свободно ориентироваться в кризисной ситуации, вселяет в персонал уверенность в надежности бизнеса.

Грамотная и взвешенная стратегия развития – это не цель, а средство реализации планируемого будущего компании, средство самовыражения и путь к обеспечению стабильного дохода для менеджмента и акционеров компании.

Одним из основных моментов стратегий предприятия является разработка стратегий маркетинга. Разработка стратегий маркетинга рассматривается в качестве ключевого этапа процесса стратегического планирования предприятия в целом и является необходимым элементом, чтобы добиться наилучших результатов деятельности фирмы.

В последнее время стратегии в маркетинге получают все большее значение. Еще несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, прежде всего, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. в последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы, и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов. Иначе говоря, сейчас маркетинговая стратегия рассматривается как объединенная система организации всей работы фирмы.

В мировом хозяйстве не существует единых универсальных форм для

организации всех предприятий на основе принципов маркетинга. Разработка и применение конкретных маркетинговых приемов требует дифференцированного подхода, учитывающего особенности функционирования предприятия и, прежде всего, специфику рынка, на котором они действуют.

Развитие стратегического аспекта маркетинга на рынке потребительских товаров имеет исключительно важное значение, так как рынок вступил в ту стадию своего развития, когда отсутствие четко разработанных стратегий, базирующихся на результатах маркетинговых исследований, приводит к снижению эффективности маркетинговой деятельности и потере конкурентных преимуществ предприятия.

Сущность маркетинга на современном потребительском рынке состоит в приоритете индивидуальных потребностей над всей производственно-коммерческой деятельностью предприятия. Поэтому маркетинг должен рассматриваться не только как один из элементов управления, но и как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности предприятия. Вследствие этого современный маркетинг становится, прежде всего, стратегическим, возрастает целенаправленность и научная обоснованность принимаемых маркетинговых решений, краткосрочные планы все в большей мере опираются на долговременные программы, определяющие глобальные цели предприятия на рынке.

Цель выпускной дипломной работы – наиболее полно и глубоко изучить все теоретические и практические аспекты разработки и внедрения маркетинговой стратегии фирмы на примере сети гастрономов «Радуга вкуса» ООО «Счастье есть».

Задачами данной работы являются:

- 1) определение сущности и видов маркетинговой стратегии;
- 2) анализ факторов влияющих на определение стратегии предприятия;
- 3) разработка маркетинговой стратегии и механизма ее внедрения для ООО «Счастье есть».

Объектом исследования в данной работе является крупное розничное торговое объединение, функционирующее в одном из промышленных городов России – в г. Томске. В состав объединения в настоящий момент входит 19 магазинов, оно контролирует 24% розничного рынка города.

Предметом исследования является деятельность отдела маркетинга и руководства сети гастрономов «Радуга вкуса» по разработке и внедрению маркетинговой стратегии развития сети.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды ведущих отечественных и зарубежных ученых по маркетингу, экономике, теории управления: Г.Л. Азоева, И. Ансоффа, Р.С. Базена, И.К. Беляевского, А.А. Бравермана, А.И. Булеева, Г.А. Васильева, В.В. Войленко, И.В. Гладких, П. Диксона, Е. Дихтля, С.В. Картышова, А.И. Ковалева, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Е.П. Пешковой, А.Н. Романова, А.Ю. Юданова и др.

В работе использовались методы маркетингового анализа и стратегического анализа (SWOT-анализ, матрица McKinsey) и некоторые методы экономико-статистического исследования: Дельфи-метод, параметрические индексы, атрибутивные оценки, наблюдение, группировка, сравнительный анализ.

Глава 1. Теоретические основы разработки и внедрения маркетинговой стратегии в сетевом ритейле

1.1 Сущность, цели и задачи маркетинговой стратегии

Маркетинговая стратегия – это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе. Это стратегия предприятий, ориентированных на рыночные ценности. Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира – рынок и продукт. Для многих предприятий маркетинговая стратегия является важнейшей стратегией, поскольку она обеспечивает обоснованность рыночной направленности предприятия.

Маркетинговая стратегия компании на современном рынке формируется под влиянием множества факторов и на основе огромного количества маркетинговой информации (исследованиях промышленных покупателей и их предпочтений, экспертизе ситуации в отрасли и т. д.). При формировании маркетинговой стратегии фирмы прежде всего учитывают следующие четыре группы основных факторов[11, с. 112]:

1) Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, система товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах, условия территориального размещения).

2) Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегические направления их деятельности.

3) Управленческие ресурсы и возможности самой фирмы (товарные, финансовые, торговые, кадровые, научно-технические, информационные), определение своих сильных сторон в конкурентной борьбе.

4) Основная концепция развития фирмы, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

В процессе своего создания и функционирования предприятия не могут обойтись без использования основных принципов маркетинга. Под термином маркетинг подразумевается рыночная деятельность. В более широком плане – это комплексная, разносторонняя и целенаправленная работа в области производства и рынка, выступающая, как система согласования возможностей предприятия и имеющегося спроса, обеспечивающая удовлетворение потребностей, как потребителей, так и производителя.

Разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами.

Маркетинговая стратегия – разработка стратегических решений, которые позволят эффективно реализовать задачи среднесрочного и краткосрочного периода; активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на экономические возможности адаптированные к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Задачей стратегического маркетинга является уточнение миссии фирмы разработка целей формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирмы.

Разработка маркетинговой стратегии необходима для обеспечения эффективности проводимых маркетинговых мероприятий. Разработка и реализация стратегии маркетинга на потребительских рынках требует от любой компании гибкости, способности понимать, приспосабливаться и, в отдельных случаях, влиять на действия рыночных механизмов при помощи специальных маркетинговых методов.

Большинство стратегических решений, которые принимает любая компания, лежат в сфере маркетинга. Создание нового бизнеса, слияние и поглощение, освоение новой рыночной ниши, дилерская политика, сужение или расширение продуктовой линейки, выбор поставщиков и партнеров – все эти и многие другие решения принимаются в рамках маркетинговой стратегии. От адекватности маркетинговой стратегии компании зависит успех бизнеса.

В рамках разработки маркетинговых стратегий предполагается [8,с. 49-51]:

- разработка маркетинговой политики предприятия в целом;
- разработка маркетингового плана;
- выявление конкурентных преимуществ;
- разработка рекомендаций по системе сбыта и каналов распределения товара;
- разработка стратегии по продвижению продуктов и услуг на рынок;
- формирование политики в области стимулирования сбыта;
- разработка системы мотивации потребителей;
- решения по привлечению и удержанию прибыльных клиентов.

Маркетинговая стратегия предприятия, фирмы или компании разрабатывается специалистами с учётом комплекса факторов, таких как ситуация, сложившаяся на рынке, влияние внешнего окружения, приоритеты развития компании, внутренние ресурсы фирмы и т. д. После сбора и анализа необходимых данных о внешней и внутренней среде

компании, предлагаются несколько возможных сценариев стратегического развития бизнеса. Каждый может сценарий включать в себя: сегментацию потребителей, SWOT-анализ, необходимые ключевые компетенции компании, оценку сценария в терминах риска и дохода. Для наиболее перспективного сценария разрабатывается маркетинговая стратегия и стратегический план перехода на выбранную стратегию.

Маркетинговая стратегия содержит [8,с.54]:

- долгосрочные планы компании на потребительских рынках
- анализ структуры рассматриваемых рынков;
- прогноз тенденции развития рынка;
- принципы ценообразования и конкурентные преимущества;
- выбор и обоснование эффективного позиционирования компании

на рынке.

Разработка маркетинговой стратегии содержит следующие этапы:

- анализ сильных и слабых сторон предприятия;
- анализ возможностей рынка;
- отраслевой анализ;
- оценка рыночного потенциала;
- анализ конкурентов;
- изучение взаимоотношений с клиентами и партнерами;
- анализ влияния внешней среды;
- ревизия маркетинга;
- маркетинговый аудит внутренней среды;
- определение направлений совершенствования старой и разработки новой продукции;
- разработка плана маркетинга;
- мониторинг и контроль маркетинговых мероприятий.

Маркетинговая стратегия нужна тогда, когда дела в компании и так идут хорошо, так как рыночная ситуация не постоянна.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов[28,с.27]:

1. Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах и т. д.);

2. Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;

3. Управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в конкурентной борьбе;

4. Основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Отправной точкой формирования и маркетинговой стратегии является анализ динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро и микросегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке.

На уровне предприятия в целом формируется общая стратегия, которая отражает общую стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий и возможностей фирмы. На ней основываются планы и программы маркетинговой деятельности. На уровне отдельных направлений деятельности или товарных подразделений они и предприятия разрабатывается стратегия развития данного направления, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам. На уровне отдельных товаров формируются функциональные стратегии, основанные на определении целевого сегмента и позиционирования конкретного товара на рынке, с использованием

различных маркетинговых средств (цена, коммуникации).

М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (стратегии конкурентного преимущества). Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные фирмы.

Второй тип стратегии – стратегия дифференциации. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке с одним товаром, а работает на его четко определенном сегменте, и она должна в своих намерениях исходить из потребностей не рынка в целом, а вполне определенных клиентов. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо проводит политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. При использовании данной стратегии должен быть хорошо развит маркетинг.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

Третья область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий

потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга. Цель данной стратегии – лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка. Стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом [7, с.101].

Важным критерием, по которому могут быть классифицированы стратегии, является доля рынка. Исходя из этого выделяют четыре типа конкурентных стратегий.

1) Стратегии лидера. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Фирма-лидер имеет в своем распоряжении следующий набор стратегий.

- **Расширение первичного спроса.** Цель – обнаружить новых потребителей товара, пропагандировать новые применения существующих товаров или увеличить разовое потребление товара.

- **Оборонительная стратегия.** Цель – защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

- **Наступательная стратегия.** Цель – повысить рентабельность за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках.

- **Стратегия демаркетинга** предполагает сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме.

2)Стратегии «бросающего вызов»– характерны для фирм, не занимающих доминирующей позиции. Эта стратегия дает тем больший эффект, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери;фирма, «бросающая вызов», потеряет значительно меньше, особенно если она невелика. Возможны два варианта:

- Фронтальная атака. Предполагает использование против конкурента тех же средств, которые тот применяет, не утруждая себя поиском его слабых мест. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего (как правило, 3:1).

- Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

3)Стратегии «следующего за лидером».«Следующий за лидером»– это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов.

Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам. Такое поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Существуют четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка: творческая сегментация рынка, эффективное использование НИОКР, оставаться малыми, сильный руководитель.

4)Стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Его цель – стать крупной рыбой в маленькой речке. Чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна обладать достаточным потенциалом прибыли;иметь потенциал роста;быть малопривлекательной

для конкурентов;соответствовать специфическим возможностям фирмы;иметь устойчивый барьер входа.

Характеристика и анализ различных типов стратегий маркетинга позволяют делать вывод, что они во многом дополняют и повторяют друг друга. Причем в реальной практике, как правило, предприятия разрабатывают и применяют определенную комбинацию стратегий из большого множества возможных. Выбор же наиболее приемлемых из них осуществляется с помощью различных методов на основе факторов, оказывающих воздействие на функционирование и развитие фирмы.

Приведенные выше типы маркетинговых стратегий совпадают со стратегиями менеджмента, т.к. основываются на маркетинговых исследованиях и определяют общие направления развития фирмы. Стратегический маркетинг подразумевает методы систематического анализа потребностей и разработки концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, и включает в себя маркетинговые исследования рынка (потребителей, конкурентов и др.), сегментирование рынка, дифференциацию спроса и позиционирование товара. Логическим продолжением стратегического маркетинга является комплексное маркетинговое давление, реализация и контроль.

Таким образом, подлинная стратегия маркетинга основана на сегментации, дифференциации и позиционировании. Она направлена на поиск конкурентного преимущества фирмы на рынке и разработку такого комплекса маркетинга (*marketing-mix*), который позволил бы реализовать это конкурентное преимущество.

Сегментация позволяет осуществлять систематический анализ потребностей и разрабатывать эффективные ассортиментные концепции товаров и услуг, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятия на рынке. Сегментация – это процесс деления рынка на группы потребителей со сходными потребностями. Выделяют макросегментацию,

задача которой заключается в идентификации рынка товаров, т.е. определении товарных и территориальных границ;и микросегментацию, цель которой состоит в выявлении внутри каждого сегмента потребителей для более детального анализа разнообразия их потребностей.

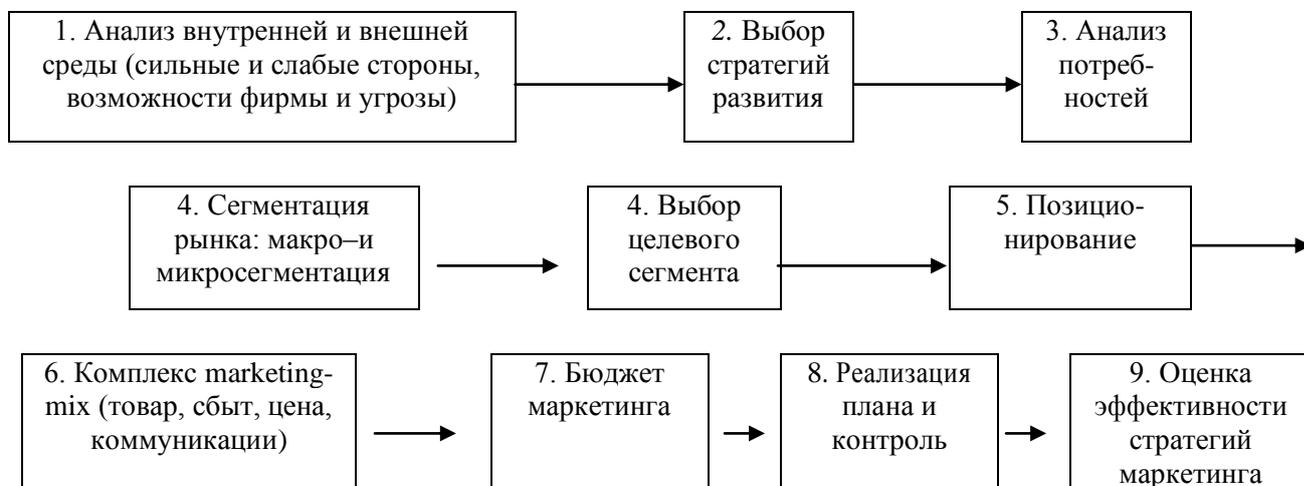


Рисунок1 – Этапы разработки стратегии маркетинга

Сегментирование рынка производится по определенным признакам. К таким признакам относятся: географический, социально-демографический, психографический, поведенческий.

Определение признаков, по которым оцениваются объекты в выборке, зависит от условий работы предприятия, и является творческой задачей исследователя.

Выделенные в процессе исследования сегменты требуют дальнейшей оценки их привлекательности. Именно на основе этой оценки организации разрабатывают стратегии маркетинга, направленные на позиционирование товаров, а также на разработку целевой маркетинговой программы, ориентированной на выбранные сегменты. Оценка сегментов производится по определенным критериям, к которым можно отнести[11,с.124]:

1. Размер сегмента и скорость его изменения.
2. Структурная привлекательность сегмента. Определяется уровнем конкуренции, возможностью замены продукта на принципиально новый,

удовлетворяющий те же потребности, силой позиций покупателей и силой позиции поставщиков комплектующих и ресурсов по отношению к рассматриваемой организации, конкурентоспособностью рассматриваемых продуктов на этих сегментах.

3. Цели и ресурсы организации, осваивающей сегмент.

Причем при выборе целевого рынка и для достижения максимально возможного эффекта необходимо учитывать все эти критерии в комплексе.

На выбранных целевых рынках могут использоваться следующие подходы к их освоению, т. е. стратегии сегментации:

1. Недифференцированный маркетинг – когда игнорируются различия между рыночными сегментами и выходят на весь рынок с одним продуктом. При этом производитель концентрируется не на том, чем различаются потребности различных потребителей, а на том, что в этих потребностях общего.

2. Дифференцированный маркетинг – также принимается стратегия полного охвата рынка, но при этом каждому сегменту (рынку) свой специально разработанный продукт. Такой подход позволяет действовать во всех выделенных сегментах с индивидуальной товарной, ценовой, сбытовой, коммуникационной политикой (*marketing-mix*).

3. Концентрированный (сфокусированный) маркетинг – сосредоточение усилий на одном или нескольких наиболее выгодных сегментах. Стратегия привлекательна для предприятий с ограниченными ресурсами, которые концентрируют свои усилия там, где они имеют возможность использовать свои преимущества, обеспечивая экономию за счет специализации и прочную рыночную позицию в сегменте за счет высокой степени уникальности и индивидуальности своих товаров и услуг.

4. Персонализированный – стратегия, при которой рынок разбивается на мельчайшие границы, вплоть до уровня индивидуального потребителя.

5. Иногда в рамках дифференцированного маркетинга выделяют еще

дифференцированный целевой маркетинг. При этом их отличие в том, что дифференцированный маркетинг означает разработку такого комплекса *marketing-mix* для выделенных сегментов, который отличается только комплексами продвижения, а дифференцированный целевой маркетинг предусматривает применение для них совершенно различных инструментов маркетинга и, прежде всего, здесь дифференцируются товары и услуги, предназначенные для различных групп потребителей[25,с.89]. При этом каждая стратегия различается, прежде всего, по содержанию основных инструментов комплекса маркетинга (*marketing-mix*); товара, цены и продвижений.

Сегментация должна воплощаться в маркетинговые стратегии, позволяющие получить дифференцированное преимущество перед конкурентами. Приняв решение о выборе целевых рыночных сегментов, а также направлениях дифференциации, предприятие переходит к позиционированию товаров и услуг в выбранных сегментах.

Позиционирование определяет характер восприятия товаров целевыми сегментами. Его можно определить как разработку и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения конкурентов.

Таким образом, позиционирование с одной стороны связано с созданием брэнда. С другой стороны оно затрагивает самые разные направления комплекса маркетинга: товарное, ценовое, сервисное, разработку рекламных мероприятий.

При позиционировании необходимо обратить внимание на те характеристики (аргументы) и их сочетание, которые наиболее важны для потребителя. Это может быть цена, качество товара или обслуживания, престиж фирмы и др. При определении позиций товара на рынке, когда число рассматриваемых аргументов велико используется метод построения карт позиционирования[25,с.95]. Наиболее часто используемой является

карта по параметрам «цена-качество». При этом фирма выбирает свое расположение на карте исходя из позиций на данном рынке фирм-конкурентов, и выбор обосновывается стремлением занять такое место на целевом рынке, где меньше накал конкурентной борьбы. Также может рассматриваться карта восприятия со множеством атрибутов наиболее важных для потребителей.

Таким образом, карта позиционирования дает возможность обобщить множество атрибутов, выбрать наиболее оптимальный вариант позиционирования и определить свойства товаров, выгодно отличающие их от товаров конкурентов, на которые необходимо сделать акцент в рекламных сообщениях при создании брэнда.

Используя информацию, полученную с помощью карты позиционирования, компания может разработать стратегии позиционирования с учетом стратегий используемых конкурентами[9,с.118]:

1. Позиционирование по атрибуту (ассоциации товара с конкретной характеристикой).
2. Позиционирование по преимуществу.
3. Позиционирование по использованию/применению (ассоциации товара с методом применения).
4. Позиционирование по потребителю (ассоциации товара с определенной группой потребителей).
5. Позиционирование по конкуренту (идентификация товара посредством сравнения с продуктом конкурента).
6. Позиционирование по категории продукта (ассоциации товара с другими товарами на рынке).
7. Позиционирование по соотношению цена/качество (использование цены как показателя качества).
8. Применение сразу несколько стратегий.

Таким образом, в процессах и методах сегментации, дифференциации

и позиционировании наиболее ярко отражают особенности концепции маркетинга, т.к. обусловлены спецификой поведения и потребностей индивидуальных потребителей, направлены на поиск и выбор аргументов, с помощью которых предприятие воздействует на потребителей и формирует конкурентные преимущества своих товаров. Далее начинается процесс операционного маркетинга, основанный на выбранной стратегической ориентации предприятия и товара, т.е. фирма может заняться детальной проработкой комплекса маркетинга *marketing-mix*, который включает разработку товара, ценовой политики, а также стратегий продвижения. При этом комплекс маркетинга должен разрабатываться с учетом интересов и потребностей того сегмента, на который ориентируется фирма.

Разработка маркетинговой стратегии это трудоемкий процесс, требующий значительных затрат времени, умения правильно анализировать сложившуюся ситуацию и креативно мыслить. Этот процесс начинается с анализа внешней и внутренней среды и заканчивается анализом эффективности принятых решений. Причем на последней стадии необходимо узнать не просто насколько запланированные действия выполнены точно, корректно и в срок, но и то насколько эти действия правильно выбраны для достижения поставленной цели.

Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: а) какой бизнес прекратить, б) какой бизнес продолжить, в) в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Кроме того, каких бы стратегий не придерживалась компания, она должно уметь быстро реагировать на изменения рыночной ситуацией и перестраивать свое стратегическую направленность. Поэтому в процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое

число методов и моделей разработки стратегий маркетинга. Т. е. методы позволяют выбрать правильное направление стратегического развития. Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа.

Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим – фактор, характеризующий само предприятие.

Первым опытом использования этих матриц была матрица, предложенная американским ученым И. Ансоффом. Эта модель предназначена для генерации стратегий в условиях расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий и необходимо их скорректировать, либо искать новые стратегические пути. Используется для генерации стратегий в условиях растущего рынка. В зависимости от того, в какое поле матрицы попадает предприятие, определяется оптимальный вариант стратегии его роста (рисунок 2).

Эта модель – наглядное структурирование рыночной действительности, она проста в использовании и имеется возможность четкого выбора вариантов стратегий роста (интенсивного и диверсификационного).

При этом есть и недостатки [25, с.186]:

- односторонняя ориентация на рост;
- ограничена двумя, хотя и важнейшими, характеристиками (продукт и рынок).

<i>Рынки</i> <i>товары</i>	<i>Имеющиеся</i>	<i>новые</i>
	Стратегии	
<i>имеющиеся</i>	Обработка рынка, глубокое внедрение	Развитие рынка, расширение границ рынка
<i>новые</i>	Развитие товара, разработка нового товара	Диверсификация, активная экспансия

Рисунок 2 – Матрица деловой активности фирмы

Следующая модель – это модель Портера. Она предназначена для рынков с замедленным ростом или стагнирующих и основана на том, что для получения прибыли выше средней, предприятие должно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам за счет лидерства в области затрат или уникальности товара с точки зрения покупателя. Хотя в этой модели недостаточно учитывается привлекательность рынка, а в центре внимания находятся конкурирующие силы рынка, все же наглядно отражены связи между долей рынка и рентабельностью предприятия, демонстрируются условия применения конкурентных стратегий развития предприятия и возможность их правильного выбора (рисунок 3).

Конкурентные преимущества
уникальность товара низкие издержки

Стратегическая цель	Весь Рынок	дифференциация	преимущество по издержкам
	Конкретный Сегмент	Концентрация	

Рисунок 3– Матрица конкуренции (М.Портер)

Кроме того, Портер считает, что целью конкурентной стратегии

фирмы является не снижение цен, а в некотором смысле наоборот, создание ценности, превосходящей другие (имеются в виду товары конкурентов). Одна из основных идей Портера заключается в том, что компании не обязательно надо бороться за высокую рыночную долю (Бостонская матрица считает перспективным только это направление). Стратегия дифференциации Портера предполагает, что для успешной деятельности компании достаточно «выделить» (дифференцировать) свой товар по сравнению с конкурентами и занять доминирующее положение в определенном сегменте рынка[12,с.118].

Он говорит, что зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет U-образную форму (рисунок 4). Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко сконцентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам[18,с.44].

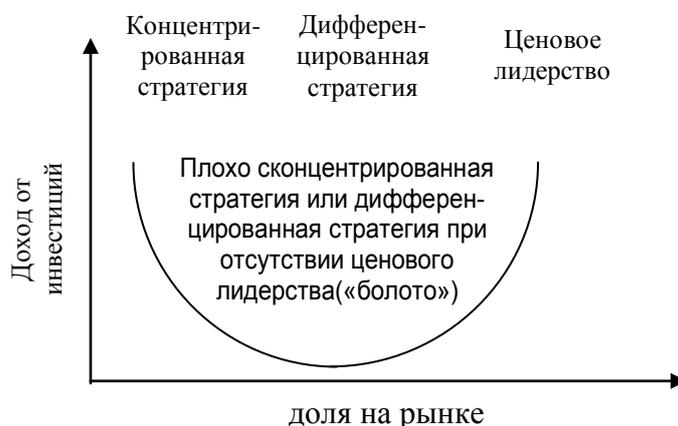


Рисунок 4 – Стратегическая модель Портера

Идея, заложенная в подходе Ансоффа, была развита и усовершенствована учеными Бостонской консалтинговой группы (*Boston Consulting Group – BCG*), а в последствии и другими маркетологами.

При использовании модели предприятие анализируется как

совокупность стратегических хозяйственных единиц. Стратегическое положение каждой СХЕ оценивается с помощью двух критериев – темпа роста рынка в качестве индикатора привлекательности и доли рынка в качестве индикатора конкурентных позиций (рисунок 5).

«Звезды»– к ним относятся новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно развивающегося рынка, операции на котором приносят высокие прибыли; в них нужно осуществлять инвестиции для удержания лидирующего положения. Главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность вложений. При этом нужно стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке

Темпы роста Низ. Выс.	Вопросительный знак	Звезда
	Собака	Дойная корова
	Низ.	Выс.
	Размер доли рынка	

Рисунок 5 – Бостонская матрица

«Дойные коровы» —это «звезды» в прошлом, которые в настоящем обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удержать на рынке свои конкурентные позиции; служат источником средств и существуют при минимальных вложениях; поток денежной наличности хорошо сбалансирован. Надо стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

«Собаки»– поток денежной наличности незначителен, а чаще даже отрицателен. «Собаки» должны безжалостно изгоняться из бизнеса – ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат; нужно либо сокращать его,

либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме (выводить ресурсы из «собак»).

«Дикие кошки», «Знаки вопроса», или «Трудные дети»– это, по-видимому, товары или услуги, которыми компания начинает заниматься сегодня; это более рискованный объект для инвестиций в целях максимального расширения зоны присутствия компании на рынке (если конкуренты позволят); эти бизнес-области конкурируют в растущих областях, но занимают относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Действия – либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо сокращать данный бизнес[3,с.56]

Положение внутри матрицы позволяет оценить потенциал рентабельности СХЕ, т.к. он зависит от ее конкурентной позиции на рынке. В идеале портфель должен состоять из «звезд», «дойных коров», дающие возможность финансировать развитие «знаков вопросов», которые будут приносить доход в будущем[25,с.126].

Преимуществами модели являются:

1)основательная теоретическая обработка метода, установление жесткой связи между положением на рынке и возможностью получения прибыли;

2)использование объективных индикаторов привлекательности рынка и конкурентных позиций СХЕ и предприятия в целом;

3)возможность мысленного структурирования и наглядного представлений стратегических проблем предприятия, наглядный и выразительный синтез деятельности, возможность генерирования стратегий развития.

Недостатки модели:

1)модель перестает работать, если ее стараются применить к отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы

производства;

2) использование только двух критериев в матрице, которые представляют небольшую информационную базу для формирования стратегий;

3) нечеткое разделение между большими и малыми значениями (долями и темпами роста рынка) и невозможность оценить СХЕ, находящиеся в промежуточном положении.

Таблица 1 – Многокритериальная матрица *GeneralElectric&McKinsey*

6 селективный рост	3	1 агрессивный рост
8	5	2
9 деинвестирование	7	4 низкая активность

Недостатки Бостонской модели ликвидирует модель «*GeneralElectric&McKinsey*». В данной модели используются те же индикаторы, но они являются агрегированными показателями, учитывающими различные факторы. Так, индикатор привлекательности рынка формируется исходя из размера рынка, его доступности, темпа роста, потенциала прибыли, остроты конкуренции и др., а индикатор конкурентных позиций – исходя из рыночной позиции, доли рынка, рентабельности, издержек, отличительных свойств, известности, имиджа. В результате комбинации индикаторов получается многокритериальная матрица с девятью полями (таблица 1), в которой выделяется зона роста и сохранения лидерства (1,2,3), зона исчерпания рыночного потенциала (7,8,9), зона избирательного подхода (6,5), зона низкой активности (4). В зависимости от того, в какую зону попадает предприятие или его СХЕ выделяют: стратегию роста (1,2,3); стратегию деинвестирования (7,8,9); стратегию избирательного роста, направленную на поиск ниши рынка (5,6); стратегию низкой активности, направленную на защиту

положения на рынке (4).

Привлекательность рынка	Инвестирование или уход с рынка	Инвестирование	Удерживать или расширять лидерство на рынке, инвестировать
	Уход с рынка и постепенное сокращение инвестиции	Рост или уход с рынка	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия
	Сокращение инвестиций	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Удерживать лидерство на рынке, реинвестировать прибыль
			Конкурентоспособность

Рисунок 6 – Матрица «привлекательность рынка – преимущества в конкуренции»

Применение матричных методов основано на маркетинговых исследованиях. Они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, сильных и слабых сторонах деятельности предприятия. Эти методы разработки стратегий маркетинга (модель Ансоффа, Портера, модель *BCG*, модель *GE&McKinsey*) определяют настоящее и будущее положения предприятия в целом и его СХЕ с точки зрения привлекательности рынка и способности предприятия конкурировать внутри его.

Таким образом, формальные методы разработки стратегии фирмы позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме. Но все же применяя данные методы необходимо учитывать сложившуюся ситуацию внутри организации, особенности развития данной фирмы, т.е. важно помнить, что при развитии предприятия действует закон эквивиальности цели, предполагающий, что различные

организации могут достичь одних целей разными путями, и, наоборот, применяя одни и те же методы к развитию фирмы, они могут достичь разных результатов.

1.2 Комплекс маркетинга и классификация маркетинговой стратегии

Любая компания, целью которой является успешное развитие или сохранение устойчивого положения в своей профессиональной нише, должна быть в курсе того, что происходит на рынке товаров и услуг: предпочтения потребителей, ценовая политика, конкуренция и прочие факторы, влияющие на деятельность компании. Все это входит в компетенцию маркетинга.

От адекватной маркетинговой стратегии зависит успешность и прибыльность компании.

Полный процесс стратегического маркетингового планирования включает следующие основные этапы:

1) проведение маркетингового анализа. Данный этап включает решение комплекса задач по анализу внешней и внутренней среды компании. Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено. Анализ внутренней среды – это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

2) Разработка миссии фирмы. Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании. Формулировка миссии определяется отношением фирмы к своим покупателям, работникам, конкурентам, правительству и т.

д. Четкое понимание своей миссии позволяет фирме выделиться среди конкурентов и завоевать покупателей. Определение миссии – это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании. Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития. На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

3) Определение целей фирмы. Цели фирмы – это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия. Компания может выбрать одну из целей или попытаться достичь сразу всех. Цели должны быть ясными, измеримыми и достижимыми.

4) Разработка общей стратегии. Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга. Она направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы. Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и меро-

приятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений.

5) Определение механизма контроля. Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику ее поведения на рынке. Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Маркетинговый аудит – систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании.

В случае выявления несоответствия производится корректировка стратегий и планов. При разработке маркетинговой стратегии фирмы необходимо тщательно подходить к каждому из вышеперечисленных пунктов, чтобы создать качественную маркетинговую стратегию, которая бы полностью отражала специфику бизнеса, индивидуальность предприятия и рыночные условия.

После сегментирования и определения целевых групп следует определить отдельные стратегии для всех компонентов маркетингового комплекса: товара, цены, методов продвижения, методов распространения. Рассмотрим эти компоненты подробнее.

Товар представляет собой неразрывное единство собственно товара и целого ряда услуг, которые компания предлагает целевому рынку. Можно выделить следующие его характеристики:

- ассортимент;
- качество;
- дизайн;
- свойства;
- торговая марка;
- упаковка;
- обслуживание;
- гарантии.

В стратегическом плане товарная политика организации должна исходить из концепции жизненного цикла товара. Жизненный цикл товара включает в себя следующие фазы: период разработки товаров, выход на рынок, рост продаж, зрелость, насыщение, спад и уход с рынка.

Формирование товарной политики предприятия включает в себя:

1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов использования данной продукции и особенностей покупательского поведения на соответствующих рынках.
2. Оценку существующих аналогов конкурентов по тем же направлениям.
3. Критическую оценку выпускаемых предприятием изделий с позиций покупателей.
4. Решение вопросов о том, какие продукты следует добавить в ассортимент, а какие исключить из него; следует ли диверсифицировать продукцию за счет других направлений производства предприятия.
5. Рассмотрение предложений о создании новых продуктов, усовершенствовании существующих, а также о новых способах и областях применения товаров.
6. Разработку спецификации новых или улучшенных продуктов в соответствии с требованиями покупателей.
7. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов, включая вопросы цен, себестоимости и рентабельности.

8. Проведение испытаний продуктов с учетом потенциальных потребностей в целях выявления их приемлемости по основным показателям.
9. Разработку специальных рекомендаций для производственных подразделений предприятия относительно требований потребителей в соответствии с результатами проведенных испытаний, подтверждающих приемлемость характеристик изделия или предопределивших их изменений. Оценку и пересмотр всего ассортимента.

Цена – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар. К этой группе переменных относятся:

- 1) цена по прейскуранту;
- 2) скидки;
- 3) срок платежа;
- 4) условия кредита.
- 5) реализация ценовых стратегий;

Реализация ценовой стратегии главным образом опирается на выбор и использование методов ценообразования. Выделяют следующие методы ценообразования:

1)затратные, цена устанавливается как сумма всех издержек и желаемой прибыли;

2)рыночные, цена устанавливается на основе ощущаемой ценности товара;

3)конкурентные, когда цена является результатом компромисса между ценовыми притязаниями строительной организации и покупательной способностью потребителя.

Методы распространения включают в себя действия компании, которые делают товар доступным для целевых потребителей. При определении методов распространения товаров изучаются:

- каналы сбыта;
- охват рынка;

- местоположение;

Каналы распределения чаще всего различают по уровням, т.е. по количеству коммерческих посредников между производителем и потребителем.

Общая программа маркетинговой коммуникации компании, называемая комплексом продвижения, представляет собой специфическое сочетание средств рекламы, личной продажи, стимулирования сбыта и связей с общественностью. Все эти инструменты компании используют для достижения рекламных и маркетинговых целей. Ниже даны определения четырех основных средств продвижения.

Реклама – любая платная форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, которую заказывает и финансирует определенный спонсор.

Личная продажа – представление товара одному или нескольким потенциальным клиентам, осуществляемое в процессе непосредственного общения и имеющее целью продажу и установление длительных взаимоотношений с данными клиентами.

1.3 Основные этапы разработки маркетинговой стратегии

При разработке маркетинговой стратегии применяется вероятностный подход. Используя экономико-математическое моделирование, определяют наиболее перспективный вариант маркетинговой стратегии. Однако этот способ сложный и в современных условиях практически не применяется.

Значительно проще при разработке маркетинговой стратегии применять сценарный подход. Сущность его заключается в том, что задаются три сценария развития рынка: пессимистический, наиболее вероятный и оптимистический. На эти варианты накладываются перспективные возможности компании, возможные действия конкурентов, а также другие факто-

ры, которые могут повлиять на развитие рынка. Их рассмотрение позволяет сформулировать основной и резервные варианты маркетинговой стратегии фирмы. Варианты маркетинговой деятельности выбираются на основе принципа обеспечения наиболее полного удовлетворения платежеспособных потребностей потребителей товаров и услуг фирмы и максимальной эффективности на единицу капиталовложений.

Непременным требованием к разрабатываемой стратегии является возможность их приспособления к ранее непредвиденным изменениям внешней среды. Причин данных изменений может быть множество: от насыщения рынка, создания новых технологий и возникновения многочисленных конкурентов до кардинального изменения законодательства и т. д.

В таких ситуациях традиционные правила работы организации не позволяют вовремя использовать возникающие возможности и защищаться от опасностей. В компании, где нет единой согласованной стратегии, обычной становится ситуация, когда различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Например, служба маркетинга стремится к увеличению объёмов продажи товаров, которые не могут обеспечить производители; последние активно модернизируют оборудование, а служба НИОКР разработала новую технологию производства, в результате внедрения которой оборудование будет полностью заменено. Все это приводит к внутренним конфликтам в компании.

Особенно важна разработка стратегии по мере значительного возрастания масштабов бизнеса.

Таким образом, комплекс работ по разработке стратегии развития компании включает три основных этапа [9, с.15]:

На первом этапе:

- анализ внешней среды компании и оценка возможных угроз с ее стороны;

- осуществление прогноза развития рынка;
- выявление сильных и слабых сторон компании.

На втором этапе:

- формулирование миссии компании;
- определение стратегических целей и задач;
- разработка путей практической реализации корпоративной стратегии развития.

На третьем этапе: (комплекс функциональных и бизнес-стратегий)

- маркетинговая стратегия;
- финансовая и инвестиционная стратегия;
- стратегии в области НИОКР;
- организационная стратегия;
- стратегия технического и технологического развития;
- кадровая стратегия.

Разработка и внедрение стратегии – это крупномасштабная работа, требующая значительных материальных, трудовых и финансовых ресурсов, связанная с возможными рисками, основными из которых могут явиться:

- недостаточный уровень квалификации персонала, занятого разработкой и внедрением стратегии;
- неготовность руководства компании к нововведениям;
- ограниченность информационного обеспечения;
- сопротивление персонала изменениям;
- несоответствие имеющихся ресурсов потребностям в них для проведения стратегических преобразований.

Также, цели маркетинга определяются на основании анализа спроса, ставящего перед субъектами рынка (производителями и продавцами) задачи по изменению сложившейся рыночной ситуации в нужном направлении для

фирмы. Впервые, классификацию маркетинговой стратегии в зависимости от состояния спроса предложил американский профессор Ф.Котлер, выделивший восемь состояний спроса, которым соответствует определенный вид маркетинговой стратегии [8, с. 204].

Стратегия маркетинга может быть как долгосрочной, так и краткосрочной. Одним из главных правил формирования применительно к деятельности предприятия – сочетание качественных и количественных параметров выпускаемой продукции. Качественные признаки целевых установок маркетинга – это увеличение, снижение или стабилизация спроса с помощью широкого маневрирования товарным предложением, ценами, проведения рекламных мероприятий, улучшение условий поставки и сбыта и т.д. Из количественных показателей следует назвать объемы продажи, прибыли, расходы на рекламу, долю продукции предприятия на рынке, общие затраты на маркетинг и т.д.

Формирование стратегических планов на предприятии: стратегический план должен разрабатываться с точки зрения перспектив всего предприятия, а не отдельных индивидов. На частных предприятиях учредитель может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией предприятия. На большинстве предприятий с широким владением акциями этого не может быть.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах. Стратегический план придаёт предприятию определенность, индивидуальность, открывает перспективу, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги. Стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при

необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию.

Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность предприятия в течение продолжительного периода времени, с учётом того, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Ключевыми компонентами организационного планирования являются: цели, руководства для принятия решений и практических действий, охватывающие стратегии, политика фирмы, процедуры, правила и бюджеты; а так же основные этапы процесса планирования.

Существует три модели формирования стратегии.

1. Первая модель получила название плановой. Она рассматривает выработку стратегии как полностью осозанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов. Чаще всего с помощью такой модели разрабатываются варианты стратегий, нацеленные на достижение определенного положения организации в окружающей её среде, например, слияний, поглощений, диверсификации и т. п. Такие стратегии разрабатываются специалистами – плановиками, руководитель которых выступает в качестве главного организатора их работы;

2. Вторая модель формирования стратегии характеризуется как предпринимательская. В соответствии с ней этот процесс осуществляется полусознательно в голове лидера, обычно предпринимателя, на основе глубокого понимания логики данного вида бизнеса и хорошего знания ситуации. Это даёт ему возможность сформировать свое видение проблемы и путей её решения и продвижения к будущему. При этом личный и неформальный характер видения будущего придает ему гибкость и плодотворность;

3. Третья модель формирования стратегии – модель обучения на опыте. Она исходит из развивающегося и одновременно повторяющегося характера этого процесса, возможности и необходимости его корректировки под воздействием внешних импульсов, возникающих в ходе реализации стратегии, которая буквально вылепливается своими создателями, готовыми пересмотреть выбранную линию поведения. Стратегия вырастает из динамизма организации в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов при условии минимального вмешательства и контроля со стороны администрации.

1.4 Особенности формирования маркетинговой стратегии предприятий современного сетевого ритейла

В настоящее время, с переходом экономики к рыночным отношениям, повышается самостоятельность предприятий, их экономическая и юридическая ответственность. Вместе с тем усиливается и роль конкуренции, как основного механизма регулирования хозяйственного процесса. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства выбранного пути развития. Еще несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, прежде всего, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. В последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов фирмы. Иначе говоря,

маркетинговая стратегия рассматривается как объединенная система организации всей работы фирмы.

Стратегическое планирование необходимо, так как оно позволяет компании оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов.

Стратегия – это общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Ритейл (от англ. «*retail*») – это продажа товара частному лицу, конечному потребителю, проще говоря, розничная торговля. И хотя товар, продаваемый ритейлерами, не предназначен для дальнейшей перепродажи, как в оптовой торговле, масштабы этих видов торговли вполне сопоставимы [2].

Продавать товар в розницу оптовыми объемами позволяет использование специальных технологий торговли, ориентированных на массового покупателя, которые называются ритейл-технологиями. Такие технологии предполагают минимум персонала, для обслуживания максимума потребителей. Это сокращает затраты на каждого клиента, снижает издержки, а значит повышает конкурентоспособность.

Отличительным признаком ритейла является большое разнообразие предлагаемых товаров и услуг, собранных в одном месте.

Основной доход ритейлеру приносит торговая наценка, маржа. Однако это далеко не единственный источник прибыли. Например, для того чтобы товар продавался в какой-либо из российских розничных сетей, необходимо

заплатить специальный бонус «за вход в сеть». Также ритейлеры зарабатывают на промоушен-акциях, рекламе, продаже торговых площадей и полочного пространства.

В России ритейл в последние годы бурно развивается. Так, если три-четыре года назад на долю крупных ритейлеров приходилось всего 10% продаж продуктов питания, то сейчас этот показатель приближается к 50%. Еще более высокими темпами растет банковская розница [16].

Ритейл – это продажа товаров конечным потребителям. В отличие от оптовой торговли розничная торговля реализует товары не для дальнейшей перепродажи, а для конечного потребления частными лицами, причем то, в какой форме осуществляется розничная торговля, совершенно неважно: это могут быть продажи по телефону, в интернете, личные продажи.

Правовая природа розничной торговли, как вида деятельности, выражается, прежде всего, в договорном характере. Так, согласно статье 492 ГК РФ, по договору розничной купли-продажи продавец, осуществляющий предпринимательскую деятельность по продаже товаров в розницу (поштучно или в небольших количествах (в пределах групповой тары), обязуется передать покупателю товар, предназначенный для личного, семейного, домашнего или иного использования, не связанного с предпринимательской деятельностью. Покупатель в свою очередь обязан принять товар и оплатить его по цене, объявленной продавцом.

Ряд видов предпринимательской деятельности (в том числе и отдельные разновидности торговли) регулируется в административном порядке: это и лицензирование, и уплата сборов за право торговли. Помимо всего прочего, к торговой деятельности предъявляют свои требования и санитарно-эпидемиологический надзор, противопожарные службы, административно-технические и торговые инспекции. Следует иметь в виду, что в субъектах РФ устанавливаются дополнительные ограничения на торговлю, причем не всегда законные.

Именно розничная торговля ориентирует отечественных производителей максимально учитывать запросы общества. В основе розничной торговли используется теория индивидуального выбора, которая исходит из принципа приоритета потребителя. Поэтому розничная торговля является социальным выражением качества жизни общества.

Фирмы-производители изготавливают товары и продают их фирмам, занимающимся оптовой или розничной торговлей. Оптовики перепродают эти товары розничным торговцам, а те – конечным потребителям. По прогнозам аналитиков, рост оборота розничной торговли в России не опустится ниже 10% как минимум до 2017 г. – в связи с наличием перспектив развития данного сектора.

Рассмотрим виды розничной торговли. Розничная торговля может быть классифицирована по следующим основаниям: по собственности (розничный торговец, не зависящий ни от кого, совместное владение розничной точкой или несколькими, контракты между розничными торговцами и производителями, кооперативы и пр.), по формам (универсам, универмаг, супер– и гипермаркет, дежурный магазин, специализированный магазин, магазин доступных (сниженных, народных) цен, разносчики, лотки, базары), Разумеется, каждый тип розничного торгового предприятия имеет свою сферу и план охвата клиентов.

Традиционным основанием классификации видов розничной торговли в актах торгового законодательства является место торгового обслуживания покупателя.

По этому основанию выделяют торговлю по месту нахождения торгового объекта и торговлю по месту нахождения покупателя.

Розничная торговая сеть – это совокупность розничных торговых предприятий и других торговых единиц, размещенных на определенной территории с целью продажи товаров и обслуживания покупателей.

Розничная торговая сеть призвана обеспечивать возможность покупателям совершать покупки товаров и получать услуги максимально удобно и быстро. Это достигается за счет предоставления широкого выбора из ассортимента представленных в розничной торговой сети товаров, а также близости расположения торговых точек, входящих в розничную торговую сеть, к месту работы или проживания потребителей. Розничная торговая сеть создается для осуществления закупок, транспортировки, хранения и продажи товаров, а также ведения финансовой и информационной, в том числе связанной с рекламой, деятельности.

Функции розничной торговой сети: закупка товаров; продажа товаров; транспортировка; хранение; принятие риска; финансовая деятельность; информирование рынка, получение информации о рынке; подсортировка, подработка, приведение к товарному виду.

Рассмотрим виды розничных торговых сетей (Рисунок 1). Розничная торговая сеть классифицируется по двум признакам: стационарности и товарно-ассортиментному профилю.



Рисунок 7 – Виды розничных торговых сетей [17, с. 87]

По первому признаку розничная торговая сеть разделяется на: стационарную (магазины); полустационарную (павильоны, палатки, ларьки, киоски); передвижную (развозная и разносная)[17; с. 87].

Маркетинговая стратегия в современном ритейле – это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных покупателей сетевых магазинов за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей. Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы[9; с. 186]

Маркетинговая стратегия может быть:

Краткосрочной – разрабатывается на срок не более года и предполагает разработку «бизнес-планов» и сопряженных с ними бюджетов.

Среднесрочной – разрабатывается на срок не более 2–5 лет.

Долгосрочной – разрабатывается на 5–7 лет.

Общую систему разработки маркетинговой стратегии современного торгового предприятия можно представить в виде следующей логической цепочки: *D* – отдельные отрасли, сферы бизнеса, *F* – отдельные функции [9, с. 187].

В разработке и реализации стратегического маркетингового плана выделяется четыре уровня:

уровень I – определение концептуальных целей;

уровень II – разработка рыночной стратегии;

уровень III – реализация и осуществление стратегического маркетингового плана;

уровень IV – оценка.

Если стратегия реализуется по плану, руководство фирмы принимает ее, в противном случае стратегия подлежит корректировке.

Этапами разработки маркетинговой стратегии современного торгового предприятия являются следующие шаги [5, с.201]:

1. Оценка настоящего состояния рынка. На данном этапе необходимо дать точную или хотя бы экспертную оценку (при отсутствии исследований) доли рынка, провести анализ ежеквартальных объемов продаж и установить, от чего он зависит: от прихода и переработки сырья, от сезонного спроса, определить, как рынок данного вида товара изменится, и не претерпит ли существенных изменений, произвести оценку изменений, связанных с дальнейшим развитием сферы услуг. (На что это вызовет соответствующее увеличение спроса и как использовать это расширение рынка), провести анализ изменения цен, анализ рынка поставщиков.

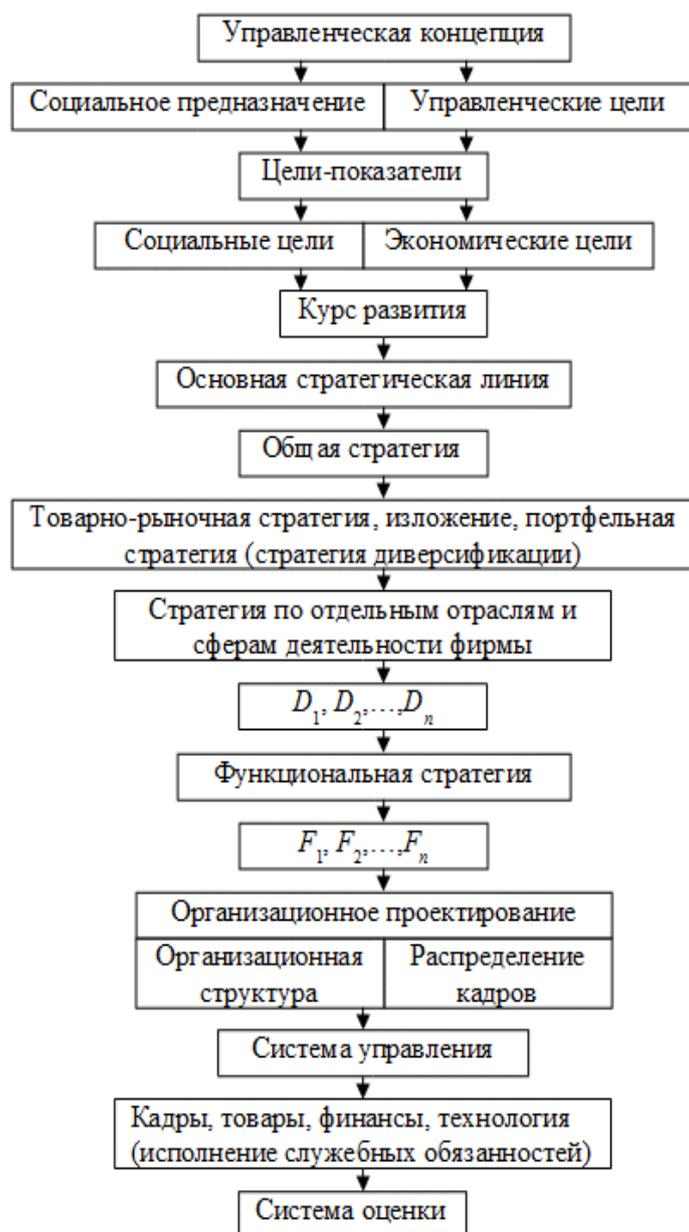


Рисунок 8 – Система разработки маркетинговой стратегии

2. Сегментация рынка и определение потребительского интереса. Выбор целевого сегмента определяет то, на удовлетворение каких потребностей нацелена компания, какие продукты или услуги она будет представлять клиентам. Для наиболее успешной работы фирмы на рынке, ей необходимо сосредоточиться на незанятых никем нишах рынка, а также на тех потребностях потребителей, которые все еще не удовлетворены.
3. Анализ деятельности конкурентов и в целом определение конкурентоспособности нашего торгового предприятия.

На данном этапе необходимо определить, чем наша компания отличается от всех остальных, т.е. выявить сильные и слабые стороны, которые оказывают наибольшее влияние на успех организации. Они определяются по отношению к конкурентам. Сильные и слабые стороны – определения относительные, а не абсолютные. Хорошо быть сильным в чем-либо, но если конкуренты в этом сильнее, это станет вашей слабостью.

4. Формирование целей маркетингового развития. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.
5. Исследование возможных альтернатив в плане стратегии;
6. Создание определенного облика компании на рынке;
7. Оценка стратегии с точки зрения ее финансовой состоятельности.

На этом этапе производится:

- анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости будущих продуктов компании;
- прогнозирование конкурентоспособности существующих и будущих продуктов компании;
- прогнозирование уровня цен и продаж на существующие и будущие продукты компании;
- прогнозирование объема выручки и прибыли;
- определение контрольных показателей и промежуточных этапов контроля (сроки и контрольные значения).

Случаются ситуации, когда разработанную стратегию приходится корректировать, либо вообще изменять ее. Это происходит при резком изменении рыночной ситуации, например, появлении на рынке значительно более конкурентоспособной продукции, чем выпускаемая предприятием, либо при изменении собственных возможностей предприятия, расширении возможностей в результате появления дополнительных источников финансирования.

Таким образом, разработка маркетинговой стратегии позволит торговому предприятию:

- значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;
- повысить конкурентоспособность продукции/услуг;
- создать инструмент массового привлечения клиентов;
- выбрать эффективную ценовую и продуктовую политику;
- создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;
- повысить качество обслуживания клиентов.

В плане практической организации процесса разработки маркетинговой стратегии можно дать следующие рекомендации [14 с. 136]:

1. Определить и зафиксировать цель разработки маркетинговой стратегии компании и «внутреннего заказчика» – руководителя, который будет контролировать процесс разработки и принимать его результаты.

2. Определить ответственного за разработку маркетинговой стратегии, обладающего необходимой квалификацией, определить его полномочия в рамках данной задачи.

3. Сформировать рабочую группу ключевых сотрудников компании, которые будут принимать активное участие в разработке маркетинговой стратегии.

4. Сформировать план работ по разработке маркетинговой стратегии со сроками и ответственными. Определить, как и кем будут проводиться основные этапы анализа внутренней и внешней среды с учетом квалификации сотрудников, наличия необходимой для анализа информации.

5. Провести вводное совещание рабочей группы, на котором обсудить и принять терминологию и подходы, которые будут использоваться в процессе разработки стратегии, утвердить план работ.

6. Выделить бюджет на проведение данных работ.

7. Дальнейшие действия по разработке маркетинговой стратегии определяются на основании плана работ.

Стратегическое планирование необходимо, так как оно позволяет компании оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Каждая компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов. Стратегия – общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Маркетинговая стратегия в современном ритейле – это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных покупателей сетевых магазинов за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей. Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

Этапами разработки маркетинговой стратегии современного торгового предприятия будут являться следующие шаги [5, с.201]:

- 1) оценка настоящего состояния рынка;
- 2) сегментация рынка и определение потребительского интереса;
- 3) анализ деятельности конкурентов и в целом определение конкурентоспособности нашего торгового предприятия;
- 4) формирование целей маркетингового развития;

5) исследование возможных альтернатив в плане стратегии;

6) создание определенного облика компании на рынке;

7) оценка стратегии с точки зрения ее финансовой состоятельности.

Разработка маркетинговой стратегии позволит торговому предприятию:

– значительно расширить клиентскую базу и увеличить объем продаж;

– повысить конкурентоспособность продукции/услуг;

– создать инструмент массового привлечения клиентов;

– выбрать эффективную ценовую и продуктовую политику;

– создать механизм контроля маркетинговых мероприятий;

– повысить качество обслуживания клиентов.

Глава 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды сети гастрономов «Радуга вкуса»

2.1 Общая характеристика сети гастрономов «Радуга вкуса»

Общество с ограниченной ответственностью (общепринятое сокращение – ООО) – учрежденное одним или несколькими юридическими и/или физическими лицами хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на доли; участники общества не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале общества [3].

ООО «Счастье есть» возникло 25 сентября 2008 г. На рынке г. Томска предприятие полноценно работает уже почти 6 лет. В первый год был открыт один магазин на пр. Комсомольском, дом 37, на второй год существования добавилось еще три: пер. Новосибирский, дом 10, ул. Бирюкова, дом 12, пр. Ленина, дом 141. В настоящий момент сеть насчитывает 18 торговых точек трех форматов: супермаркеты – 4, супермаркеты «у дома» – 7, минимаркеты – 7. Ассортиментная матрица торговых точек адаптирована под формат и район расположения точки. В настоящее время сеть имеет серьезные планы развития, и прежде всего, в пригородные районы города – открыт минимаркет в пос. Аэропорт. Есть интересные предложения по открытию торговых точек в городе. Планируется создание собственного распределительного центра, пекарен при магазинах, кондитерской. Проведенные в декабре 2013 г. маркетинговые исследования показали, что сеть гастрономов «Радуга Вкуса» заняла свою нишу на рынке города и в сердцах томичей (исследование цифрами подтвердило лояльность наших покупателей). Выбранная предприятием «золотая середина», как ни странно, – слабо освоенная ниша рынка, в городе очень мало магазинов, ориентированных

на покупателя со средними доходами и выше среднего, покупателя с определенными желаниями и потребностями, который четко знает, что он хочет, которого кроме цены интересует уровень сервиса и ассортимент товаров в торговой точке. Покупатель, который хочет покупать не только выгодно, но и с комфортом.

С самого начала возникновения ООО «Счастье есть» в нем собралась мощная команда специалистов и единомышленников, во главе которой стоял Максим Дмитриевич Хайкис (генеральный директор ООО «Счастье есть» до 26 октября 2013 г.), в настоящее время коммерческим директором стала Решетникова Ирина Дмитриевна – специалист регионального значения. Она стояла у истоков создания отдела закупок сети, разработки логистических схем доставки, занималась ведением маркетинговых мероприятий по продвижению сети. В настоящий момент – генеральный директор ООО «Счастье есть» – Хайкис Елена Владимировна. В отделе закупок сети трудится в настоящее время 10 человек, а в отделе маркетинга – 3. Кадры растут внутри компании, на всех руководящих постах трудятся люди, имеющие большой опыт работы в сети, знающие все нюансы деятельности торгового предприятия.

ООО «Счастье есть» работает в сфере розничной торговли и сетевого ритейла. Это томская «местная» торговая сеть из 18 магазинов «Радуга вкуса»[11]:

1. Проспект Комсомольский, дом 37;
2. Проспект Фрунзе, дом 26;
3. Иркутский тракт, дом 54 (Новосибирский переулок, дом 10);
4. Проспект Ленина, дом 141;
5. Ул. Яковлева, дом 35;
6. Ул. Павла Нарановича, дом 2;
7. Ул. Бирюкова, дом 126;
8. Ул. Федора Лыткина, дом 6/2;

9. Ул. Иркутский тракт, дом 178;
10. Ул. Обручева, дом 2;
11. Ул. Партизанская, дом 8г;
12. Ботанический переулок, дом 5а;
13. Ул. Заречная 4-ая, дом 4б;
14. Ул. К. Маркса, дом 34;
15. Ул. Говорова, дом 8б;
16. Урожайный переулок, дом 28г;
17. пос. Богашево, ул. Советская, дом 5;
18. пос. Копылово, ул. Ленина, дом 7.

Внутри сети для удобства работы магазины делятся на категории:

1. Категория «А» – супермаркеты площадью от 600 кв.м. (Новосибирский, Комсомольский, Говорова, Урожайный).
2. Категория «В» – супермаркеты площадью 300–600 кв.м. (формат «у дома» – Обручева, Бирюкова, Нарановича, Маркса, 4-ая Заречная, Яковлева).
3. Категория «С» – минимаркеты площадью до 300 кв.м. (Лыткина, Ботанический, пос. Богашево, Ленина, Фрунзе, Партизанская, пос. Копылово).

В планах магазина открытие еще 5 новых супермаркетов как в городе, так и в пригороде. Например, 17 февраля 2014г. было открытие супермаркета в пос. Аэропорт, площадью 400 кв.м. Проведенное исследование показало, что жители поселка испытывают серьезный дефицит в свежих продуктах и фруктах, охлажденной мясной продукции, бытовой химии. Ассортимент магазина выстроен именно с учетом потребностей будущих покупателей.

Отдел маркетинга ООО «Счастье есть» проводил исследование, целью которого было составление портрета типичного покупателя гастронома «Радуга вкуса». Результаты оказались следующие:

1 тип – возраст 30–40 лет, молодые специалисты с доходом средним и выше среднего, имеющие 1-2 детей. Посещают магазины ежедневно, делают покупки для ежедневного потребления, иногда «покупка выходного дня» (закуп необходимого сроком на 1-2 недели). Средний чек одной покупки: 850–1300 руб. В основном отмечают положительно широкий ассортимент, высокое качество обслуживания, различные промо-акции по снижению цены.

2 тип – 45 лет и старше, люди предпенсионного и пенсионного возраста. Воспринимают магазины как место для совершения ежедневных покупок. Отмечают, прежде всего, низкие цены, свежесть и качество продуктов. Средний чековой покупки: 500 руб. Данная категория обеспечивает лояльность покупателей района, где находится магазин, т.к. их мнение создает репутацию магазину.

В настоящий момент на территории г. Томска наблюдается острая конкурентная борьба между представителями местного сетевого ритейла («Лама», «Радуга вкуса») и «пришлыми варягами» – представителями сетевого ритейла других регионов («Ярче», «Холлидей», «Палата», «Холди-дискаун-тер», «Холлидей классик», «Мария-Ра», «Лента»). Ситуация обещает обостриться с приходом в регион федерального ритейла «Магнит» и «*InterSPAR*» (Изумрудный город, партнерство с «Ламой»).

Ассортиментная матрица магазинов-гастрономов «Радуга вкуса» насчитывает 30–40 тыс. товарных позиций (категории А и В), а в категории С – 15–21 тыс. товарных позиций. Учитывая гастрономическую ориентированность товарных точек упор сделан на следующие товарные подгруппы:

- гастрономия (колбасы, охлажденная мясная продукция, копчености, готовые блюда, сыры, рыбные пресервы и деликатесы и пр.);

- кондитерские изделия (огромный ассортимент – более 100 видов печенья с кремовыми, суфлейными, творожными начинками, весовые конфеты);
- алкоголь (широкий ассортиментный ряд винных линеек, крепкого импортного алкоголя, коньяков, регулярный «желтый» ценник на алкоголь, коньяков, регулярный «желтый» ценник на алкогольную продукцию);
- чай, кофе (широкий, регулярно обновляемый ассортимент).

Вся продукция, реализуемая в гастрономах «Радуга Вкуса», соответствует стандартам качества.

Организационный этап процесса управления создает реальные условия для достижения запланированных целей, что происходит за счет создания структуры предприятия и обеспечения его всем необходимым для решения определенных на этапе планирования задач.

Существует два основных аспекта создания организации: взаимоотношения организационных полномочий и деление организации на подразделения в соответствии с ее целями и стратегиями[10].

ООО «Счастье есть» имеет именно линейно-функциональную организационную структуру управления. Это представлено на рисунке 9.

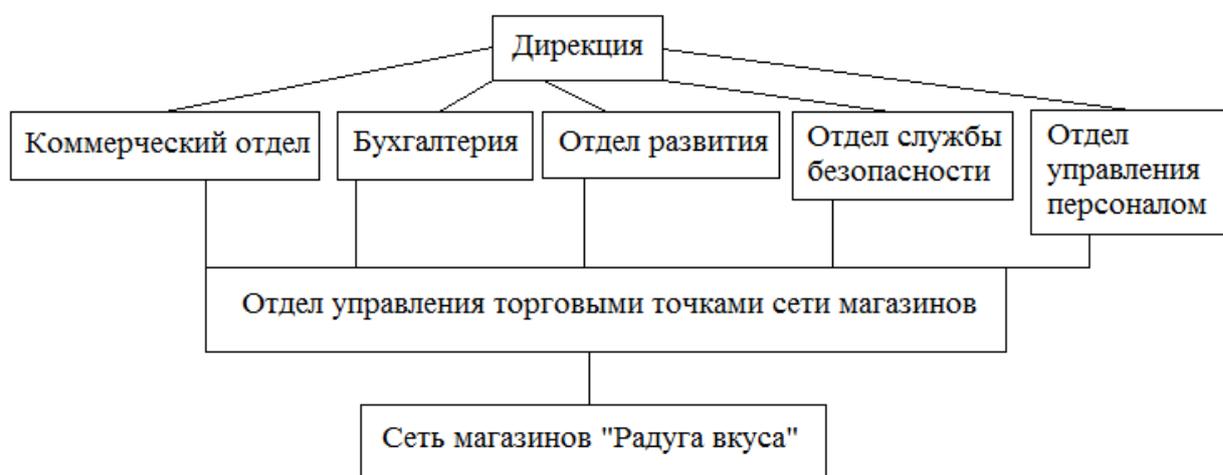


Рисунок 9– Организационная структура управления ООО «Счастье есть»

Организационная система управления ООО «Счастье есть» представлена на рисунке 10.



Рисунок 10 – Организационная система управления ООО «Счастье есть»

Генеральный директор – должность руководителя коммерческой организации (акционерного общества, общества с ограниченной ответственностью, унитарного предприятия и т. п.) в России, единоличный исполнительный орган управления организацией [3, с. 102]. В ООО «Счастье есть» генеральным директором с 26.10.2013г. является Хайкис Елена Владимировна. До этого – был Хайкис Максим Дмитриевич.

Коммерческий директор – это высокопоставленное должностное лицо, один из первых заместителей генерального директора. В зону ответственности коммерческого директора входит:

- стратегическое планирование финансово-экономической деятельности предприятия;
- анализ хода выполнения стратегических планов;

– анализ финансово-хозяйственных показателей деятельности предприятия;

– бюджетирование и контроль за бюджетированием во всех составляющих органах предприятия;

– контроль деятельности других ключевых подразделений предприятия на предмет работы направленной на выполнения поставленных планов и задач стратегического назначения, а также за состоянием текущих дел;

– комплексная разработка планов и стратегий по увеличению оборота предприятия, по увеличению прибыли, а также увеличению захваченной доли рынка [12].

Отдел закупок занимается работой с поставщиками, заказывает продукцию для гастрономов «Радуга вкуса». В настоящий момент имеет место автозаказ продукции.

Отдел маркетинга– отдел, занимающейся адаптацией бизнеса к требованиям рынка. К его функциям относятся анализ рынка (сегментация и позиционирование), разработка товара (определение вида и характеристик), определение ценовой стратегии и политики[13].

Бухгалтерия – штатно-структурное подразделение хозяйствующего субъекта, предназначенное для аккумулирования данных о его имуществе и обязательствах. Бухгалтерия является источником полной, документально обоснованной и структурированной экономической информации, необходимой для принятия управленческих решений в целях обеспечения эффективного хозяйствования [3; с. 101].

Администратор (от лат. *administrator*– управитель)– распорядитель в учреждении, коллективе, а также специалист по обслуживанию баз данных и информационных систем[3, с. 89].

Управляющий супермаркета должен обладать соответствующими навыками и знаниями, среди которых полезны познания в области

маркетинга, мерчандайзинга, менеджмента, управления продажами и управления персоналом. Именно благодаря совокупным знаниям и определенным практическим навыкам и достигается наибольший эффект от работы управляющего, выражающийся в процветании торговой точки. Среди основных обязанностей управляющий супермаркетом может делать следующее: управлять персоналом; являться представителем компании; работать с товаром; работать с информацией [14, с. 21].

В сфере ценообразования деятельность ООО «Счастье есть» регулируется Приказом Росстата от 14.11.2013 № 447 «Об утверждении Методических указаний по расчету индекса-дефлятора оборота розничной торговли на региональном уровне», где приводится подробное описание расчета индекса-дефлятора розничного оборота торговой организации нашего региона. Приказ рекомендует придерживаться и настоятельно рекомендует соблюдать следующие торговые наценки [15]:

1. Молоко и молочные продукты – 15%.
2. Сыры – 21%.
3. Бакалея – 25%.
4. Кондитерская продукция, чай, кофе – 25%.
5. Мясная продукция (колбасы, деликатесы, охлажденная мясная продукция) – 21–25%.
6. Рыба, морепродукты – 21–25%.
7. Алкоголь, пиво, напитки – 25%.
8. Сигареты – МРЦ (максимальная розничная цена, указанная на пачке).
9. Товар высокого импульсного спроса – до 28%.

В магазинах ООО «Счастье есть» действует внутренняя программа «Социальная цена» на целый ряд социально значимых товаров (молоко 2,2%, сметана 15%, охлажденная курица, хлеб пшеничный, яйцо первой категории и проч.). На эти продукты товарная наценка составляет всего 5–8%. Это сделано для достижения лояльности покупателей, чтобы они могли

удовлетворить свои ежедневные потребности в качественных и недорогих продуктах.

Отдельные требования в сети предъявляются к оформлению ценников: они должны быть понятны, читабельны, информативны, соответствовать действительности. Внутренний контроль за ценниками осуществляет:

- продавец, отвечающий за выкладку товара в подгруппе проверяет соответствие товара и ценника, актуальность ценника, его дату и прочее;
- оператор – это человек, который осуществляет обработку приходных документов и фиксирует в системе количество и цену товара, регулярно распечатывает обновленные ценники, проверяет наличие «желтых ценников» – ценников на товар, который реализуется со скидкой.

Внешний контроль ведёт компания – на свои средства содержится внешний проверяющий, который регулярно, не менее двух раз в неделю проверяет магазины. Есть несколько параметров проверки:

- а) присутствие на полках товара с истекшим сроком годности (за каждую единицу просроченного товара магазину выставляется штраф – 50 руб.);
- б) соответствие и актуальность ценников;
- в) отсутствие очередей в магазине, наличие музыкального сопровождения, порядок, чистота, внешний вид работников, качество обслуживания кассиров.

По результатам проверки магазин может получить штраф, если стандарты компании не соблюдались. Данная форма контроля оказалась очень действенной и стимулирующей.

Ассортимент торгового предприятия ООО «Счастье есть», который реализует продажу продукции через сеть гастрономов «Радуга вкуса», включает в себя более 9800 наименований продукции, при этом внедрение автоматизированной системы управления находится на стадии внедрения нового программного обеспечения (программного продукта «Астор»), что

несколько затрудняет учет товарных запасов, есть неточности. Кроме того, ассортимент предприятия неустоявшийся и подвержен серьезным изменениям. Однако если слишком часто менять ассортимент, то потребитель будет приходить в магазин «каждый раз, как в первый раз» и не будет знать, найдет ли он тот товар, который ему нужен.

Провести анализ товарной и ассортиментной политики ООО «Счастье есть» можно с помощью матрицы БКГ. В области товарной политики предприятия основное внимание уделяется проблемам ассортиментной политики. Для образования «товарного портфеля» товары делятся на несколько категорий. Матрица выделяет четыре категории товаров в зависимости от двух показателей: удельного веса в товарообороте предприятия и темпа роста продаж. К категории прибыльных товаров относятся «дойные коровы», потенциально прибыльными являются «звезды» и, возможно, «трудные дети», неприбыльными в настоящий момент являются «собаки». Для ООО «Счастье есть» товарные группы распределились в следующем соотношении (таблица 2).

Данные таблицы 2 свидетельствуют, что товарный портфель ООО «Счастье есть» является несбалансированным, так как на долю «трудных детей» должно приходиться 10% товаров, «Звезд» – 30%, «Дойных коров» – 55%, «Собак» – 5%. Таким образом, на предприятии необходима разработка эффективной ассортиментной политики, но для этого необходим анализ более мелких групп товаров. В быстро изменяющейся среде фирма должна постоянно оценивать структуру своей деятельности, своевременно принимая решения о прекращении продажи неприбыльных и бесперспективных товаров.

Ежегодно на предприятии происходит снятие убыточных и нерентабельных позиций и замена их новыми. Обновляется до 30% продукции. Однако следует заметить, что ассортиментная политика предприятия формиру-

ется не на основе анализа ассортимента, а на основе опыта и «на глазок», что в результате приводит к несбалансированности ассортимента и товарного портфеля организации, о чем говорилось выше. Так, в ноябре 2014 г. был сокращен ассортимент пельменей с 50 наименований до 30, однако уже че-

Таблица 2 – Категории товаров по торговому предприятию

Категория товаров	Наименование товарной группы	Доля в товарообороте, %
«Дойные коровы»	Хлеб и хлебобулочные изделия	7,7
	Кондитерские изделия	8,8
	Масло	2,6
	Бакалея	5,6
	Молоко и молочные продукты	12,6
	Вина и спиртные напитки	12,6
	Мясные и колбасные изделия	18,1
	Чай, кофе	3,4
	<i>Всего</i>	<i>71,4</i>
«Звезды»	Овощи и фрукты	9,2
	Непродовольственные товары (химия)	11,5
		<i>Всего</i>
«Грудные дети»	Заморозка	1,4
		<i>Всего</i>
«Собаки»	Журналы, книги, газеты	2,3
	Рыба и морепродукты	4,2
		<i>Всего</i>
<i>ИТОГО:</i>		<i>100</i>

рез три недели он был восстановлен, так как стали поступать жалобы от потребителей. Поэтому на предприятии формируется ассортимент исходя из желания максимально удовлетворить потребности всех групп потребителей без анализа доходности и прибыльности товара, что в результате приводит к необоснованному росту наименований товаров в ассортименте предприятия, росту издержек обращения, связанных с формированием ассортимента,

товарных запасов, их хранением, доработкой и упаковкой, и снижению доходности.

Поставщиками ООО «Счастье есть» являются более 350 организаций. Только по молочной продукции насчитывается около 10 поставщиков, по хлебу и хлебобулочным изделиям – около 21. Основными поставщиками магазина являются крупные оптовые компании и производители продуктов питания.

Доля мелких оптовых компаний не превышает 20% в общей массе поставщиков.

Хотя многие оптовики предлагают одну и ту же продукцию, сократить число поставщиков в настоящее время не представляется возможным, так как каждый из них предлагает более выгодные условия на какой-либо определенный товар. Сокращение числа поставщиков привело бы к упрощению работы с поставщиками и организации заказов на поставку. Однако это невозможно, пока на рынке не появятся крупные оптовые компании, которые будут выступать в роли единых распределительных центров.

На предприятии товар заказывается по мере необходимости. Так как большая часть товара хранится непосредственно в торговом зале на стеллажах и полках, размер партии определяется с учетом этого фактора, остатков товаров и сложившихся средних темпах продажи данного товара. Кроме того, на размер партии и частоту завоза оказывает влияние срок хранения товара. Так, скоропортящиеся товары заказывается ежедневно по системе автозаказа, свежемороженые продукты – 1 раз в неделю, гастрономия – 3 раза в неделю (увеличенный заказ на выходные), непродовольственные товары – 4 раза в месяц (с учетом трехнедельного стока).

Для более полной характеристики предприятия необходим анализ его хозяйственной деятельности (данные для анализа взяты из Приложения 4).

Основные показатели деятельности ООО«Счастье есть» за 2013 и 2014 года представлены в таблице 3.

Данные таблицы 3 свидетельствуют, что в настоящий момент предприятие работает в убыток. Однако следует отметить, что предприятие получает доход не только от торговой деятельности. ООО «Счастье есть» работает по договору комиссии со многими своими поставщиками и получает комиссионные. Таким образом, в таблице 2 представлена эффективность торговой деятельности предприятия.

Таблица 3 – Основные показатели деятельности сети магазинов «Радуга вкуса» ООО «Счастье есть» за 2013–2014 гг.

Показатели	Фактически за 2013 г.	Фактически за 2014 г.	Отклонение от 2013 г.	В процентах к 2013 г.
Товарооборот, тыс.руб.				
в действующих ценах	123370,11	134126,6	10756,5	108,7
в сопоставимых ценах	123370,11	119862,9	-3507,21	97,2
Валовой доход, тыс.руб.	7685,95	8000,76	314,81	104,1
Уровень валового дохода, %	6,23	5,97	-0,26	95,83
Средняя торговая надбавка на предприятии, %	6,64	6,34	-0,3	95,5
Издержки обращения, тыс.руб.	10362,2	10902,8	540,6	105,2
Уровень издержек обращения, %	8,4	8,13	-0,27	96,8
В том числе условно-переменные, тыс.руб.	5748,2	6288,8	540,6	109,4
Уровень условно-переменных, %	4,66	4,68	0,02	100,6
Условно-постоянные, тыс.руб.	4614	4614	0	100
Уровень условно-постоянных, %	3,7	3,4	-0,3	92
Затратоотдача, руб.:				
в действующих ценах	11,9	12,3	0,4	103,3
в сопоставимых ценах	11,9	11	-0,9	92,34
Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб.	-2676,25	-2902,04	-225,79	108,4

Объем продажи товаров характеризует конкурентные позиции предприятия на рынке, его долю в общем объеме продаж, объем деятельности, степень устойчивости положения на рынке, способность продавать товары, пользующиеся спросом потребителей обеспечивающие получение намеченных и стабильных результатов. Оценка

конкурентоспособности торгового предприятия на конкретном рынке или его сегменте основывается на тщательном анализе товарооборота и позволяет определить его возможности на рынке. Результаты исследования берутся за основу при разработке стратегии предприятия, его товарной политики, при принятии решений о включении в ассортимент или снятии различных товаров с продажи, в процессе выработки оптимальных пропорций товарооборота.

За 2014 г. товарооборот предприятия вырос на 10756,5 тыс.руб. или на 8,7% к прошлому году. При этом темпы роста валового дохода медленнее, чем темпы роста товарооборота и составляют лишь 4,1%. Уровень валового дохода снизился на 0,26%, темп снижения 4,17%.

На развитие товарооборота большое влияние оказало повышение розничных цен на товары. Фактический розничный товарооборот магазина за отчетный год в сопоставимых ценах составил 119862,9 тыс.руб., следовательно, за счет ценового фактора товарооборот торгового предприятия увеличился на 14263,7 тыс.руб., что составляет 11,56% к фактическому товарообороту прошлого года. Розничный товарооборот в сопоставимых ценах к прошлому году уменьшился на 2,4% или на 3507,21 тыс.руб., т.е. рост товарооборота предприятия произошел не за счет роста физического объема продаж, а за счет роста цен на товары, что свидетельствует о неэффективном формировании товарооборота предприятия.

Темпы роста товарооборота опережают темпы роста издержек обращения, что является положительным показателем для предприятия. Хотя издержки обращения выросли по сумме, по уровню они снизились на 0,27% к обороту и темп снижения составил 3,2% к прошлому году. Это свидетельствует о повышении эффективности управления издержками обращения предприятия. Однако при этом товарооборот увеличивается быстрее роста издержек обращения в основном за счет роста цен, а не за

счет увеличения объемов продаж. Это свидетельствует о низком качестве формирования товарооборота.

Важным показателем конкурентоспособности предприятия являются его издержки обращения. Общая сумма издержек обращения возросла на 540,6 тыс.руб. или на 5,2% (абсолютный перерасход). Причем темп роста товарооборота выше темпа роста издержек обращения, что является показателем эффективного управления издержками предприятия. Кроме того, средний уровень издержек обращения в действующих ценах снизился в отчетном году по сравнению с прошлым на 0,27% к обороту, что дало относительную экономию 362 тыс.руб., а в сопоставимых ценах вырос на 0,7%, что дало относительный перерасход 839 тыс.руб.

Затратоотдача увеличилась по сравнению с прошлым годом на 0,4руб., или на 3,3%. Это свидетельствует о повышении результативности текущих затрат, т.е. на один рубль издержек обращения товарооборот в отчетном году составил 12,3руб., что на 0,4 руб. больше, чем в прошлом году. Если рассматривать в сопоставимых ценах, затратоотдача снизилась на 0,9 руб. или на 7,66 %. Таким образом, изменение цен на товары оказывает большое влияние на затратоотдачу. При повышении цен растет товарооборот, а, следовательно, и затратоотдача. Влияние на изменение затратоотдачи роста цены на товары составило 0,13руб., то есть увеличение цен на товары привело к росту затратоотдачи на 0,13 руб. или на 1,06%.

Можно сделать вывод, что темп роста товарооборота опережает рост затрат, т.е. затраты используются эффективно.

Следует отметить, что уровень издержек у предприятия гораздо ниже среднего для предприятий торговли. Это связано с тем, что предприятие не несет явные транспортные расходы (все товары доставляются силами поставщиков). Низкие издержки обращения могут стать основой для обеспечения устойчивого конкурентного положения предприятия на рынке.

Еще один важный показатель конкурентоспособности предприятия – его валовой доход, так как именно из него формируется прибыль предприятия.

Сумма валового дохода на предприятии увеличилась на 314,81 тыс.руб. или на 4,1%. Средняя торговая надбавка на предприятии снизилась на 0,3% и составила 21%, что гораздо ниже средней торговой надбавки по г. Томску (24–26%). Это объясняется тем, что большинство товаров ООО «Счастье есть» реализует по договору комиссии. В результате низкой торговой надбавки уровень валового дохода предприятия (5,97%) ниже, чем уровень издержек (6,34%), что в результате привело к тому, что предприятие получает убыток от торговой деятельности. Для определения границ рентабельности и запаса финансовой прочности необходимо найти точку безубыточности – критическую точку или порог рентабельности. Это такой критический объем валового дохода на предприятии, при котором предприятие не несет убытков, но и не имеет прибыли. На исследуемом предприятии он составляет 21971,4 тыс.руб. Таким образом, в настоящий момент предприятие имеет валовой доход ниже критической отметки и несет убытки. Необходимо увеличить валовой доход на 13970,64 тыс.руб. или 174% для того, чтобы выйти из зоны убытков и достичь точки безубыточности. Для достижения точки безубыточности на предприятии необходимо:

- 1) либо при неизменном товарообороте 134 126,6 тыс. руб. повысить торговую надбавку до 19,6% к себестоимости продукции;
- 2) либо при неизменной торговой надбавке 6,34% достичь роста товарооборота до 386 523,43 тыс. руб., т.е. прирост составит 234396,83 тыс. руб. или 188,2%.

Уровень конкурентоспособности и выполнение плана товарооборота во многом зависит от трудовых факторов: а) укомплектованности штата продавцами, кассирами и др.; б) правильности использования фонда

рабочего времени; в) режима работы предприятия; г) производительности труда и выработки торгово-оперативного работника.

Среди мер по предупреждению текучести кадров и их закреплённости, используемых на исследуемом предприятии, следует отметить:

- выплата отпускных и материальной помощи на оздоровление;
- оплачиваемые больничные листы;
- оплачиваемые декретные отпуска;
- проведение на предприятии общих совместных праздников и подарки всем работникам вне зависимости от занимаемой должности (дни рождения, юбилеи, знаменательные даты и проч.);
- премирование работников.

Важной характеристикой в оценке конкурентоспособности предприятия торговли является его финансовое состояние, устойчивость и платежеспособность. ООО «Счастье есть» находится в кризисном (критическом) финансовом положении. Предприятие находится на грани банкротства и не способно рассчитаться со своими кредиторами. Такое положение сопряжено с нарушением платежеспособности, снижением доходности деятельности. Основным условием повышения платежеспособности является увеличение доли собственных оборотных средств и снижение доли заемных средств в общих источниках покрытия активов. На исследуемом предприятии наблюдается обратная тенденция, поэтому платежеспособность предприятия очень сильно снизилась.

Таким образом, на основе проведенного анализа можно сделать вывод, что предприятие работает неэффективно, но имеет определенные достоинства (прочные и выгодные условия сотрудничества с поставщиками, низкий уровень издержек обращения, длительное присутствие на рынке, удобное месторасположение, большие торговые площади и т.д.). Для более полного представления о деятельности ООО

«Счастье есть» и определения его конкурентной позиции необходимо провести комплексный анализ конкурентоспособности.

2.2 Анализ макросреды сети

Анализ деятельности предприятия начинается с анализа факторов, оказывающих воздействие на исследуемое предприятие. Все факторы можно разделить на факторы внешней и внутренней среды предприятия.

Внешняя среда предприятия включает расположенные вне его пределов, но влияющие на успех розничного бизнеса факторы. Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешней среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешней среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является *SWOT*-анализ. Кроме того, *SWOT*-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На

основе данных составляется таблица *SWOT*, после чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;
- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;
- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;
- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица *SWOT* из 4-х полей. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

На поле «сильные стороны – возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития)[8,с.156].

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий – стратегию фирмы[21,с.44].

- Комбинация «слабые стороны – возможности» предлагают применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей

попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

- Комбинация «сильные стороны – угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

- Комбинация «слабые стороны – угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу[6,с.251].

Для оценки конкурентной позиции компании используется методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- 1) – рыночная доля;
- 2) – качество и цена продукции;
- 3) – технология производства;
- 4) – себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции;
- 5) – уровень производительности труда;
- 6) – объем продаж;
- 7) – каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;

- 8) – качество менеджерской команды;
- 9) – новые продукты;
- 10) – соотношение внутренних и мировых цен;
- 11) – репутация фирмы;
- 12) – стратегии конкурентов и планы;
- 13) – исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности

Данное сравнение необходимо для определения того, к чему фирме надо стремиться и что нужно изменять.

Результаты *SWOT*-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель – товар», т. е. изучение потребительского поведения.

Направлениями изучения потребителей является:

- отношение потребителей к компании,
- отношения к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов);
- уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий);
- намерения потребителей;
- принятия решения о покупке;
- поведение потребителей в процессе и после покупки;
- мотивация потребителей (какие характеристики товара для покупки для них являются наиболее важными: качество, цена, вкус и т. д.)

Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов.

В зависимости от возможностей и угроз, потенциала фирмы, а также состояния конкурентной среды, т. е. на основании проведенного исследования разрабатывается общая стратегия развития фирмы. Она может быть представлена одним типом стратегии или их сочетанием. При этом можно выделить несколько видов стратегий: стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегии конкурентного преимущества.

Наиболее распространенными стратегиями являются стратегии роста, которые отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний – существующем или новом. К данному типу стратегий относятся следующие группы:

1) Стратегии концентрированного роста – связаны с изменением продукта и (или) рынка, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, или ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок. В эту группу входят:

- стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции;
- стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта за счет освоения новых сегментов, проникновения на новые географические рынки и освоение каналов сбыта;
- стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых действует фирма. Это возможно за счет добавления характеристик (увеличить число функций), улучшения качества, расширения гаммы выпускаемого товара, рационализации гаммы товаров,

обновления однородной группы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

2)*Стратегии интегрированного роста*– связаны с расширением компании путем добавления новых структур. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции – направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, или расширения изнутри;
- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем – системами распределения и продажи.

3)*Стратегии диверсифицированного роста*– реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сюда относятся:

- стратегия концентрической диверсификации – базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы, при этом существующее производство остается в центре бизнеса;
- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;
- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

4)*Стратегии целенаправленного сокращения*– реализуются, когда

фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. При определенных обстоятельствах, ее применения невозможно избежать, а, иногда это единственно возможные стратегии обновления бизнеса. К ним относятся:

- стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;

- стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу;

- стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнес для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия может осуществляться диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективного либо начала нового бизнеса, более соответствующих долгосрочным целям фирмы;

- стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, т.к. ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат.

В таблице 3 представлены основные факторы внешней и внутренней среды предприятия, которые оказали наибольшее влияние на данное предприятие. Негативное влияние на исследуемое торговое предприятие оказывают деятельность конкурентов, трудовые ресурсы предприятия и неэффективное руководство.

Предприятия торговли обязаны хорошо знать своих конкретных конкурентов, их возможности, достоинства и недостатки. Также они должны знать общее состояние конкуренции на выбранном рынке, то есть тип рынка в зависимости от характера конкуренции, систему координат «своего» поля конкуренции, движущие силы конкуренции на своем отраслевом рынке. В таблице 4 представлены главные конкурентные силы, оказывающие влияние на ООО «Счастье есть» согласно модели Портера.

Таблица 4 – Влияние факторов внутренней и внешней среды на деятельность предприятия ООО «Счастье есть»

Фактор	Влияние фактора
Факторы внешней среды	
1. Экономические факторы и стадия жизненного цикла рынка	Рынок продуктов питания в г. Томске находится на этапе роста, о чем свидетельствуют его ежегодные высокие темпы роста (до 20% и прогнозируется 14% до 2016года). Под действием этого фактора идет усиление конкуренции между предприятиями торговли. Исследуемому предприятию приходится снижать цены и осуществлять поиск путей обеспечения устойчивого конкурентного положения на рынке.
2. Социально-демографические факторы	Рост уровня жизни и доходов потребителей приводит к росту покупок и положительно влияет на деятельность исследуемого предприятия. Но вместе с тем растут требования, предъявляемые покупателями к процессу совершения покупки, которые необходимо учитывать в своей деятельности ООО «Счастье есть»
3. Технологические факторы	Особенно сильное влияние оказало развитие НТП. Для того, чтобы быть конкурентоспособным, предприятию необходимо соответствовать все более возрастающим требованиям к технологии и оборудованию магазина.
4. Политические	Деятельность предприятий торговли регулируется законодательными актами и законами. Государственное регулирование заставляет с помощью лицензирования и сертификации повышать качество реализуемых товаров и услуг. Торговое предприятие в своей деятельности должно соблюдать защиту прав потребителей, обеспечивать безопасность труда, время работы, минимальную заработную плату
Факторы внутренней среды	
1. Поставщики.	Данный фактор оказывает слабое воздействие, так как у предприятия длительные и выгодные связи. 90% поставщиков работают с магазином более 5 лет
2. Конкуренты.	Работа в непосредственной близости сразу нескольких продовольственных магазинов («Мария-Ра», «Ярче», «Абрикос», «Интерспар») более привлекательных по ряду параметров (обслуживание, цены, внешний вид магазина и оформление

	торгового зала, имидж предприятий)привело к тому, конкурентам удалось привлечь основную часть покупателей. Под давлением конкурентов была введена система дисконтных карт для пенсионеров.
3. Персонал	Невнимательность персонала к покупателям и его недостаточная компетентность также является отрицательным фактором. Кроме того, в магазине сохранились устаревшие методы работы.
4. Руководство	Руководство предприятием осуществляет управляющий, работающий по договору (его работа оплачивается по тарифу, но он не получает процентов от прибыли, т. е. низкая мотивация)

Таблица5– Влияние пяти сил конкуренции

Сила конкуренции	Влияние
1. Соперничество между имеющимися конкурентами	В настоящее время на рынке г. Томска достаточно много предприятий розничной торговли продуктами питания. Особенно острая конкуренция наблюдается между лидерами данного рынка – крупными сетями («Абрикос», «Ярче», «Мария-Ра»). Это сети регионального масштаба. Кроме того, что у них более выгодное предложение по ценам на товары, чем в исследуемом предприятии, у них также более высокий уровень обслуживания, сервиса, дополнительных услуг. Таким образом, эта угроза имеет сильное влияние на данное предприятие.
2. Угроза появления новых конкурентов	Эта угроза также является одной из самых существенных для предприятия. Рынок Томска является довольно перспективным с точки зрения столичных и иностранных сетей. Это подтверждает тот факт, что совсем недавно открылись «Лента», «Интерспар» и вскоре откроется «Магнит», кроме того, в 2015 году планируется открытие «Рамстора»
3. Угроза появления товаров и услуг-заменителей	В настоящее время развиваются Интернет-магазины и телефонные службы прямой доставки продуктов на дом. Однако их удельный вес в общем товарообороте города по продуктам питания не высок, поэтому данная угроза сильного воздействия на предприятие не оказывает. В ООО «Счастье есть» на стадии разработки находится проект интернет-магазина.
4. Способность поставщиков торговаться	Эта угроза также не существенна для ООО «Счастье есть», так как предприятие существует уже 6 лет, имеет длительные связи с поставщиками, кроме того, поставщики предоставляют предприятию максимально возможные скидки и идут на уступки по условиям оплаты и доставки, о чем было сказано выше.
5. Способность покупателей торговаться	Большинство сетей предоставляют своим покупателям дисконтные карты и скидки на некоторые товары, что исследуемое предприятие предложить не может. При этом следует отметить тот факт, что многие покупатели чувствительны к различным скидкам. Поэтому руководством ООО «Счастье есть» было принято решение о введении дисконтных карт, дающих 3% скидки на товары, представленные в магазине, постоянная акция «Желтый ценник» (скидка более 15%)

Невозможно говорить о конкурентоспособности торгового предприятия без определения целевого рынка, на обслуживании которого оно специализируется. Идентификация потребителей – первый шаг любого розничного продавца. Анализ покупателей как компонента непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает товар и услугу, реализуемые торговым предприятием. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены к продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Одна из главных целей маркетинга – это исследование потребительских предпочтений и поведения индивидуальных потребителей. Данное направление маркетинговых исследований, как и анализ емкости и конкурентной среды торгового предприятия, служит методологической основой общих стратегий маркетинга. ООО «Счастье есть» работает в условиях довольно жесткой конкуренции со стороны других розничных торговых предприятий, рынок достаточно насыщен: потребители могут выбрать различные места покупки. Поэтому предприятие нуждается в конкурентной стратегии, которая позволит сформировать устойчивые конкурентные преимущества на рынке. Для этого необходимо глубже изучить различия потребительских предпочтений, что в свою очередь требует сегментации потребительского рынка. Сегментация индивидуальных потребителей позволяет систематически анализировать потребности и разрабатывать эффективные ассортиментные концепции товаров и услуг, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятий. Сегментация дает возможность концентрировать ограниченные ресурсы на самых выгодных направлениях и точно

ориентировать программы маркетинга на требования выделенных сегментов.

Методом сбора первичной информации послужили анкетный и телефонный репрезентативный опросы. Опросы осуществлялись в ходе выборочного исследования. Объем выборки – 4140 человек. Опросы осуществлялись в течение трех дней в феврале 2014 г.

На основе данных, полученных в результате анкетирования, можно определить и упорядочить социально демографические признаки и найти устойчивые связи, выявляющие наиболее представительные группы потребителей с помощью перекрестной группировки данных анкетного опроса (таблицаб).

Таблица 6 – Зависимость уровня дохода от других социально-демографических характеристик покупателей торгового предприятия

Социально-демографические признаки потребителей	Количество человек, посетивших магазин, в % по отношению конкурентам
1. Пол	
Мужчины	11,0
Женщины	16,2
2. Возраст	
18-30 лет	10,6
31-40 лет	19,6
41-50 лет	10,8
51-60 лет	19,4
61-70 лет	15,4
3. Уровень дохода	Доля от всех опрошенных, %
До 10 тыс.руб.	35,3
10-25 тыс.руб.	56,9
Выше 25 тыс.руб.	7,8

Общий анализ социально-демографических характеристик выборочной совокупности показывает, что самым многочисленным

оказался сегмент потребителей с уровнем доходов 10–25 тыс.руб. (56,9%). На втором месте по численности находится сегмент потребителей с уровнем доходов до 10 тыс.руб. (35,3%). Самый малочисленный сегмент – покупатели с уровнем доходов выше 25 тыс.руб. (7,8%). Магазины чаще всего посещают женщины в возрасте 31 – 40 и 51 – 60 лет.

Для дальнейшей группировки были использованы поведенческие признаки, которые особенно актуальны для розничной торговли. Поиск конкурентных преимуществ лежит в области изучения потребительских предпочтений, поэтому при разработке анкеты был поставлен вопрос о том, какие требования предъявляют покупатели к работе магазина. В зависимости от уровня дохода потребителя достаточно значительно варьируются его требования к магазину (Таблица 7).

Таблица 7 – Влияние уровня доходов потребителей на их чувствительность к факторам маркетинга (покупательское поведение)

Факторы, оказывающие влияние на поведение потребителей (важность)	Сегмент 1 До 10 тыс.р.	Сегмент 2 10-25 тыс.р.	Сегмент 3 Выше 25 тыс.р.
Ассортимент			
1 Не очень важен	10,2	10,2	12,2
2 Важен	46,5	36,2	20,5
3 Очень важен	43,3	53,4	67,3
Время работы			
1 Не очень важно	24,4	34,3	33,6
2 Важно	45,3	25,8	27,5
3 Очень важно	30,3	39,9	38,9
Уровень цен			
1 Не очень важен	-	35,9	35,4
2 Важен	21,3	35,2	46,9
3 Очень важен	78,7	28,9	17,7
Длина очередей			
1 Не очень важна	35,6	-	-
2 Важна	58,2	68,7	12,8
3 Очень важна	6,2	31,3	87,2

Атмосфера магазина			
1 Не очень важна	34,3	12,2	-
2 Важна	25,8	20,5	21,3
3 Очень важна	39,9	67,3	78,7
Удобство расположения и выкладки			
1 Не очень важно	85,5	25,1	7,5
2 Важно	14,5	34,3	35,8
3 Очень важно	-	40,6	56,7
Комплекс дополнительных услуг			
1 Не очень важно	35,9	35,9	2,6
2 Важно	55,2	35,2	32,1
3 Очень важно	8,9	28,9	65,3
Уровень обслуживания			
1 Не очень важно	24,5	5,6	2,2
2 Важно	53,2	32,1	41,2
3 Очень важно	22,3	62,3	65,6

Для потребителей первого сегмента (доход до 10 тыс.руб.)наиболее значимы уровень цен в магазине, достаточно значимы ассортимент, время работы, атмосфера магазина, уровень обслуживания. Это наиболее чувствительный к цене сегмент покупателей.

Для потребителей второго сегмента (10–25 тыс.руб.)самым значимым требованием можно назвать ассортимент, время работы, атмосферу магазина, уровень обслуживания и комплекс дополнительных услуг. Факторами средней значимостиоказались уровень цен и длина очередей.

Для потребителей третьего сегмента (доход выше 25 тыс.руб.)приоритетно высокий уровень обслуживания, комплекс дополнительных услуг, атмосфера, длина очередей и ассортимент товаров и его выкладка. Среднюю значимость представляет время работы магазина и наименее значим уровень цен.

Любое предприятие, которое действует на рынке, рассматривается с учетом всей совокупности факторов внешней среды. Одним из самых

важных факторов являются конкуренты, без учета и изучения которых невозможна разработка приемлемой стратегии и тактики функционирования фирмы на рынке. Изучение конкурентов дает фирме представление о ее положении на рынке. Контроль за конкурентами позволяет удовлетворять специфические запросы покупателя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал и цели, фирма получает возможность стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Критерием выбора конкурентов стало в первую очередь их местоположение относительно сети магазинов «Радуга вкуса» в пределах шаговой доступности (5–10 мин.), так как большую часть продовольственных товаров жители г. Томска приобретают в близлежащем магазине, в большей степени приближенном к месту проживания, либо в торговом центре микрорайона, универсаме[27].

Вторым критерием был цивилизованный формат торговли – магазинный, и третьим – схожесть товара и ассортимента, реализуемого предприятием.

В результате в качестве основных конкурентов были выделены следующие торговые предприятия:

- магазин «Абрикос»;
- магазин «Быстроном»;
- магазин «Мария-Ра»;
- магазин «Ярче».

Но также существуют еще другие магазины, которые особо не влияют на конкурентоспособность ООО «Счастье есть» (сеть магазинов «Радуга вкуса»).

Для определения конкурентной позиции на рынке каждого из предприятий необходимо определить занимаемую ими долю.

Доля рынка – соотношение между объемом продаж товаров данного предприятия и объемом продаж товаров, реализуемых в данной товарной категории всеми предприятиями, действующими на данном рынке [28]. Так как рассматривается не весь рынок г. Томска, а только его сегмент, то доля рынка каждого из предприятий будет определена как отношение количества торговых точек рассматриваемого магазина к количеству всех торговых точек (именно розничной торговли) в г. Томске, умноженное на 100%. Общее количество магазинов розничной торговли 167 шт.

Тогда распределение долей рынка между данными предприятиями можно представить следующим образом на рисунке 11. Рассчитанная таким образом доля рынка составляет:

- а) «Абрикос» = $37/167 \times 100\% = 22\%$;
- б) «Быстроном» = $10/167 \times 100\% = 6\%$;
- в) «Мария-Ра» = $33/167 \times 100\% = 20\%$;
- г) «Ярче» = $31/167 \times 100\% = 19\%$;
- д) ООО «Счастье есть» = $18/167 \times 100\% = 11\%$.



Рисунок 11 – Распределение долей рынка в г. Томске между предприятием и конкурентами

Согласно степени доминирования на рынке (занимаемой доле рынка), на сегодняшний день «лидерами» являются магазины «Абрикос» и «Мария-Ра». Магазин «Ярче» имеет сильную конкурентную позицию и следует за лидерами. ООО «Счастье есть» и «Быстроном» находятся на значительном расстоянии от лидеров, экономя силы и средства. ООО «Счастье есть» занимает 11% рынка и имеет слабую конкурентную позицию.

Фирмы-конкуренты продают практически один и тот же товар, во многом сходится ассортимент. Для привлечения потребителей на исследуемом торговом предприятии регулярно проводятся промо-акции, розыгрыши среди покупателей, мастер-классы. Однако они не носят определенного систематического характера и период и сроки их проведения определяются поставщиками и производителями товаров, а не самим торговым предприятием.

Еще одним критерием конкурентоспособности торгового предприятия является уровень цен, установленный на реализуемые предприятием товары. Рассмотрим цены ООО «Счастье есть» и основных конкурентов на товары ежедневного спроса – молоко, сметану и хлеб (таблица 5). Для сопоставления возьмем те магазины, которые находятся рядом одним из магазинов с «Радугой вкуса» на пр. Комсомольском 37а. Это «Ярче», «Абрикос» и «Мария-Ра».

Таблица 8 – Анализ уровня цен конкурентов, руб.

Товар	Характеристики товара	Производитель	ООО «Счастье есть»	«Ярче»	«Абрикос»	«Мария-Ра»
Молоко «Просто-квашино»	3,2% жирности 900 г., в мягкой полиэтил. упаковке	Юнимилк	49,13	48,00	52,3	45,8
Сметана «Простоквашино»	25% жирности 350 г.	Юнимилк	68,39	68,00	71,12	62,13
Сметана «Деревенское молочко»	20% жирности 350 г.	«Деревенское молочко»	61,17	62,00	64,4	58,7

Хлеб «Белый пшеничный»	В полиэтилен. Упаковке, 500 г.	Хлебобулочная компания	14,34	13,00	17,1	12,5
Хлеб «Серый столичный»	В полиэтилен. Упаковке, 650 г.	Хлебобулочная компания	16,5	15,00	19,3	14,5

У ООО «Счастье есть» не самые высокие цены среди конкурентов при том, что на предприятии установлена низкая торговая надбавка 21% к себестоимости товаров. Это обусловлено тем, что предприятие со многими поставщиками работает очень давно, сложились хорошие партнерские отношения, действует длительная рассрочка. Низкий уровень цен на социально значимые товары на предприятии компенсируется более высокими ценами на сопутствующие товары (кондитерская, алкогольная группа), что приводит к ослаблению конкурентной позиции предприятия по отношению к другим предприятиям.

Цена имеет очень большое значение при формировании финансовых результатов. Цена является источником дохода предприятия. От цен на товары, которые предлагает компания на рынок, зависит объем товарооборота. Чем более привлекательными будут цены на товары, тем больше его можно будет продать и больше получить прибыли.

Недостатки ООО «Счастье есть» можно объединить в 4 группы:

1. Атмосфера предложения: неуютный торговый зал, узкие проходы для покупателей, некая захламленность вместе с плохой освещенностью зала и его вентилируемостью отпугивают потенциальных потребителей, так как в последние годы с повышением уровня качества жизни потребитель предъявляет все более высокие требования при выборе места покупки и решающим становится не столько цена товара, сколько атмосфера его предложения, которая складывается на основе общего впечатления покупателей от магазина;

2. Негармоничная ценовая политика (перекосы, что-то дешевле чем у конкурентов, а в общем плане – дороже). Конкуренты предлагают тот же

товар, но по ценам ниже либо выше, но при более высоком уровне обслуживания и атмосфере предложения. Поэтому основная масса покупателей заходит в магазин за небольшой срочной покупкой, когда нет желания идти в магазин, расположенный дальше, ради незначительной покупки. Это подтверждает и средний чек покупки – всего 450руб., самый низкий среди конкурентов и неприемлемый для магазина такого формата

3. Низкий уровень и качество обслуживания. Продавцов-консультантов практически никогда не бывает в торговом зале, а из 4касс в лучшем случае работают две. Таким образом, магазин никак не демонстрирует свою заинтересованность в конечном покупателе. А так как современный покупатель отдает предпочтение вежливому, компетентному и быстрому обслуживанию, данный фактор значительно повлиял на сокращение количества покупателей магазина.

4. В настоящее время руководством ООО «Счастье есть» разрабатывается маркетинговая стратегия развития и позиционирования сети на томском рынке. То, что это сделано только сейчас, после того как сеть 6 лет просуществовала на рынке – отрицательно сказывается на ее рыночных позициях.

Таким образом, исследуемому предприятию необходима выработка конкурентной стратегии, направленная в будущее и позволяющая обеспечить ему устойчивое конкурентное положение на заданном рынке. Это можно сделать на основе анализа и оценки конкурентоспособности торгового предприятия.

Наиболее слабые стороны предприятия, а также его конкурентные преимущества, на которых будет базироваться конкурентная стратегия торгового предприятия, будут определены в ходе оценки конкурентоспособности торгового предприятия.

Глава 3. Разработка стратегии развития сети гастрономов «Радуга вкуса» ООО «Счастье есть»

3.1 Оценка конкурентоспособности современной торговой сети как основа разработки маркетинговой стратегии

Ранее в работе подробно были описаны методология организации и проведения различных маркетинговых исследований, которые необходимо реализовать прежде, чем приступить к созданию маркетинговой стратегии сети. В сфере современного российского сетевого ритейла конкуренция усиливается с каждым днем, помимо крупных иностранных игроков (*RetailX5Group; Metro; АШАН*), появилась целая группа национальных игроков федерального уровня (Лента, Магнит, Мария-Ра). Все они ведут активную интервенцию в регионы. Местным сетям, таким, как «Радуга вкуса», приходится очень тяжело конкурировать с ними. Со стороны местных сетей изменился подход к планированию развития сети, большая роль отводится маркетинговой составляющей.

На первоначальном этапе большое внимание уделяется оценке положения сети на рынке, доли рынка, конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности торгового предприятия необходима для обоснования принимаемых руководством решений по управлению его деятельностью [29, с. 114].

Оценку конкурентоспособности предприятия следует проводить несколькими методами, так как это обеспечит максимальное соответствие полученных результатов реальному положению расстановки конкурентных сил на рынке и позволит определить комплексный показатель конкурентоспособности с учетом большего количества факторов.

Для начала необходимо оценить конкурентоспособность с применением маркетингового подхода к оценке конкурентоспособности торгового предприятия.

Основное достоинство данного метода – определение требований и ожиданий потребителей к магазину и возможность на их основе разработать направления улучшения деятельности предприятия.

Сначала необходимо определить такие характеристики, которые могут помочь торговцу определить конкурентоспособность уже существующего магазина. К таким характеристикам относятся:

1. Ассортимент товаров, рассматриваемый с точки зрения его ширины (разнообразия товарных групп) и глубины (количества моделей одного товарного ряда).
2. Комплекс услуг, в том числе помощь при выборе товара, разного рода дополнительные услуги (обеспечение парковки автомобилей и др.).
3. Уровень цен и динамика их изменения в соответствии с изменением различных факторов внешней среды (цены конкурентов, сезонность и т.д.).
4. Место расположения магазина, его доступность, от которых зависит время похода за покупками.
5. Время работы магазина и время пребывания в нем, зависящее от легкости обнаружения нужных товаров, длины очереди в кассы.
6. Уровень обслуживания (квалификация персонала).
7. Атмосфера магазина, которая зависит от того, как оформлен интерьер, от уровня гигиены, расстановки товаров, освещения, музыкального фона и т.д.

Перечисленные характеристики служат для потребителей как критерии при сравнении магазинов.

Данная методика оценки конкурентоспособности магазина включает следующие три этапа:

1. Анкетный опрос покупателей на выходе из магазина. На исследуемом предприятии он производился с помощью анкеты.

2. Определение степени удовлетворенности покупателей на основе обработки анкет оценки магазина.
3. Выработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности магазина.

Результаты обработки полученных анкет сведем в таблице 9 в порядке убывания значимости критерия.

Таблица 9 – Результаты обработки анкет

Название критерия	Важность критерия для покупателя	Оценка степени удовлетворенности по пятибалльной шкале
Комплекс дополнительных услуг	113	4,7
Атмосфера магазина	96	2,3
Уровень цен	92	3,0
Ассортимент	86	4,3
Длина очередей	82	3,2
Удобство расположения товаров	75	4,1
Уровень обслуживания и квалификации персонала	67	3,5
Время работы	54	4,6

На основе данных таблица 9 можно сделать следующие выводы:

1. Для покупателей исследуемого магазина наиболее важны комплекс дополнительных услуг, предоставляемых на предприятии, атмосфера магазина и уровень цен.
2. Покупатели удовлетворены работой магазина в большей степени по наиболее важному критерию – комплексу дополнительных услуг, и наименее важному – времени работы магазина.
3. В достаточной степени потребители удовлетворены ассортиментом предприятия и удобством расположения товаров.

4. Покупатели не удовлетворены по двум наиболее важным показателям: атмосфере магазина и уровню обслуживания, а также по критериям длины очередей и уровню цен.

Для повышения конкурентоспособности магазина необходимо в первую очередь существенно изменить:

- улучшить атмосферу предложения предприятия (провести капитальный ремонт здания и торгового зала, обновить вывеску, повысить освещенность торгового зала, установить новое оборудование, установить систему вентилирования и кондиционирования торгового предприятия);
- повысить уровень обслуживания и квалификации персонала (разработка кадровой политики, систем стимулирования и мотивации персонала, должностных инструкций в соответствии с рыночными требованиями, повышение квалификации персонала, проведение семинаров и обучающих курсов для персонала по разъяснению принципов работы с покупателями, ориентированные на рынок);
- сокращать длину очередей (решение максимально простое – работа всех касс одновременно);
- снижать цены (реконструированы системы связей и работы с поставщиками, разработка ассортиментной и ценовой политики предприятия).

Недостатком данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является то, что предприятие рассматривается без сопоставления с конкурентами.

Для устранения данного недостатка и определения положения на рынке ООО «Счастье есть» относительно конкурентов можно использовать матрицу «позиция предприятия / привлекательность рынка» (матрица *McKinsey*).

Для этого необходимо определить факторы рыночной привлекательности отрасли и факторы конкурентоспособности компании (таблицы 9–11) и шкалу оценок. Примем шкалу оценок от 1 до 10. Шкала оценок для привлекательности рынка: 10 – очень привлекателен, 7 – привлекателен, 5 – неплохой, 3 – не привлекательный, 0 – абсолютно не привлекательный. Шкала оценок для оценки позиции компании: 10 – исключительно сильный, 7 – сильный, 5 – неплохой, 3 – слабый, 0 – абсолютно слабый. Оценка каждого фактора и определение его весомости (значимости) производятся методом субъективных оценок. Сумма весовых коэффициентов должна быть равна единице.

В таблице 10 представлены факторы рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия и их оценка в отношении ООО «Счастье есть».

Таблица 10 – Оценка рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия в отношении ООО «Счастье есть»

№	Факторы оценки	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
<i>Факторы рыночной привлекательности</i>				
1	Величина рынка	5	0,1	0,5
2	Развитие рынка	5	0,1	0,5
3	Конкурентная структура	3	0,1	0,3
4	Отраслевая прибыльность	5	0,1	0,5
5	Чувствительность рынка к ценам	5	0,05	0,25
6	Платежеспособность покупателей	10	0,12	1,2
7	Торговые отношения (сила переговоров)	10	0,06	0,6
8	Барьеры для входа на рынок	7	0,03	0,21
9	Возможные помехи снабжения сырьем	10	0,03	0,3
10	Технические факторы	3	0,12	0,36
11	Социальные факторы	10	0,07	0,7
12	Юридические факторы	10	0,08	0,8
13	Человеческие факторы	7	0,04	0,28
	Итого	–	1	6,5

<i>Факторы конкурентоспособности предприятия</i>				
1	Размер предприятия	7	0,04	0,28
2	Темпы роста	5	0,06	0,3
3	Доля рынка	5	0,03	0,15
4	Прибыльность	3	0,08	0,24
5	Технологический уровень	3	0,05	0,15
6	Ассортимент	3	0,09	0,27
7	Цены	3	0,1	0,3
8	Уровень и качество обслуживания	3	0,12	0,36
9	Имидж	3	0,1	0,3
10	Человеческие ресурсы	3	0,08	0,24
11	Коммуникации на рынке	10	0,12	1,2
12	Финансовая сила	5	0,08	0,4
13	Дополнительные услуги	10	0,05	0,5
	Итого	-	1	4,69

Для обеспечения сопоставимости получаемых в результате данных для оценки конкурентов будут использованы те же факторы.

Для ООО «Счастье есть» суммарный показатель рыночной привлекательности составил 6,5, конкурентоспособности предприятия – 4,69.

Для магазина «Ярче», факторы рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия и их оценка представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Оценка рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия в отношении магазина «Ярче»

№	Факторы оценки	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
<i>Факторы рыночной привлекательности</i>				
1	Величина рынка	7	0,1	0,7
2	Развитие рынка	10	0,1	1
3	Конкурентная структура	5	0,1	0,5
4	Отраслевая прибыльность	5	0,1	0,5

5	Чувствительность рынка к ценам	5	0,05	0,25
6	Платежеспособность покупателей	10	0,12	1,2
7	Торговые отношения (сила переговоров)	10	0,06	0,6
8	Барьеры для входа на рынок	10	0,03	0,3
9	Возможные помехи снабжения сырьем	10	0,03	0,3
10	Технические факторы	10	0,12	1,2
11	Социальные факторы	10	0,07	0,7
12	Юридические факторы	10	0,08	0,8
13	Человеческие факторы	7	0,04	0,28
	Итого	–	1	8,33
<i>Факторы конкурентоспособности предприятия</i>				
1	Размер предприятия	7	0,04	0,28
2	Темпы роста	7	0,06	0,42
3	Доля рынка	10	0,03	0,3
4	Прибыльность	10	0,08	0,8
5	Технологический уровень	10	0,05	0,5
6	Ассортимент	7	0,09	0,63
7	Цены	10	0,1	1
8	Уровень и качество обслуживания	5	0,12	0,6
9	Имидж	5	0,1	0,5
10	Человеческие ресурсы	7	0,08	0,56
11	Коммуникации на рынке	10	0,12	1,2
12	Финансовая сила	10	0,08	0,8
13	Дополнительные услуги	5	0,05	0,25
	Итого	-	1	7,84

Данные таблицы позволяют определить суммарный показатель рыночной привлекательности в отношении магазина «Ярче» равным 8,33, а конкурентоспособности предприятия – 7,84.

Факторы рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия в отношении магазина «Абрикос» представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Оценка рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия в отношении магазина «Абрикос»

№	Факторы оценки	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
<i>Факторы рыночной привлекательности</i>				
1	Величина рынка	7	0,1	0,7
2	Развитие рынка	5	0,1	0,5
3	Конкурентная структура	5	0,1	0,5
4	Отраслевая прибыльность	5	0,1	0,5
5	Чувствительность рынка к ценам	5	0,05	0,25
6	Платежеспособность покупателей	10	0,12	1,2
7	Торговые отношения (сила переговоров)	10	0,06	0,6
8	Барьеры для входа на рынок	7	0,03	0,21
9	Возможные помехи снабжения сырьем	7	0,03	0,21
10	Технические факторы	7	0,12	0,84
11	Социальные факторы	10	0,07	0,7
12	Юридические факторы	7	0,08	0,56
13	Человеческие факторы	7	0,04	0,28
	Итого	–	1	7,05
<i>Факторы конкурентоспособности предприятия</i>				
1	Размер предприятия	10	0,04	0,4
2	Темпы роста	7	0,06	0,42
3	Доля рынка	10	0,03	0,3
4	Прибыльность	10	0,08	0,8
5	Технологический уровень	10	0,05	0,5
6	Ассортимент	10	0,09	0,9
7	Цены	7	0,1	0,7
8	Уровень и качество обслуживания	10	0,12	1,2
9	Имидж	10	0,1	1
10	Человеческие ресурсы	7	0,08	0,56
11	Коммуникации на рынке	5	0,12	0,6
12	Финансовая сила	5	0,08	0,4
13	Дополнительные услуги	10	0,05	0,5
	Итого	-	1	8,28

Из данных таблицы следует, что суммарный показатель рыночной привлекательности для магазина «Абрикос» равен 7,05, конкурентоспособности предприятия – 8,28.

Для последнего анализируемого предприятия – магазина «Мария-Ра» – оценка рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия представлена в таблице 13.

Таблица 13 – Оценка рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия в отношении магазина «Мария-Ра»

№	Факторы оценки	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
<i>Факторы рыночной привлекательности</i>				
1	Величина рынка	5	0,1	0,5
2	Развитие рынка	5	0,1	0,5
3	Конкурентная структура	5	0,1	0,5
4	Отраслевая прибыльность	5	0,1	0,5
5	Чувствительность рынка к ценам	7	0,05	0,35
6	Платежеспособность покупателей	7	0,12	0,84
7	Торговые отношения (сила переговоров)	7	0,06	0,42
8	Барьеры для входа на рынок	5	0,03	0,15
9	Возможные помехи снабжения сырьем	5	0,03	0,15
10	Технические факторы	5	0,12	0,6
11	Социальные факторы	10	0,07	0,7
12	Юридические факторы	5	0,08	0,4
13	Человеческие факторы	7	0,04	0,28
	Итого	–	1	5,89
<i>Факторы конкурентоспособности предприятия</i>				
1	Размер предприятия	5	0,04	0,2
2	Темпы роста	7	0,06	0,42
3	Доля рынка	5	0,03	0,15
4	Прибыльность	7	0,08	0,56
5	Технологический уровень	7	0,05	0,35
6	Ассортимент	10	0,09	0,9
7	Цены	10	0,1	1

8	Уровень и качество обслуживания	10	0,12	1,2
9	Имидж	7	0,1	0,7
10	Человеческие ресурсы	7	0,08	0,56
11	Коммуникации на рынке	7	0,12	0,84
12	Финансовая сила	3	0,08	0,24
13	Дополнительные услуги	3	0,05	0,15
	Итого	-	1	7,27

Данные таблице 13 определяют суммарные показатели рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия для магазина «Мария-Ра» равными 5,89 и 7,27 соответственно.

Полученные суммарные показатели рыночной привлекательности и конкурентоспособности предприятия в отношении всех рассматриваемых предприятий представим на рисунке 12.

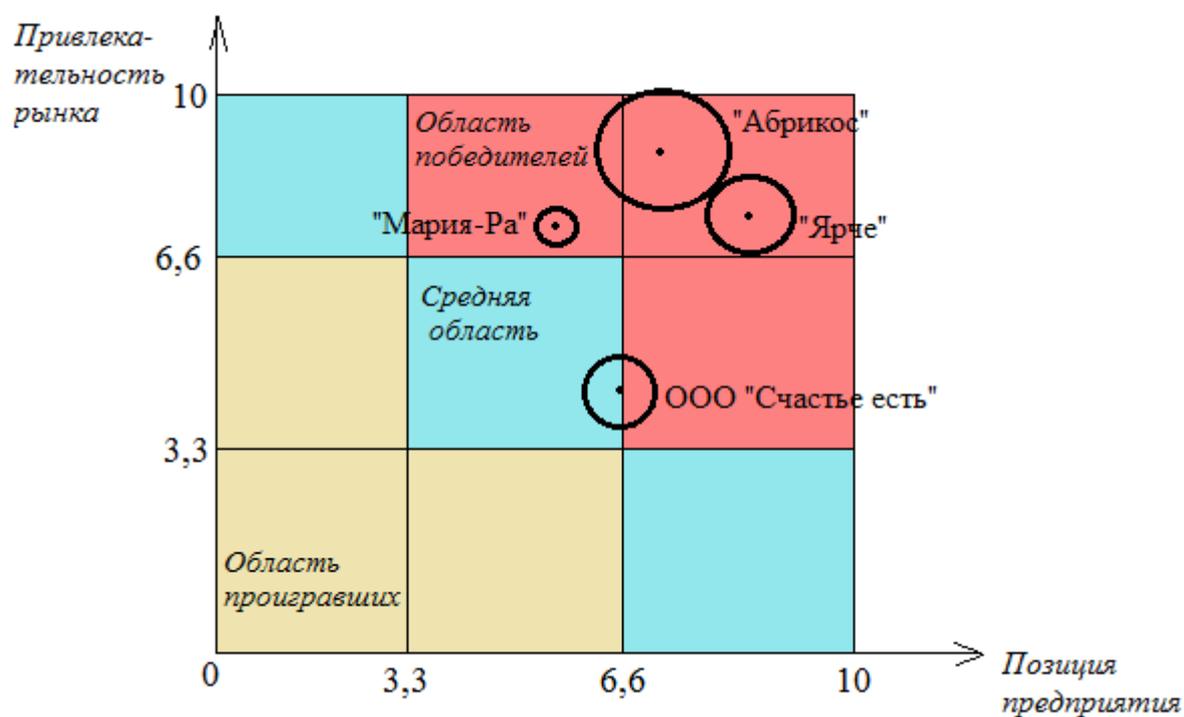


Рисунок 12 – Матрица McKinsey

Из рисунка можно сделать вывод, что все три конкурента магазина «Радуга вкуса» (один из сети магазинов ООО «Счастье есть») располагаются в области «победителей», а исследуемое предприятие находится в области

«средняков». То есть по отношению к конкурентам у него более слабая конкурентная позиция, однако нельзя сказать, что инвестирования в данное предприятие будут неприбыльны. Но их размер должен быть ограничен, так как связь между инвестициями и прибылью может отсутствовать. Предприятию необходимо развиваться и укреплять свою конкурентную позицию. Стратегической рекомендацией является интенсивный рост с ориентацией на будущие прибыли.

Основным достоинством данного метода является наглядное определение конкурентного положения каждого из рассматриваемых торговых предприятий на рынке.

В данной работе уже было отмечено, что конкурентоспособность товара и предприятия соотносятся как часть и целое. Поэтому в целях более углубленной характеристики предприятия необходимо проанализировать конкурентоспособность товара, который магазины реализуют. Для этого был использован балльный метод, шкала оценки от 0 до 5. Важнейшие факторы конкурентоспособности предлагаемых товаров и их оценка относительно каждого из рассматриваемых магазинов представлены в таблице 13.

Таблица 14 – Важнейшие факторы конкурентоспособности реализуемых магазинами товаров

Факторы конкурентоспособности	ООО «Счастье есть»	«Абрикос»	«Ярче»	«Мария-Ра»
1.Товар				
1.1 Качество	4	5	4	5
1.2 Технико-экономические показатели	5	5	5	5
1.3. Престиж торговой марки (общая оценка в ассортименте)	3	5	4	4
1.4 Упаковка	4	5	4	5
1.5. Уникальность	2	5	2	3
1.6. Защищенность сертификатами качества и необходимыми свидетельствами	5	5	5	5

2.Цена				
2.1. Продажная	3	4	5	4
2.2. Процент скидки с цены	5	4	4	2
3.Каналы сбыта				
3.1.Степень охвата рынка	3	5	4	2
3.2. Торговая площадь	5	4	4	2
3.3. Складская площадь	5	4	3	2
3.4 Система контроля запасов	3	5	5	5
3.5. Система поставок товара	3	4	5	5
4.Продвижение товаров на рынках				
4.1 Реклама для потребителей	2	5	5	2
4.2. Стимулирование потребителей	3	5	4	0
4.3. Подготовка торгово-оперативного персонала	2	5	5	5
Общее количество баллов	57	75	68	56

Данные таблицы свидетельствуют о том, что ООО«Счастье есть» не имеет конкурентного преимущества по показателю конкурентоспособности реализуемых товаров и уступает магазинам «Ярче» и «Абрикос» и приблизительно равна магазину «Мария-Ра» при том, что масштабы их деятельности несопоставимы. Наиболее низкими являются показатели конкурентоспособности реализуемого товара по продвижению товаров, то есть данный аспект деятельности магазина «Радуга вкуса» является одной из его слабых сторон и способствует ослаблению его конкурентной позиции относительно других торговых предприятий.

Оценим конкурентоспособность исследуемого предприятия ООО «Счастье есть» и его основных конкурентов.

Необходимо проанализировать некоторые экономические показатели фирм конкурентов, таблица 14.

Таблица 14– Предполагаемые экономические показатели деятельности конкурентов ООО «Счастье есть»

Показатели	«Ярче»	«Абрикос»	«Мария-Ра»
Товарооборот, тыс. руб.	335300	670600	50300
Торговая надбавка, %	20	30	28
Валовой доход, тыс. руб.	55883,33	154753,85	11003,12
Уровень валового дохода, в % к обороту	16,66	23,07	21,87
Издержки обращения, тыс.руб.	50295	114002	10060
Уровень издержек обращения, % к обороту	15	17	20
Прибыль, тыс.руб.	5588,33	40751,84	943,12
Рентабельность прибыли, % к обороту	1,66	6,07	1,87

Самый большой товарооборот у магазина «Абрикос», у него самые крупные издержки обращения, но их уровень не самый высокий. Это объясняется тем, что более крупные предприятия несут меньшие издержки в связи с эффектом масштаба. Также у данного магазина самая высокая рентабельность прибыли, что характеризует его работу как наиболее эффективную.

У магазина «Ярче» наименьший уровень издержек обращения (15%), что также связано с эффектом масштаба, однако рентабельность прибыли ниже, чем у других конкурентов, что связано с наименьшей торговой надбавкой, установленной на предприятии (20%) и как следствие, меньшим валовым доходом.

Важным фактором, влияющим на конкурентоспособность торгового предприятия, является качество обслуживания. Его оценку на исследуемом предприятии и у конкурентов можно дать с помощью таблице 15.

Таблица 15– Оценка качества торгового обслуживания

Показатель	Норматив высокого уровня качества обслуживания	ООО «Счастье есть»	«Абрикос»	«Ярче»	«Мария-Ра»
Коэффициент стабильности ассортимента	0,90 и более	0,92	0,92	0,85	0,98
Средний объем затрат времени покупателей на ожидание обслуживания, мин.	2 мин.	0,76	0,92	0,5	0,43

Оформление витрин и выкладка товаров, наличие средств немой рекламы, аннотаций к товару	0,96	0,70	0,98	0,92	0,83
Соответствие фактический технологии обслуживания нормативной (коэффициент соответствия)	0,9 и более	0,83	0,98	0,92	0,86
Завершенность покупки (на 10 чел., решивших приобрести товар)	Завершили покупку не менее 9 чел.	0,85	0,93	0,75	0,95
Качество предоставляемых покупателям дополнительных услуг по мнению покупателей	0,9	0,98	0,98	0	0
Уровень профессионального мастерства работников	0,95	0,77	0,98	0,85	0,95
Качество обслуживания по мнению покупателей (на 10 чел. опрошенных)	0,95	0,35	0,98	0,75	0,8
Общ. показатель качества обслуживания на основе расчета средней арифметической	0,77	0,95875	0,791429	0,828571	-

На основе данных таблице 15 можно сделать следующие выводы: стабильность ассортимента у рассматриваемых предприятий соответствует нормативу, в ООО «Счастье есть» и «Ярче» покупателям приходится дольше ожидать обслуживания, так как работают не все кассы, в магазине «Мария-Ра» по причине интенсивного покупательского потока, с которым не справляются даже все работающие одновременно кассы. Завершенность покупки соответствует нормативу только по предприятиям «Абрикос» и «Мария-Ра», что свидетельствует об эффективно подобранном ассортименте товаров, отвечающем требованиям потребителей, и высоком уровне и качества обслуживания, так как именно данный фактор в последние годы становится

решающим при выборе места совершения покупки при прочих равных условиях (ценах и товарах). У ООО «Счастье есть» и в магазине «Ярче» данный показатель ниже вследствие частого возникновения очередей в расчетно-кассовом узле предприятия. В результате нежелания длительного ожидания обслуживания приводит к тому, что покупатели оставляют корзины с выбранными продуктами, и уходят без покупки. По мнению покупателей, качество обслуживания хорошее только у магазинов «Абрикос» и «Мария-Ра», несколько ниже у «Ярче» и самое низкое у ООО «Счастье есть». Это связано в первую очередь с нерешенным кадровым вопросом на исследуемом предприятии и устаревшими методами организации работ с персоналом.

Лидером по качеству обслуживания покупателей является магазин «Абрикос», аутсайдером – исследуемое торговое предприятие.

Высокие показатели конкурентоспособности магазина «Абрикос» обеспечивают ему положение лидера среди исследуемых предприятий розничной торговли, занятых реализацией соответствующих групп товаров в г. Томске. На достижение торговым предприятием хороших показателей конкурентоспособности существенно оказали влияние методы ведения эффективного хозяйствования, значительную роль – обеспечение высокого качества обслуживания покупателей, осуществление стимулирования продаж и широкий выбор дополнительных услуг,

ООО «Счастье есть» занимает худшее положение по сравнению с магазином «Абрикос» и значительно отстает от него практически по всем показателям конкурентоспособности, использованных в данной методике. Практически по всем направлениям необходимо повышение эффективности работы: по хозяйственной деятельности, финансовому положению, рыночному положению предприятия. Более или менее сопоставим с показателями конкурентов был только показатель оценки качества обслуживания покупателей.

3.2 SWOT-анализ предприятия ООО «Счастье есть»

Для обобщения и систематизации данных обо всех выявленных сильных и слабых сторонах предприятия можно использовать *SWOT*-анализ. Он позволяет не только выявить сильные и слабые стороны предприятия, а также определить возможности и опасности, что в дальнейшем может использоваться для разработки стратегических планов и планов маркетинга.

Информация, содержащаяся в *SWOT*-анализе, содержит несколько обобщенный характер, объединяя в каждом пункте множество более детальных факторов. Этот анализ позволяет выделить главное из огромного количества информации о предприятии.

В классической форме анализ сил (*Strengths*), слабостей (*Weaknesses*), возможностей (*Opportunities*) и угроз (*Threats*) был разработан во второй половине 1960-х гг. [1].

Обычно *SWOT*-анализ используется для идентификации и оценки степени воздействия, исследования направлений влияния и силы взаимосвязи различных факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также для установления положения дел на нем и выработки стратегии развития.

При проведении анализа на основе данного метода проводятся следующие шаги:

- а) шаг 1: определения объекта *SWOT*-анализа;
- б) шаг 2: анализ внутренней среды и деятельности объекта на предмет выявления его сильных и слабых сторон;
- в) шаг 3: анализ внешней микро– и макросреды с целью выявления возможностей и угроз для объекта исследования;
- г) шаг 4: сопоставительный анализ объекта на основе качественных и количественных оценок;

д) шаг 5: определение основных стратегических направлений и разработка рекомендаций для их практической реализации.

В процессе *SWOT*-анализа формируются перечни внешних и внутренних факторов с их группировкой на позитивные и негативные. В итоге получаются четыре набора факторов:

- 1) позитивные внутренние факторы – сильные стороны предприятия;
- 2) негативные внутренние факторы – слабые стороны предприятия;
- 3) позитивные внешние факторы – возможности для предприятия;
- 4) негативные внешние факторы – угрозы для предприятия.

Совокупность факторов можно представить в виде матрицы *SWOT*-анализа на рисунке 12.

Томпсон и Стрикланд предложили следующий примерный набор характеристик, заключение по которым должно позволить составить список слабых и сильных сторон организации, а также список угроз и возможностей для нее, заключенных во внешней среде [17, с. 245].

		Факторы	
		Внутренняя среда	Внешняя среда
Влияние на деятельность предприятия	Позитивное	<i>S</i> Сильные стороны	<i>KO</i> Возможности
	Негативное	Слабые стороны <i>W</i>	Угрозы <i>T</i>

Рисунок 12 – матрица *SWOT*-анализа

Сильные стороны:

- 1) выдающаяся компетентность;
- 2) адекватные финансовые ресурсы;

- 3) высокая квалификация;
- 4) хорошая репутация у покупателей;
- 5) известный лидер рынка;
- 6) изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации;
- 7) проверенный временем менеджмент;
- 8) наличие инновационных способностей и возможностей их реализации;
- 9) преимущества в области конкуренции;
- 10) преимущества в области издержек;
- 11) подходящая технология;
- 12) возможность получения экономии от роста объема производства.

Слабые стороны:

- 1) отсутствие четкого стратегического направления развития;
- 2) плохая сбытовая сеть;
- 3) неудовлетворительная организация маркетинга;
- 4) недостаточно позитивный имидж на рынке;
- 5) слишком узкий ассортимент на рынке;
- 6) отставание в области исследований и разработок;
- 7) внутренние производственные проблемы⁴
- 8) плохо зарекомендовавшая себя стратегия компании;
- 9) недостаток управленческого таланта и умения.
- 10) возможности:
- 11) выход на новые рынки или сегменты рынка;
- 12) расширение производственной линии;
- 13) увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- 14) ускорение роста рынка;
- 15) самодовольство среди конкурирующих фирм;
- 16) вертикальная интеграция;
- 17) появление новых технологий.

Угрозы:

- а) неблагоприятные демографические изменения;
- б) изменение потребностей и вкусов покупателей;
- в) неблагоприятная политика правительства;
- г) возрастающее конкурентное давление;
- д) рецессия и затухание делового цикла.

После изучения каждой группы факторов и проверки эффекта синергии от взаимных воздействий факторов в клетки матрицы вписывается соответствующая стратегия предприятия.

Анализ клеток матрицы и комбинирование факторов из подмножества возможностей и угроз с элементами подмножества слабых и сильных сторон предприятия позволяет сформировать четыре общие стратегии предприятия, представленные в таблице 16.

Таблица 16 – Стратегии предприятия

Внутренние факторы Внешние факторы	Сильные стороны > слабые стороны	Слабые стороны > сильные стороны
Возможности> угрозы	Стратегия Макси – Макси	Стратегия Мини – Макси
Угрозы> возможности	Стратегия Макси – Мини	Стратегия Мини – Мини

Рассмотрим таблицу более подробно. Если предприятие имеет больше сильных сторон, чем слабых, а рынок открывает перед ним ряд новых возможностей при практическом отсутствии угроз, то в такой ситуации применяется стратегия «макси-макси». Стратегия «макси-макси» подразумевает, что в такой позиции предприятие должно предпринимать действия по укреплению своей позиции на рынке, наращивая долю рынка, диверсифицируя продукты и предлагая всевозможные новинки.

При преобладании слабых сторон и действии организации в благоприятной внешней среде применяется стратегия «мини-макси». Сущность данной стратегии заключается в том, что предприятие должно стремиться к выборочному улучшению своей конкурентной позиции, увеличивать долевое участие на рынке и одновременно освободиться от слабых сторон, добиваясь улучшения финансовой ситуации, уменьшения затрат и повышения конкурентоспособности своих изделий.

Если предприятие характеризуется преобладанием сильных сторон, но наблюдается нестабильность среды, то применяется стратегия «макси-мини». Сущность стратегии заключается в том, что нестабильность внешней среды предполагает активное использование преимуществ для преодоления угроз, исходящих извне, поиск на рынке благоприятных ниш и последующее увеличение своей доли в них, снижение затрат и модернизацию продуктов.

Внутренняя нестабильность и неспособность эффективно противостоять внешним угрозам предполагает использование стратегии «мини-мини»: постепенное уменьшение активности и плавный переход из данной сферы деятельности. Это позволяет предприятию избегать возможных убытков и потерь.

Кроме определения стратегии организации *SWOT*-анализ подсказывает ответы на стратегические вопросы:

1. Какие сильные стороны следует развивать и поддерживать для повышения конкурентоспособности организации на рынке?
2. От каких слабых сторон необходимо освободиться в первую очередь?
3. От каких угроз следует незамедлительно защищаться?
4. Использование каких возможностей способно принести выгоду?

Для получения эффективных результатов необходимо учитывать все особенности данного анализа:

- а) первичная информация должна быть полной, актуальной, релевантной и достоверной;
- б) в экспертных оценках важно избегать субъективности и недостаточной компетентности.

Акцентирование на интегральных оценках может отвлечь от частных параметров и факторов, без которых невозможен подробный анализ предприятия и его среды. Излишнее увлечение формальной методикой способно помешать качественному анализу.

В таблице 17 представлен SWOT-анализ ООО «Счастье есть».

Таблица 17 – SWOT-анализ ООО «Счастье есть»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>Большие площади предприятия</p> <p>Выгодное расположение вблизи остановок общественного транспорта</p> <p>Наличие большой и удобной автопарковки</p> <p>Длительная история магазина и присутствие на рынке</p> <p>Постоянные клиенты</p> <p>Длительные и выгодные взаимоотношения с поставщиками</p> <p>Широкий ассортимент</p> <p>Высокий процент скидки по дисконтной карте (5%)</p> <p>Постоянные акции для покупателей по снижению цены «Желтые ценники»</p> <p>Замена старого оборудования на новое</p> <p>Ввод новых «сервисных» товаров на магазинах</p> <p>Постоянный внутренний контроль качества и свежести продуктов</p>	<p>Несбалансированный ассортимент товаров</p> <p>Отсутствие имиджа и собственного «лица» предприятия, нет ясных стратегических направлений</p> <p>Ухудшающаяся конкурентная позиция ввиду большого количества конкурентов</p> <p>Отсутствие эффективной системы стимулирования и мотивации персонала</p> <p>Слабое представление о рынке и потребностях и требованиях покупателей</p> <p>Не определен сегмент потребителей</p> <p>Отсутствие экономического анализа деятельности и системы планирования и контроля</p> <p>Отсутствие системы контроля запасов</p> <p>Большие затраты времени покупателей на ожидание обслуживания на кассе</p> <p>Слишком маленький для такого крупного предприятия средний чек покупки</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<p>Переход предприятия в разряд прибыльных</p> <p>Расширение доли рынка</p> <p>Увеличение торговой надбавки, формирование валового дохода и прибыли</p> <p>Повышение рентабельности за счет повышения эффективности управления предприятием, использования внутренних ресурсов и производительности труда</p>	<p>Бурное развитие конкурентов и возрастание их давления</p> <p>Замедление роста рынка</p> <p>Возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков</p> <p>Изменение потребностей, вкуса, привычек и стиля жизни покупателей</p> <p>Опасность возникновения форс-мажорных ситуаций</p>

<p>работников Оптимизация ассортимента на основе внедрения ассортиментной политики Формирование большой доли постоянных покупателей Улучшение сервиса Внедрение программы отбора, подбора и обучения персонала Повышение квалификации персонала и его заинтересованности в результатах деятельности предприятия Проведение активных и эффективных маркетинговых мероприятий</p>	
---	--

Результаты проведенного анализа будут использованы в дальнейшем при разработке стратегических рекомендаций в целях выработки конкурентной стратегии предприятия.

После проведенного анализа деятельности предприятия, его конкурентных преимуществ и выявленных слабых сторон, можно сделать вывод, что предприятие в настоящий момент слабо конкурентоспособно по отношению к своим конкурентам, но имеет возможности для дальнейшего развития. Для этого необходимо разрабатывать мероприятия, способствующие улучшению конкурентного положения ООО «Счастье есть», обратить внимание на его миссию, выработать цели и разработать конкурентную стратегию. На исследуемом предприятии они никогда не определялись, а для эффективной деятельности торгового предприятия в современных условиях их выработка необходима. Кроме того, их нужно постоянно пересматривать, уточнять и дорабатывать, а также принимать управленческие решения для достижения желаемых результатов.

3.3 Разработка маркетинговой стратегии развития сети гастрономов «Радуга вкуса»

Разработка системы стратегий фирмы как ключевого успеха ее конкурентоспособности и долгосрочного успеха в отрасли и на рынке является одной из основных функций ее руководства.

Маркетинговая стратегия разработана на основе проведенных ранее исследований (сбор стереотипов и массовый телефонный опрос).

При разработке ключевыми показателями являлись:

- 1) определение текущего (объективного) позиционирования ООО «Счастье есть»;
- 2) определение базовых требований к магазинам шаговой доступности;
- 3) разработка позиционирования и маркетинговой коммуникации ООО «Счастье есть»;
- 4) разработка рекламной коммуникации (слоган);
- 5) разработка стратегического подхода к бизнесу торговой сети;
- 6) формирование требований к ассортиментной политике и ценообразованию.

Реализация настоящей маркетинговой стратегии направлена на достижение следующих целевых значений показателей деятельности ООО «Счастье есть» в 2015 – 2016 гг.:

1. Увеличение доли рынка формата «РВ» на 25% (увеличение объемов продаж) до конца 2014 г. (без учета открытия новых магазинов).
2. Увеличение средней проходимости на 15–25%.
3. Увеличение среднего чека до конца 2015 г. на 10% и до конца 2016 г. на 10% (без учета инфляции).
4. Увеличение выручки с одного квадратного метра торговой площади на 25%.
5. Увеличение количества магазинов в Кировском районе г. Томска.

При разработке маркетинговой стратегии руководством ООО «Счастье есть» был сделан вывод о том, что в сегменте низких цен магазины работать не смогут, т.к. не хватает масштаба и это противоречит

сложившемуся имиджу у покупателей. Такие конкуренты как «Мария-Ра» и «Поляна» четко формулируют и доносят свое сообщение: «Мы – магазин низких цен!». К тому же скоро в г. Томске появится по настоящему сильный игрок в этом сегменте – «Магнит» (к концу года у ООО«Гендер» есть план открыть 20 магазинов в Томской области). Скорее всего, все сетевые ритейлеры реально почувствуют, что такое настоящая ценовая конкуренция.

Вариант работы с широким или эксклюзивным ассортиментом руководство ООО«Счастье есть» также не рассматривает, т.к. есть ограничения формата, это удел гипермаркетов.

Руководство начало рассматривать типовую цепочку действий клиентов. Люди идут в магазин, чтобы купить продукты и приготовить поесть. Это ключевые моменты. Это ежедневная необходимость, «вахта у плиты». Каждый день встает вопрос: «Что приготовить?». В атмосфере розничного магазина это важный момент. В каждом ли магазине есть ответы на этот вопрос? На рынке г. Томска сейчас нет такого игрока, который четко ответил бы на этот вопрос, помог бы сделать выбор продуктов, подсказал бы разные интересные идеи на каждый день, хоть немного облегчил бы жизнь на кухне.

В сети магазинов «Радуга вкуса» есть постоянно обновляемая информация о рекомендуемом блюде дня, эта информация регулярно обновляется, блюда простые и интересные, помогают создать «кулинарное настроение». Слоган сети: *«Готовь с «Радугой», готовь с легкостью».*

В данной сети все «заточено» на приготовление пищи, магазин – эксперт в этом вопросе. Только в «Радуге вкуса» есть специальные секции продуктов для хлебопечек, мультиварок, выпечки. На ценниках с макаронами указано, для каких блюд их лучше использовать, на ценниках с рисом написано, как сильно он разваривается. Только в данной сети регулярно

проходят мастер-классы шеф-поваров из ресторанов. Также здесь большой выбор кулинарных журналов (рисунок 13).



Рисунок 13– Витрина с журналами и газетами

Такое позиционирование, эксперт и советчик в приготовлении пищи, совершенно не исключает ценовые и скидочные акции или другие мероприятия по стимулированию сбыта, наоборот, они становятся более осмысленными и понятными.

1) Ассортиментная стратегия – стратегия категорий.

Стратегия категорий должна быть ориентирована на адаптацию ассортиментной матрицы магазина формата «Радуга вкуса» к ежедневной потребительской корзине с учетом предоставленного позиционирования.

Решения по управлению ассортиментом принимались, руководствуясь принципом «Смещенный фокус»: у каждого магазина есть свой ТОП-100 («Ядро ассортимента») – это список товаров, которые занимают первые 100 мест в продажах магазина, или в натуральном выражении или в итоговой выручке.

Для «Радуги вкуса»– это молоко 2,5% и 3,2%, самая дешевая водка, сайра, белый хлеб, картофель и лук, подсолнечное масло, яйцо категории С1, сосиски «Молочные», колбаса «Докторская», куры ЦБ и куриное филе,

туалетная бумага, порошок «Миф», минеральная вода «Карачинская» 1,5л и др.

Цена и качество товаров в ТОП-100 и определяет фактическое восприятие покупателями магазина.

В итоге руководством принято решение: сместить фокус с традиционного ядра ассортимента, где основные позиции в основном занимает товар самого массового спроса («Гранмулино», «Злато») в сторону товаров более высокого ценового и качественного позиционирования («Малтаглиати», «Идеал», а также малоизвестные марки итальянского производства макарон и оливкового масла). С учетом выбранного позиционирования и кризисной ситуации, это решение может помочь отстраниться от конкурентов и повысить привлекательность и посещаемость сети со стороны «среднего класса», а также увеличить ключевые показатели деятельности и повысить прибыль. Руководство преследует цель сделать «Радугу вкуса» магазином, про который люди будут говорить: «Здесь можно всегда купить отличные товары по отличным ценам». И выделить у сети два ядра ассортимента: традиционное – «Серебряная сотня» и лучшее предложение – «Золотая сотня».

В любом случае, действующий ассортимент необходимо пересмотреть, используя метод анализа «4 группы» и приступить к реализации категорийного управления[3].

«4 группы»:

1. Большой объем продаж, большая маржа (разница между ценой и себестоимостью) – то приоритетные категории 20%.
2. Большой объем продаж, малая маржа – это базовые категории 40–60%.
3. Малый объем продаж, большая маржа – это уникальные категории 1–3%.
4. Малый объем продаж, малая маржа – это сервисные категории 5–10%.

Также необходимо учитывать периодические, сезонные категории до 20%.

2) Стратегия ценообразования.

Базовый принцип маркетинга – «Если вы привлекаете покупателей только ценами, вы их также теряете из-за цен»[30, с. 54].

В рамках настоящей маркетинговой стратегии компания ООО «Счастье есть» не участвует в «гонках» за низкими ценами, а реализует стратегию справедливых цен. Стратегия строится на принципе, что предельная средняя наценка меньше тех выгод, что получает покупатель «Радуги вкуса» (ценности выбранного позиционирования):

1. Убирается восприятие низких цен, цены на товары-индикаторы устанавливаются среднесрочные или на 2–3% выше.
2. Устанавливается верхняя граница цен на 10–15% ниже, чем средняя цена на аналогичные категории премиум-форматов магазинов города (фактически «Лама», «Лама голд»).
3. При формировании ассортимента в группе товаров должен быть соблюден принцип «диагонали», т.е. ассортимент и цены на отдельные позиции должны закрывать все ценовые ниши заданного ценового уровня магазина, при этом с минимальным перекрытием отдельных позиций друг от друга.
4. Ценовая структура категорий должна учитывать, но не ограничивать структуру покупателей целевых сегментов по уровню доходов (50% – ниже среднего, 40% – средний, 10% – выше среднего) и быть направлена на максимизацию операционной прибыли категорий.

Маркетинговые коммуникации в основном должны поддерживать выбранное позиционирование и поддерживать имидж сети как магазинов с «нормальными ценами».

3) Стратегический подход.

Возвращаясь в ранее обозначенному требованию «Доступность», делается вывод о том, что людям не нужны сложности. Современная реальность такова, что количество получаемой информации каждым

человеком непрерывно растет, уровень конкуренции за внимание становится сильнее.

«Места в голове мало», человек может держать в памяти ограниченное количество «предметов» одного типа (не более семи). Остро стоит задача: для победы в долгосрочной перспективе занимать четкую, простую и понятную позицию. Не нужно перегружать респондента лишней информацией и сложностями. Все решения надо принимать максимально просто, но в тоже время содержательно и значимо для человека из целевой группы.

Предприятие ООО «Счастье есть» использует стратегический подход *«Makeitsimple»* – «Все должно быть проще, понятнее, доступнее, очевидно, без проблем, легко».

Выше обозначенное позиционирование «Готовь легко» в полной мере соответствует такому подходу, сообщение простое, понятное, близкое и важное для потребителей: у «Радуги вкуса» есть ответы на вопрос «Что сегодня приготовить?». Исходя из подхода *«Makeitsimple»* необходимо принимать решения по ассортименту, расстановке оборудования, рабочим инструкциям, правилам распорядка и т.д. Весь бизнес «Радуги вкуса» должен строиться на этом принципе.

При принятии любого решения должен задаваться контрольный вопрос: «Это сделано просто? Что можно упростить? От чего можно отказаться?». В идеале система должна отсутствовать, а функция системы должна выполняться.

Реализация маркетинговой стратегии для компании ООО «Счастье есть» должна происходить в два этапа:

1. Базовый этап:

а) разработка и внедрение категорийного управления в соответствии с выбранным позиционированием;

- б) разработка и внедрение стандартов идентификации и рекламного оформления мест продаж;
- в) пересмотр и изменение планограмм (схема, по которой расставляется ассортимент);
- г) разработка системы ценообразования;
- д) разработка и внедрение фирменных стандартов работы торгового персонала;
- е) разработка системы управленческого учета.

2. Этап развития:

- а) внедрение системы бонусных карт;
- б) повышение параметров известности ТМ сети «Радуга вкуса»;
- в) наработка положительных стереотипов;
- г) увеличение посещаемости;
- д) увеличение среднего чека;
- е) разработка и внедрение квартальных программ «Рецепт дня».

Также для реализации необходимо выполнить следующий список задач:

1. Увеличить показатели «покупатели за месяц», увеличить ежемесячный поток, показатели закрепления у «Радуги вкуса» средний по рынку.
2. Увеличить известность торговой марки «Радуга вкуса» с использованием ресурса выявленных положительных стереотипов («чисто», «следят за сроками», «нет просроченных товаров», «цены ниже»).
3. Повышение уровня знания ТМ и идентификации.
4. Проводить регулярные мероприятия по «закреплению покупателей».
5. Увеличение процента по показателю «покупают чаще всего» с 30% до 45%.
6. Привлечение и удержание покупателей с доходами выше среднего.
7. Повышение посещаемости торговых сетей для покупателей 50+.

8. Увеличение числа покупок 400+ руб. («Радуга вкуса» хуже удовлетворяет повседневные потребности, средний чек ниже, чем у конкурентов, много мелких покупок).
9. Увеличение среднего чека.
10. Отстройка от конкурентов с помощью коммуникаций и идентификации.
11. Необходима программа повышения лояльности, «закрепление» покупателей за торговой точкой.

Ниже в таблице 18 представлены основные маркетинговые мероприятия, направленные на реализацию настоящей маркетинговой стратегии и поставленных задач в части маркетинговой коммуникации. Каждое мероприятие подлежит детальной проработке и планированию в рамках оперативной деятельности маркетингового подразделения торговой сети.

Таблица 18– План маркетинговых мероприятий

Мероприятие	Целевая аудитория	Целевой показатель	Описание	Каналы коммуникации
Управление известностью и имиджем ТМ				
Газета«Радуга вкуса»	Все потенциальные покупатели	Объем продаж	Выпуск ежемесячной/ ежеквартальной газеты с информированием о новых товарах и акциях, с размещением купонов на покупку с существенными скидками, размещение актуальной потребительской информации	
Покупать просто и удобно		Количество претензий	Информирование о планировке/ перепланировке торгового зала, расстановке продуктов, оптимизации ассортимента, презентация новых товаров на выставке-витрине в прикассовой зоне	
Блокнот для покупок			«Фирменный» блокнот для списка покупок	
Увеличение проходимости (количества покупателей)				
Купонные акции	Лояльные покупатели	Увеличение % проходимост	Увеличение частоты покупок. Раздача купонов определенного номинала	Прямая рассылка, раздача на

		и		улице
Дегустация выходного дня (ярмарки)	Потенциальные покупатели	Увеличение проходимости в выходные дни	Увеличение случаев покупки и среднего чека	Доска объявления
«Урочный час»	Потенциальные покупатели	Увеличение проходимости в определенные часы	Управление загрузкой магазина, привлечение новых покупателей в менее посещаемое время. Предоставление скидки по карте на выделенную группу товаров в определенные часы (утро, поздний вечер)	Смс, доска объявлений, эл. Почта
Супербонус	Лояльные покупатели	Увеличение проходимости в определенные часы/стимулирование сбыта определенных товаров	Начисление повышенного бонуса на карту в определенные часы или при покупке определенного товара	Смс, доска объявлений, эл. Почта
Свежий хлеб, выпечка и кулинария	Потенциальные покупатели	Привлечение новых покупателей	Организация собственного производства на базе комбината питания «Радуга вкуса»	
Повышение среднего чека				
«3+1», «5+1»	Лояльные покупатели	Увеличение среднего чека	Замена традиционной скидки 10-15% на дополнительный товар на ту же сумму	
«Продукты по рецепту», «Товар дня»			Начисление повышенной скидки или бонуса при покупке товаров по рецепту «блюдо дня»	
«Примотка»			«2 шампуня+ губка», «2 пачки майонеза пробник кетчупа»	
Мерчандайзинг			Зонирование импульсных покупок, фасовка единичных штучных товаров в промоупаковку, комплектные товары и т. п.	
Удержание покупателей				
Бонусная карта	Потенциальные покупатели		Накопление знаний о покупателях, получение нужной информации для управления ассортиментом, ценами и т. п. Сегментирование покупателей и т. д.	Доска объявлений, газета
Внутренняя валюта	Лояльные покупатели		Накопление бонусов по карте, возможность потратить накопленные деньги на любой товар	
Потерялся котенок/ щенок	Дети покупателей		Игра: собирать определенное количество наклеек, клеить их в купон, обменять на кружку с изображением котенка/ щенка	
Пицца/ Ромашка	Лояльные		Игра: собирать определенное	

	покупатели		количество наклеек в виде кусочков пиццы/ лепестков ромашки, клеивать их в купон, обменять на пиццу/ подарок/ купон с «букетом» для последующего получения крупного подарка	
Интеграция в сообщество				
Ассортиментный комитет	Лояльные покупатели		В рамках программы «золотая сотня» создание ассортиментных комитетов покупателей, проведение регулярных дегустаций с реальным влиянием на ассортиментную политику сети	Доска объявлений, газета
Детский рисунок	Семьи		Организация постоянной и обновляемой выставки детских рисунков/ поделок, конкурсы, мастер-классы	Доска объявлений
Помоги соседу	Лояльные покупатели		Поддержка малообеспеченных семей и пенсионеров через продажу товаров по увеличенной цене. Разница в наценке идет на скидки/ подарки пенсионерам и малообеспеченным семьям	
Операция «Бабушка»	Нелояльные покупатели		Помощь пенсионерам через начисление повышенных бонусов по бонусной карте на определенные продукты. Сотрудничество сбабушкам в рамках других акций, для раздачи купонов, приема детских рисунков и т. д.	Доска объявлений, смс
Праздники	Лояльные покупатели		Использование общественных и профессиональных праздников и памятных дат для коммуникаций с покупателями в торговом зале	

Изменения в развитии концепции настоящей сети: для реализации настоящей маркетинговой стратегии концепция ООО «Счастье есть» должна быть существенно изменена в следующих направлениях:

1. Изменение оформления витрин в соответствие со стратегией позиционирования ТМ и требований маркетинговых коммуникаций.
2. Перепланировка торгового зала, учитывающая выделение основных секций (проект) («На каждый день», бакалея и напитки, «хозяйственная зона», «алкоголь», специализированные секции в соответствии с позиционированием ТС (товары для хлебопечек, мультиварок, для выпечки, кулинарии, редкие специи).

3. Размещение продуктовых категорий в соответствии с правилом «золотого треугольника».

Золотой треугольник – маркетинговое правило, позволяющее повысить продажи в магазинах самообслуживания, один из ключевых принципов мерчандайзинга (выкладки товаров и оформлении торговых точек).

Правило золотого треугольника заключается в грамотном расположении товаров в соответствии с типичным поведением покупателей и их перемещением внутри торговой точки. Помещение торговой точки, приспособленное под продажу товара, имеет несколько ключевых точек, образующих треугольник, в которых задерживается покупатель. Этими точками (вершинами треугольника) являются: а) вход в магазин, б) основная, наиболее важная для покупателя витрина, где он предполагает найти необходимый товар и в) расчетный узел – место, где расположены кассы.

Согласно правилу золотого треугольника справа (по направлению к выходу) размещают товары, нуждающиеся в стимулировании продаж. Слева от выхода размещаются товары, пользующиеся повышенной популярностью. Все прочие товары, которые не требуют никаких манипуляций со спросом, образуют центр золотого треугольника. Следование правилу золотого треугольника позволяет не только увеличить продажи в целом, но и управлять продажами отдельно взятых товаров.

Правило «золотого треугольника» гласит, что пространство между тремя пунктами внимания зашедшего в торговый зал человека должно быть как можно бóльшим. Такая установка связана с тем, что человек, находясь в точке продажи, плохо воспринимает все расположенное вовне треугольника «вход-витрина-касса». Получается, что чем больше по охвату и площади «золотой треугольник», тем больше времени покупатель проводит в

торговой точке и тем большее количество товаров привлечет его внимание[31,с.122].

Для поддержания выбранной маркетинговой стратегии и повышения конкурентоспособности необходимо проводить еженедельный мониторинг ключевых показателей деятельности торговой сети.

Заключение

На принятие маркетинговых решений оказывают влияние различные факторы, в основном – это внешние факторы, например, экономические – уровень безработицы и доходов населения, политические – общая политическая обстановка в стране, правовая среда – развитие законодательства в области предпринимательства и т.д. Все это способствует тому, что принять действительно верное решение бывает иногда очень сложно.

Выдвижение наиболее важных задач в области производственной, ценовой, сбытовой политики предприятия, определение генеральных направлений, повышения его деловой активности с использованием благоприятных внешних факторов и внутренних возможностей воздействия на покупателей (потребителей) и конкурентов составляют суть стратегии маркетинга. Она осуществляется через стратегическое проектирование, позволяющее привести в соответствие цели и возможности предприятия по их достижению. Процесс стратегического проектирования состоит из выработки программы предприятия, формулирования его задач и целей, анализа хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации.

Выявленные на основе анализа цели стратегического развития в первую очередь отражают направления деятельности по преодолению слабых и укреплению сильных конкурентных позиций предприятия. Поскольку составляющие стратегического потенциала непосредственно связаны со всеми видами ресурсов предприятия, расширение того или иного ресурса во взаимосвязи с другими позволит реализовать стратегические цели.

Маркетинговая стратегия в организации играет очень важную роль, так как способствует ее росту и поддержанию конкурентоспособности на рынке. Маркетинговая стратегия – это рациональное положение, с помощью которого сеть гастрономов «Радуга вкуса» решает поставленные задачи.

Список использованных источников

1. АссэльГэнри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 757 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 2012. – 615 с.
3. Вайсман Е.Д., Соловьева И.А. Карты позиционирования в стратегии развития фирмы / Вайсман Е.Д.// Маркетинг. – 2010 – №1. – С. 78-89.
4. Гавриленко Н.И. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений.// Финансы и кредит. – 2013. – № 22. – С. 17-32.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. – Изд-во Московского Университета, 2011. – 455 с.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: Изд-во Московского университета, 2012. – 573 с.
7. Гилберт А. Черчилль. Маркетинговые исследования – СПб: Издательство «Питер», 2010.– 752 с.
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 2011. – 656с.
9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология.– М.: Финпресс, 2011. – 739 с.
10. Ковалев М.Н. Стратегический маркетинг. – М.: ТетраСистемс, 2012. – 325 с.
11. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 5-е европ.изд.– М.;Спб.;К.:Издательский дом «Вильямс», 2010. – 944 с.
12. Семенов И.В. Стратегический маркетинг в формировании конкурентных преимуществ/Семенов И.В.// Маркетинг. – 2011. – № 1. – С. 15-23.

13. Соболев В.А., Хайруллин Р.Н. Маркетинговые стратегии фарминдустрии / Соболев В.А. // Маркетинг. –2010 – № 5. – С. 27-39.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент.СПб: Питер Ком, 2009. – 755 с.
15. Ноздревой Р.Б. Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу.– М.: Юрист, 2010. – 497 с.
16. Муромкина И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров. – Н.Новгород: НКИ, 2010. – 257 с.
17. Голубков Е.П. Сегментация и позиционирование// Маркетинг в России и за рубежом. – 2011. –№ 4. –С. 124 -135.
18. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Управление компанией. –2011. – № 3. – С. 18-27.
19. Рыкова И.В. Товарный знак как способ защиты прав, торговая марка как средство продвижения. История и перспективы развития//Маркетинг в России и за рубежом. –2012. – № 3. – С. 95-113.
20. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование// Маркетинг –2011. – № 2. –С. 34-47.
21. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности. – Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: Фаир-Пресс, 2012. – 625 с.
22. Федорова М.С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия/ М.С. Федорова // Молодой ученый. – 2011. – № 5, Т.1. – С. 232-234.
23. Справочно-информационный портал[Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.tomsk.ru09.ru.
24. Информационный социальный портал о бизнесе, предпринимательстве, работе и карьере[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://4allbiz.ru/>.
25. Академия информационных систем[Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://infosystems.ru/>.

26. Журнал «Управление магазином». – Издательский дом «Имидж-Медиа» 2005-2010гг.[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trademangement.ru/>.

27. Приказ Росстата от 14.11.2013 № 447 «Об утверждении Методических указаний по расчету индекса-дефлятора оборота розничной торговли на региональном уровне».

28. Мегаманат. Ритейл франчайзинг инвестиций. Портал о торговле в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.megamagnat.ru/>.

29. Форекс. Экономический портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://forexaw.com/>.

30. Журнал «Новости маркетинга». 2005–2010. – Издательский дом Имидж-Медиа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketingnews.ru/>

31. Чернозубенко Павел Евгеньевич. – 2005–2014. Записки маркетолога. Сайт маркетинг-директора [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketch.ru/>.

32. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.

33. Майсак О.С. SWOT-анализ: объект, факторы, стратегии. Проблема поиска связей между факторами // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2013. – №1 (21). – С. 151-157.

