

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

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

<b>Тема работы</b>
<b>Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия</b>

УДК 339.138:005.21

Студент

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
3А61	Чжао Хао		

Руководитель

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Данков А.Г.	к.и.н.		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Черепанова Н.В.	к. философ. н.		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

<b>Руководитель ООП</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
Доцент	Видяев И.Г.	к.э.н.		

**Планируемые результаты обучения по ООП  
38.03.02 Менеджмент**

<b>Код результата</b>	<b>Результат обучения (выпускник должен быть готов)</b>
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

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

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ И.Г. Видяев  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

Бакалаврской работы
---------------------

Студенту:

Группа	ФИО
ЗА61	Чжао Хао

Тема работы:

Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	08.05.20 № 129-5/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:

--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<p><b>Исходные данные к работе</b>  <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p>	<p>Объект исследования: Общество с ограниченной ответственностью «Эндорфин». Исходные данные к работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– труды отечественных и зарубежных ученых;</li> <li>– публицистическая литература;</li> <li>– Интернет-источники;</li> <li>– годовые отчеты о финансовых результатах организации</li> </ul>
<p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>  <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– концептуальные основы сущности маркетинговой стратегии;</li> <li>– ключевые показатели эффективности маркетинговой стратегии;</li> <li>– практика формирования и управления маркетинговой стратегией в исследуемой организации;</li> <li>– расчет и экономическое обоснование рекомендаций по совершенствованию</li> </ul>

	маркетинговой стратегии.
<b>Перечень графического материала</b> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Таблица 15 – Оценка конкурентных преимуществ ООО «Эндорфин»; Таблица 21 – Смета затрат по мероприятиям в рамках ассортиментной политики; Таблица 22 – Смета затрат по мероприятиям в рамках рекламной политики; Таблица 23 – Расчет срока окупаемости, мес. Рисунок 7 – Направления маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин».
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b> <i>(с указанием разделов)</i>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.

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

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Данков А.Г.	к.и.н.		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗА61	Чжао Хао		

## Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 68 страниц, 7 рисунков, 25 таблиц, 25 использованных источников, 4 приложения.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая стратегия, комплекс маркетинга, конкуренты, конкурентная среда, конкурентный анализ, продвижение, рынок.

Объектом исследования является сеть кофеен ООО «Эндорфин».

Предметом исследования является процесс формирования маркетинговой стратегии предприятия в современных условиях.

Цель работы – оценка действующей маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин» и разработка рекомендаций, направленных на ее совершенствование.

В процессе исследования проводилось изучение теоретических основ маркетинговой стратегии, ее формирования и основных особенностей, анализ текущей маркетинговой стратегии организации, по результатам – предложены направления совершенствования.

В результате исследования были выявлены слабые места в системе управления маркетинговой стратегией организации и предложены направления и мероприятия по ее совершенствованию.

Степень внедрения – рекомендации, предложенные в настоящей работе, были вынесены на рассмотрение и обсуждение учредителям сети.

Область применения: результаты данной работы представляется возможным применять в процессе маркетинговой деятельности предприятия и для усиления конкурентных позиций.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

В работе были применены следующие термины с соответствующими определениями:

Маркетинговая стратегия – это процесс, который может позволить организации сконцентрировать свои ограниченные ресурсы на максимальных возможностях для увеличения продаж и достижения устойчивого конкурентного преимущества.

Планирование маркетинга – это процесс разработки системы мероприятий по обеспечению стимулирования желания руководителей заниматься перспективами фирмы на рынке, осуществления более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту, определения показателей деятельности фирмы, необходимых для последующего контроля и пр.

Корпоративная социальная ответственность – как система взаимоотношений между компанией и окружающими ее ключевыми стейкхолдерами, направленная на разработку и совершенствование социальных программ, поддержание и развитие природоохранной деятельности и социальной стабильности.

## Оглавление

Введение.....	8
1 Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии предприятия .....	10
1.1 Сущность и основные положения маркетинговой стратегии .....	10
1.2 Виды маркетинговых стратегий и их роль в стратегии управления предприятием.....	16
1.3 Основные этапы формирования маркетинговой стратегии предприятия .....	20
2 Маркетинговый анализ деятельности ООО «Эндорфин» .....	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	27
2.2 Анализ внутренней и внешней маркетинговой среды организации .	33
2.3 Оценка эффективности действующей маркетинговой стратегии организации и ее маркетинговых коммуникаций.....	37
3 Разработка мероприятий с целью улучшения финансовых показателей ООО «Эндорфин» .....	45
3.1 Расчетные исследования и разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии организации.....	45
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	49
4 Социальная ответственность .....	55
Заключение .....	59
Список использованных источников .....	62
Приложение А Факторы стабильности обстановки .....	65
Приложение Б Факторы промышленного потенциала .....	66
Приложение В Факторы конкурентных преимуществ.....	67
Приложение Г Факторы финансового потенциала .....	68

## **Введение**

Основные стратегические задачи современной российской экономики сводятся к формированию оптимальной системы управления всеми сферами производства и потребления, разработке рациональных направлений развития рыночных процессов. В то же время стоит отметить, что вопросы теории и практики разработки и реализации эффективной маркетинговой стратегии в условиях современной рыночной экономики являются весьма важными.

Так, актуальность настоящей работы обусловлена тем, что значимой проблемой, стоящей перед любой организацией, действующей в условиях рынка, является проблема обеспечения непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по-своему, но общим для всех является создание и реализация конкурентных преимуществ в рамках формирования маркетинговой стратегии. Разработка и последовательная реализация маркетинговой стратегии позволяет предприятиям адаптироваться к изменениям внешней среды, эффективно использовать свой потенциал и создавать реальные предпосылки для обеспечения стратегической устойчивости деятельности.

Целью настоящего исследования является оценка действующей маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин» и разработка рекомендаций, направленных на ее совершенствование.

Достижение поставленной цели предполагает последовательную реализацию следующих задач:

- изучить теоретические аспекты маркетинговой стратегии, ее виды, этапы формирования;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику ООО «Эндорфин»

– изучить действующую маркетинговую стратегию ООО «Эндорфин»;

– разработать рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии.

Объектом исследования является сеть кофеен ООО «Эндорфин».

Предметом исследования является процесс формирования маркетинговой стратегии предприятия в современных условиях.

Рабочая гипотеза настоящего исследования основана на теоретических аспектах и личной научной позиции автора, в рамках которых эффективное формирование и управление маркетинговой стратегией является одной из основополагающих составных частей стратегического развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности.

Теоретическую основу исследования составляют фундаментальные и прикладные разработки отечественных и зарубежных ученых по проблемам разработки маркетинговой составляющей стратегического управления, среди которых В.А. Алексунин, В.Д. Андреев, О.Н. Жильцова, Ф. Котлер и пр.

В рамках исследования применение нашли такие методы как анализ и синтез, сравнение, эксперимент, сравнение и группировки.

Структура и объем настоящей работы были определены исходя из необходимости решения представленных выше работ. Работа состоит из введения, четырех разделов, включающих в себя подразделы, заключения, списка использованных источников и приложения.

# 1 Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии предприятия

## 1.1 Сущность и основные положения маркетинговой стратегии

На современном этапе экономического развития положение многих предприятий характеризуется высокой степенью неопределенности и нестабильности, как в отношении внешних контрагентов предприятия, так и внутри его собственных хозяйственных подразделений. Переход к рыночным отношениям толкает предприятия к разработке маркетинговой стратегии развития, позволяющей приспособиться к изменению условий ее функционирования [3, с. 190].

Маркетинговая стратегия, которая является предметом научных исследований, начиная с 1980-х годов, выступает одним из основных инструментов стратегического управления развитием различных организаций и предприятий [8, с. 23]. В современном мире маркетинговая стратегия является неотъемлемым элементом управления бизнесом, ее важность признана всеми участниками рыночных отношений. Тем не менее, единства подходов к определению ее сущности не выработано до сих пор.

В таблице 1 представим основные подходы к пониманию маркетинговой стратегии в современной науке.

Таблица 1 – Основные подходы к пониманию маркетинговой стратегии в современной науке [7, с. 211]

Автор	Определение	Сущность подхода
Л.А. Данченко, А.Г. Иванова, С.В. Ласковец, П.Ю. Невоструев	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.	В рамках маркетинговой стратегии осуществляется последовательное активное влияние на рынок, его формирование, завоевание на нем целевых для компании позиций.

Продолжение таблицы 1

Г.И. Просветлов	Составная часть всего стратегического управления предприятием, план его деловой активности	Основная цель маркетинговой стратегии состоит в развитии производственного процесса, совершенствовании ассортимента и качества товаров и услуг, стимулировании сбыта и улучшении экономических результатов
Ф. Котлер	Логическая схема маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания надеется выполнить свои маркетинговые задачи	Маркетинговая стратегия включает в себя такие элементы, как целевые рынки, комплекс маркетинга (маркетинг-микс), маркетинговый бюджет, необходимый для эффективной реализации стратегии.
Ж.Ж. Ламбен	Широкая концепция того, как товар, цена, продвижение и распределение должно функционировать скоординированным образом, чтобы преодолеть противодействия достижению задач маркетинга	Маркетинговая стратегия предполагает пути достижения маркетинговых целей организации
Р. Дамари	Генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках	Маркетинговая стратегия определяет ключевые направления маркетинговой деятельности, инструменты и каналы воздействия, маркетинговые мероприятия, способствующие достижению поставленных задач.

Таким образом, из приведенных выше определений можно утверждать, что маркетинговая стратегия – это процесс, который может позволить организации сконцентрировать свои ограниченные ресурсы на максимальных возможностях для увеличения продаж и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Стратегия маркетинга должна быть сосредоточена вокруг ключевой концепции, согласно которой удовлетворение потребностей клиентов является главной целью.

Маркетинг как методология рыночной деятельности является для промышленных предприятий в определенном смысле философией производства, позволяющей полностью, начиная от научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок вплоть до сбыта и сервиса, подчинять работу всех подразделений предприятия постоянно

меняющимся условиям и требованиям рынка [16, с. 20]. Таким образом, маркетинг представляет собой систему взглядов и практических действий, связанных с изучением потребностей, возможностей производства и обмена для их обеспечения с минимальным использованием всех видов ресурсов при достижении наибольшего потребительского эффекта [24].

Маркетинговая стратегия – это совокупность методов, которые позволяют конкретной организации направлять свои ресурсы на лучшие возможности с точки зрения увеличения продаж и достижения устойчивого преимущества над конкурентами. Маркетинговая стратегия компании состоит из долгосрочных мероприятий, способствующих развитию узнаваемости бренда.

Главное в маркетинге — целевая ориентация и комплексность, т.е. слияние в единый технологический процесс всех отдельных элементов предпринимательской, производственно-хозяйственной, сбытовой и финансовой деятельности. Используя маркетинг, предприятие в состоянии решать определенные задачи на каждом конкретном рынке с наивысшей эффективностью [8, с. 81].

Маркетинговая стратегия предприятия охватывает следующие вопросы [8, с. 90]:

- какой товар вводят на рынок, по какой цене и на какого потребителя он рассчитан;
- какие условия необходимы для продажи товаров на запланированном уровне, через какие каналы и в каких объемах будет проходить реализация;
- какими средствами целесообразно воздействовать на спрос и стимулирование продаж;
- каким должно быть сервисное обслуживание, и кто будет его проводить;
- какие будут получены результаты и какие для этого потребуются затраты.

Исследование существующих на сегодня подходов к пониманию маркетинговой стратегии позволило выявить основные структурные компоненты, присущие данному понятию [8, с. 115]:

- маркетинговая стратегия является инструментом стратегического менеджмента;
- преследует цель формирования эффективного комплекса маркетинга;
- подразумевает выбор целевого сегмента и определение целевых аудиторий;
- предполагает достижение целей организации посредством поиска максимально продуктивных маркетинговых решений и активностей.

Маркетинговая стратегия является наиболее перспективной в плане практического применения, так как основана на тщательном и непрерывном исследовании потребностей целевого рынка [15, с. 27]. Другими словами, стратегия маркетинга – это главное направление маркетинговой деятельности, следуя которому, стратегические хозяйственные подразделения организации стремятся достигнуть своих маркетинговых целей. Главная цель маркетинговой стратегии – это приведение возможностей предприятия в оптимальное соответствие с возможностями рынка, и теми факторами рынка, которые не поддаются контролю данного предприятия [25].

Необходимость маркетинговой ориентации в стратегическом развитии предприятия в целом и в стратегическом планировании в частности, объясняется следующими факторами:

- большинство товарных рынков в современных условиях являются насыщенными и характеризуются высоким уровнем конкуренции, поэтому для успешной рыночной деятельности предприятию необходимо определить свой целевой сегмент со специфическими потребностями, что возможно только с использованием маркетингового инструментария;

– современная внешняя бизнес-среда имеет тенденцию к быстрым изменениям, которые предоставляют предприятию определенные рыночные возможности или представляют собой угрозы для его стратегической деятельности;

– усиление конкуренции требует от предприятия адекватного конкурентного поведения на рынке;

– значительные изменения в характере и поведении потребителя. Поэтому применение концепции маркетинга, которая ориентирует предприятие на изучение и удовлетворение потребностей потребителя, становится неотъемлемым элементом эффективной стратегической деятельности предприятия

Стратегии маркетинга предполагают:

– разработку товаров, удовлетворяющих потребности потребителей;

– позиционирование товаров для целевых сегментов;

– разработку эффективного комплекса маркетинга.

Стратегия маркетинга ориентирована на нахождение потенциального клиента и теоретического объема продаж, а также на получение преимущества над конкурентами. В перспективном плане строго разграничить цели маркетинга и фирмы не удастся, так как они органически взаимосвязаны. Следовательно, часто стратегическими общими целями компании выступает достижение максимума прибыли на основании увеличения доли рынка [9, с. 311].

Основным принципом разработки маркетинговой стратегии является ориентация конечных результатов на реальные требования и пожелания потребителей. Для реализации данного принципа предприятие должно всесторонне изучить состояние и динамику потребительского спроса на товар и использовать полученную информацию при разработке и принятии научно-технических, производственных, хозяйственных решений. Промышленный производитель, ориентирующийся на маркетинг в своей

деятельности, должен осознавать следующую важную мысль [17, с. 11]. Он предлагает не просто промышленные товары, а предлагает решение конкретных проблем покупателя, которые беспокоят его в данный момент времени. В рыночных условиях возникает проблема взаимодействия производителей промышленных товаров и потребителей при определенных ограничениях, устанавливаемых государством. Однако основным регулятором на рынке является производитель, который определяет, какой товар производить, с какими потребительскими свойствами и по какой цене. С этой целью предприятие должно вести четко сбалансированную маркетинговую политику, а именно исследовать состояние рынка, анализировать процесс продвижения товара на рынок, разработать программы производства и обновления продукции и повышения ее конкурентоспособности [25].

Грамотно разработанная маркетинговая стратегия поможет устранить отрицательный эффект неопределенности и изменчивости среды, влияющий на принятие управленческих решений, и позволит подготовиться к необходимым внутренним переменам в производстве и функционировании организации в целом.

Важность маркетинговой стратегии заключается в том, что она указывает основные направления развития всем подразделениям фирмы [7, с. 91]:

- в области рыночных целей (число и виды клиентов, сегмент и доля рынка, объем продаж и т.д., конкурентная ситуация);
- в производственной области (определенный объем производства, его условия, эффективные технологии и инновации);
- в организационной сфере (зоны работы с персоналом, которые требуют усовершенствования, включение в работу профессиональных маркетологов, внедрение системы управления проектами);
- финансовая область (объемы продаж, величина издержек, чистая прибыль, рентабельность продаж, зарплатная политика и т.д.).

Таким образом, можно сделать вывод, что маркетинговая стратегия – это сложное и многогранное понятие, единой трактовки которого на данный момент не существует [13, с. 328]. Сущность маркетинговой стратегии предприятия состоит в том, чтобы предприятие и его руководство могли быстро подстраиваться под изменяющуюся предпринимательскую среду и создавать перспективные предпринимательские возможности для стабилизации экономического положения предприятия или даже для улучшения: рыночных позиций, уровня качества и адаптивной способности фирмы по удовлетворению спроса отдельных покупателей.

В настоящее время, когда условием экономического развития организаций и предприятий является их активная деятельность на рынке, жизненно важным становится знание конечного потребителя, умение фирмы гибко реагировать на все его требования. В этих условиях возрастает значимость эффективных стратегий маркетинга.

## **1.2 Виды маркетинговых стратегий и их роль в стратегии управления предприятием**

Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутренней внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта [2, с. 19].

В настоящее время существует множество видов маркетинговых стратегий, которые могут быть классифицированы по различным основаниям. В целом можно выделить два основных подхода к их классификации: априорный и апостериорный подходы [23].

Согласно априорному подходу, все стратегии маркетинга формируются на основе концептуальных, теоретических моделей, после чего

подвергаются проверке и анализу на основе эмпирических данных [18, с. 72]. В соответствии с данным подходом основополагающими критериями для классификации маркетинговых стратегий выступают: продуктовая и рыночная специализация фирмы положение, которое компания занимает на рынке. Согласно данному подходу стратегии из различных классификационных схем могут быть объединены друг с другом.

В отличие от априорного, апостериорный подход сводится к типологизации маркетинговых стратегий исключительно на основе эмпирических данных. Как показывает практика наиболее часто данный подход применяется в процессах построения теоретических моделей гибридных типов маркетинговых стратегий [23].

Рассмотрим основные типы стратегий маркетинга более подробно.

Согласно М. Портеру компания может превзойти своих рыночных конкурентов, используя одну из трех основных внутренне непротиворечивых маркетинговых стратегий [8, с. 130]:

- стратегия минимизации издержек;
- стратегия дифференциации;
- стратегия концентрации.

Стратегия минимизации издержек предполагает возможность достижения фирмой самого низкого уровня затрат по сравнению с конкурентами. Благодаря низкой себестоимости производства данная стратегия позволяет фирме получать доходы, превышающие среднеотраслевое значение, даже в условиях высокого уровня конкуренции в отрасли. Получая более высокую норму прибыли, фирма способна повторно инвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре, либо устанавливать самую низкую цену на продукцию [7, с. 82].

Стратегия дифференциация означает создание уникального для отрасли товара либо услуги. В этом случае продукция наделяется уникальными свойствами, наиболее важными для целевой аудитории, что, в свою очередь, позволяет назначать более высокую цену за товар [11, с. 289].

Отличия и уникальность свойств обеспечивает защиту товара от прямого конкурентного соперничества и давления со стороны товаров-заменителей, а также создает лояльность потребителей к бренду и понижает чувствительность к цене. Применение данной стратегии может потребовать серьезных инвестиций, необходимых для разработки уникальных свойств и их донесения до целевого рынка. Таким образом, ее реализация сопряжена с необходимостью высоких капиталовложений [7, с. 42].

Стратегия концентрации связана с сосредоточением всех усилий фирмы на определенной группе потребителей, типе продукта или географическом рыночном сегменте, а именно создании продуктового или ценового преимущества в узком сегменте рынка. Ее применение позволяет компании добиваться лучших результатов в достижении узконаправленной цели по сравнению со своими конкурентами [7, с. 49].

В целом видовой состав маркетинговых стратегий, предложенный М. Портером, принято называть «классическим», однако на практике существуют и иные подходы к их классификации. Рассмотрим некоторые их виды более подробно [23]:

- по степени охвата – массовый, дифференцированный, концентрированный, маркетинг;
- по этапам ЖЦТ – выведение на рынок, роста, зрелости, упадка;
- позиционирование стратегии (по доли рынка) – лидер, последователь, отстающий;
- конкурентные стратегии – агрессивная, конкурентная, защитная, сегментационная;
- базовые стратегии – наступательная, оборонительная, отступления;
- по состоянию спроса – демаркетинг, ремаркетинг, синхромаркетинг, стимулирующий маркетинг, конверсионный;
- стратегии диверсификации – вхождения в новую отрасль бизнеса, диверсификации в родственной сфере бизнеса, диверсификации в неродственной сфере бизнеса.

Согласно Ф. Котлеру основным классификационным признаком деления стратегий маркетинга выступает рыночное положение фирмы, а сами стратегии подразделяются на [23]:

- стратегию лидера (доля 40%). Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка лидер использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения. Большинство лидеров рынка стремятся лишить конкурентов самой возможности перехода в наступление;

- стратегию претендента на лидерство (доля 30%). Такая компания агрессивно атакует лидера и других конкурентов.

- стратегию последователя (доля 20%) - компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличения доли рынка. Последователь может играть роли подражателя или двойника;

- стратегию «нишевика» (доля 10%) - обслуживает небольшой сегмент рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Компании, ориентирующиеся в нишах, выбирают одну или несколько областей специализации.

В зависимости от вида товара и рынка, на котором планируется его сбыт, маркетинговые стратегии фирмы могут быть подразделены на стратегию проникновения на рынок, развития рынков, развития товара и стратегию диверсификации [21].

По этапам жизненного цикла выделяют стратегию выведения товара на рынок, а также стратегии роста, зрелости и упадка.

В зависимости от состояния проса на продукцию фирмы маркетинг может быть стимулирующим, конверсионным, демаркетингом, ремаркетингом или синхромаркетингом.

Как показывает практика, компании зачастую могут использовать сразу несколько маркетинговых стратегий, скомбинированных между собой в зависимости от целей, особенностей, условий функционирования бизнеса [23].

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.

Удачно подобранная и умело реализована стратегия позволяет предприятию не только достичь конкурентных преимуществ, но и максимально удовлетворить потребности потребителей и сохранить их лояльность по отношению к продукции или услуг предприятия. В перспективе это создает предпосылки для обеспечения устойчивого темпа экономического роста, прироста экономической добавленной стоимости. Которые на практике могут рассматриваться как количественные измерители развития предприятия.

### **1.3 Основные этапы формирования маркетинговой стратегии предприятия**

Каждая компания в плане развития избирает свой путь, и ее маркетинговая концепция разрабатывается в соответствии с конкретными задачами и возможностями. Но в создании маркетинговой стратегии

существуют основные, общие этапы, миновать или исключить которые просто невозможно [21].

Планирование маркетинга представляет собой процесс разработки системы мероприятий по обеспечению решения следующих задач [25]:

- стимулирование желания руководителей заниматься перспективами фирмы на рынке;
- осуществление более четкой координации предпринимаемых усилий по сбыту;
- определение показателей деятельности фирмы, необходимых для последующего контроля;
- формулирование менеджерами среднего и высшего звена четких и конкретных целей предприятия и путей их достижения;
- подготовка фирмы к внезапным изменениям рыночных ситуаций.

В процессе разработки маркетинговой стратегии могут быть получены [22]:

- рекомендации по утверждению положения компании по отношению к рынку (удержание доли рынка, расширение рынка посредством создания нового продуктового предложения, завоевание лидерских позиций и пр.), рекомендации о разработке торговой марки или портфеля торговых марок, их позиционировании на рынке;
- рекомендации о степени активности маркетинга (удовлетворение существующих потребностей, формирование новых);
- рекомендации о поведении компании при изменении рыночной конъюнктуры (инновационная деятельность, следование за лидером, сокращение производства) и многое другое.

На основе проанализированных классификаций и с учетом положений теории жизненных циклов организации сформулируем основные этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия, которые должны включать все элементы маркетинга и сопоставимые этой стратегии финансовые ресурсы и производственные возможности [16, с. 125].

На первом этапе проводится анализ-диагностика рынка, конкурентов и самой компании. Формулирование маркетинговой стратегии должно предваряться глубинным анализом ситуации, приводящим к формулированию того или иного заключения о состоянии рынка. Анализ-диагностика состоит из трех основных частей, а именно: внешнего анализа (окружающая среда, рынок, потребители, конкуренты), внутреннего анализа (баланс компании и ее положение на рынке) и формулирования заключения. Внешний анализ подытоживает важные данные, необходимые для того, чтобы узнать и понять ситуацию на рынках, на которых работает предприятие, а также выделяет основные тенденции, проявляющиеся на рынке [13, с. 29]. Вторая часть анализа, называемая «внутренним анализом», или «пересмотром позиции и оценкой ее эффективности», имеют целью описать и оценить существующие стратегию и позицию предприятия на рассматриваемом рынке. В соответствии с внешним и внутренним анализом делают общие выводы относительно текущей ситуации и ее возможного развития. Диагностика привносит дополнительную ценность в анализ, подготавливая основу для принятия оперативных и стратегических решений.

На втором этапе предстоит четко сформулировать цели и задачи стратегии [9, с. 390]. Почти всегда маркетинговая стратегия одновременно преследует ряд целей: по объему и доле рынка, рентабельности, повышения качества продукции и услуг.

Третий этап состоит в том, чтобы определить фундаментальные стратегические направления, целевой сегмент, позиционирование и политику торговой марки. Было бы неосторожным сразу после завершения анализа-диагностики ситуации и установления общих целей маркетинговой стратегии немедленно формировать маркетинг-микс, т.е. определять товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политику для определенного товара [12, с. 511]. Для того чтобы маркетинг-микс был эффективен, нужно, чтобы он был взаимосвязанным, т.е. его элементы были проникнуты некими общими основополагающими идеями. Эти главенствующие идеи, которые

составляют пять фундаментальных элементов маркетинговой стратегии, касаются выбора источников объема продаж, целевых групп, позиционирования, марочной политики и приоритетных стратегических направлений развития.

Наконец, четвертый этап состоит в том, чтобы четко определить на основе всех вышеперечисленных фундаментальных направлений и окончательно сформулировать так называемый маркетинг-микс, т.е. совокупность товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики. Оценить маркетинг-микс – значит выявить, позволит ли он - и в какой степени - достичь общих целей, которые были поставлены перед компанией в рамках маркетинговой стратегии. После того, как маркетинговая стратегия обрела свой окончательный вид и одобрена в высших инстанциях, необходимо ее разложить на краткосрочные оперативные планы действий.

Таким образом, организация процесса формирования маркетинговой стратегии на предприятии является важной составляющей регулирования производства в процессе выполнения плана и обеспечения четкой, ритмичной работы всех производственных подразделений.

Методическую базу стратегического маркетингового анализа составляет комплекс аналитического инструментария, который на сегодняшний день находит широкое применение в системе стратегического планирования и управления. Данный инструментарий представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Методические инструменты стратегического маркетингового анализа

Модель М. Портера	Методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли
-------------------	--

Продолжение таблицы 2

Benchmarking	Методический инструмент конкурентного анализа на основе сопоставления (например, производственного потенциала компании с потенциалом главного конкурента)
Матрица BCG	Методический инструмент анализа портфеля продукции, основанный на учете двух параметров: доля рынка и скорость ее роста (Boston Consulting Group)
SWOT-анализ	Методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов
Ключевые факторы успеха	Накопленные умения компании, важные для данного рынка и позволяющие ей опережать своих конкурентов

Таким образом, стратегический маркетинг в данном случае ставит своей целью нахождение оптимальных путей распределения ресурсов организации для максимально эффективного использования возможностей внешней и внутренней среды.

Взаимосвязь ключевых направлений стратегического маркетингового анализа представим на рисунке 1.



Рисунок 1 – Механизм стратегического анализа и диагностики фирмы

Таким образом, маркетинговая стратегия – это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов предприятия за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей. При формировании маркетинговых стратегий целесообразно исходить из оценки основных рыночно-экономических факторов и анализа существующего стратегического потенциала.

При разработке маркетинговых стратегий предприятие должно принять решение, сфокусировать ли ему усилия на сравнительно небольшом круге сегментов с тем, чтобы завоевать сильные позиции на одном рынке, или осваивать одновременно ряд рынков. Для выбора подходящей стратегии необходимы учитывать следующие факторы [19, с. 64]:

- возможность сделать выбор в пользу стратегии концентрации, чтобы предотвратить распыление собственных средств и сосредоточить усилия на тех рынках, где потенциальный успех может быть достигнут сравнительно быстро;

- последовательность освоения рынков нескольких регионов для снижения степени риска;

- возможность стандартизированной политики продаж и получения прибыли;

- интенсивность конкуренции, что требует от фирмы постоянного ограничения издержек и достижимо путем концентрации на главных рынках.

Основные принципы формирования маркетинговой стратегии обеспечивают преимущества стратегического маркетинга и объясняют его значение в качестве наиболее эффективной стратегической концепции управления предприятием [20].

Таким образом, в настоящее время, когда условием экономического развития организаций и предприятий является их активная деятельность на рынке, жизненно важным становится знание конечного потребителя, умение

фирмы гибко реагировать на все его требования. В этих условиях возрастает значимость эффективных стратегий маркетинга.

## **2 Маркетинговый анализ деятельности ООО «Эндорфин»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

ООО «Эндорфин» – развивающаяся сеть кофеен в городе Томске. Среднесписочная численность персонала на 2019 год – 14 человек. Уставный капитал составляет 10 000 рублей и разделен следующим образом:

- 33,34% - Касицкий Валентин Сергеевич;
- 33,33% - Ананко Светлана Юрьевна;
- 33,33% - Мананко Ксения Сергеевна.

На данный момент в городе существует три кофейни, которые расположены по следующим адресам:

- пр-кт Ленина, 1 – дата открытия 2014 год;
- пр-кт Ленина, 41 – дата открытия 2018 год;
- пр-кт Ленина, 95 – дата открытия 2019 год.

История ООО «Эндорфин» начинается в 2014 году, когда предприниматель Валентин Касицкий открыл первую в Томске кофейню формата to go. Пять лет спустя фирменный напиток «Эндорфина» – кедровый латте – стал визитной карточкой города, а Валентин Касицкий открыл первую большую кофейню.

Основными видами деятельности организации является оказание следующих видов услуг:

- деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
- торговля розничная кондитерскими изделиями в специализированных магазинах

– торговля розничная чаем, кофе, какао в специализированных магазинах

– торговля розничная прочими пищевыми продуктами в специализированных магазинах, не включенными в другие группировки и пр.

Целями деятельности организации являются:

– устойчивое увеличение прибыли в условиях честной конкурентной борьбы;

– повышение благосостояния сотрудников общества;

– освоение новых направлений деятельности на основе анализа перспективных рынков и конкретных запросов потребителей;

Миссия организации заключается в качественном удовлетворении потребностей гостей и создании позитивного общества.

Организационную структуру организации ООО «Эндорфин» представим на рисунке 2. В основу организационной структуры положен линейный тип руководства и функциональное разграничение обязанностей между работниками.

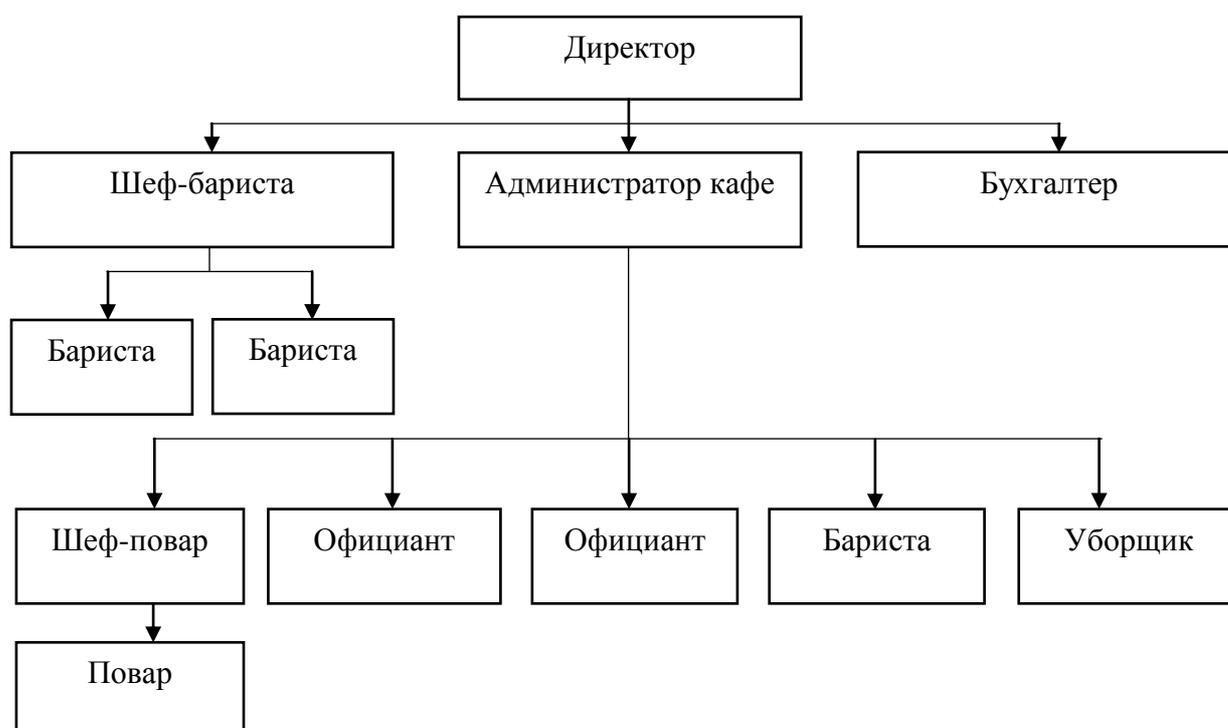


Рисунок 2 – Организационная структура ООО «Эндорфин»

Организационная структура является линейно-функциональной, так как основана на соблюдении единоначалия. Она синтезирует лучшие свойства линейной структуры (четкие связи подчиненности, централизация управления в одних руках) и функциональной структуры (разделение труда, квалифицированная подготовка решений).

Осуществляется:

- принцип разделения труда на отдельные функции и специализации работников по выполняемым функциям;

- принцип формализации и стандартизации деятельности, обеспечивающий однородность выполнения работниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.

Коллектив Эндорфина остается стабильным на протяжении всего времени: трое учредителей компании продолжают развивать бизнес, шеф-бариста разрабатывает новые вкусы и обучает персонал. Текучка сотрудников – естественная.

Подбор персонала и поддержание его интереса к работе является одной из главных задач руководства. Сотрудники — это конкурентное преимущество Эндорфина. В организации удобный график, а одним из принципов работы является стремление слушать, разговаривать и идти навстречу персоналу. Помимо этого, заработная плата бариста является одной из самых высоких в городе. Кроме того, кофейня помогает сотрудникам расти в профессиональном плане: периодически проходит тимбилдинг, курсы, направленные на развитие вкусовых навыков и профессиональных — как общаться с гостями, бесконфликтное общение и пр.

Основной идеей создания кофейен является организация уютного и атмосферного пространства для спокойного отдыха. Находясь в кофейне, гость сможет оставить за ее пределами свои проблемы и насущные вопросы, насладиться чашкой кофе и вкусным десертом.

В первые годы функционирования кофеен еды в них, как таковой, не было, предлагались исключительно комплименты к кофе и круассаны. В дальнейшем руководство приняло решение о создании полноценного кафе с разнообразным меню и выделенным пространством под лекторий.

Организация работает по упрощенной системе налогообложения, сущность которой заключается в том, что уплата ряда налогов налогоплательщиками, перешедшими на упрощенную систему налогообложения, заменяется уплатой единого налога, исчисляемого в порядке, установленном НК РФ.

Динамику выручки ООО «Эндрорфин» представим на рисунке 3.

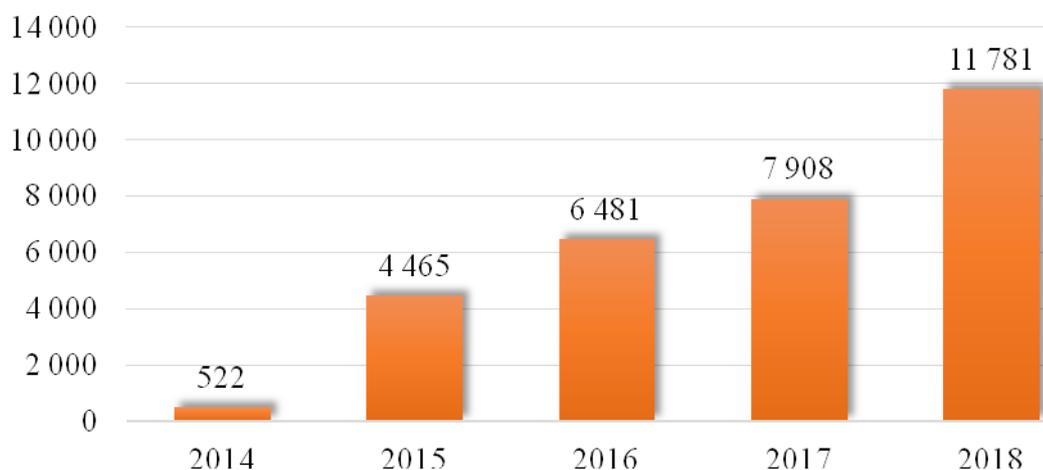


Рисунок 3 – Динамика выручки, тыс. руб.

Что касается чистой прибыли, ее динамика не носит стабильного характера, что может быть связано с возникающими затратами на открытие новых кофеен. Динамику прибыли отразим на рисунке 4.

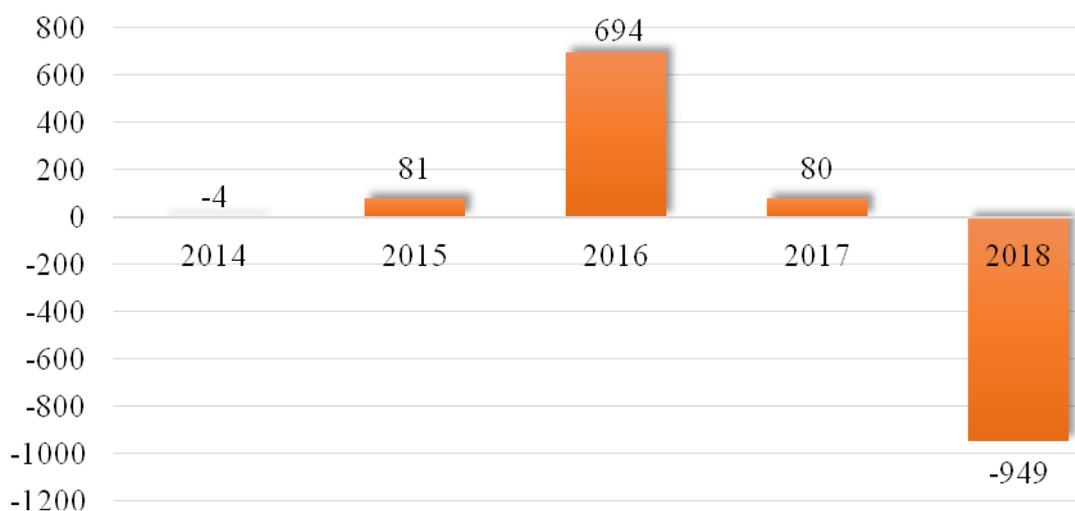


Рисунок 4 – Динамика чистой прибыли, тыс. руб.

Для более полной оценки финансового состояния проведем анализ рентабельности деятельности ООО «Эндорфин», результаты представим в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика показателей рентабельности

Показатель	2015	2016	2017	2018
Валовая рентабельность продаж, %	2,17	11,26	3,87	-1,76
Операционная рентабельность продаж, %	2,17	11,26	3,87	-1,76
Чистая рентабельность продаж, %	1,81	10,71	1,01	-8,06
Чистая рентабельность активов, %	19,26	90,78	6,36	-47,72
Рентабельность собственного капитала, %	19,26	90,78	6,91	-132,63

Изобразим данные графически на рисунке 5.

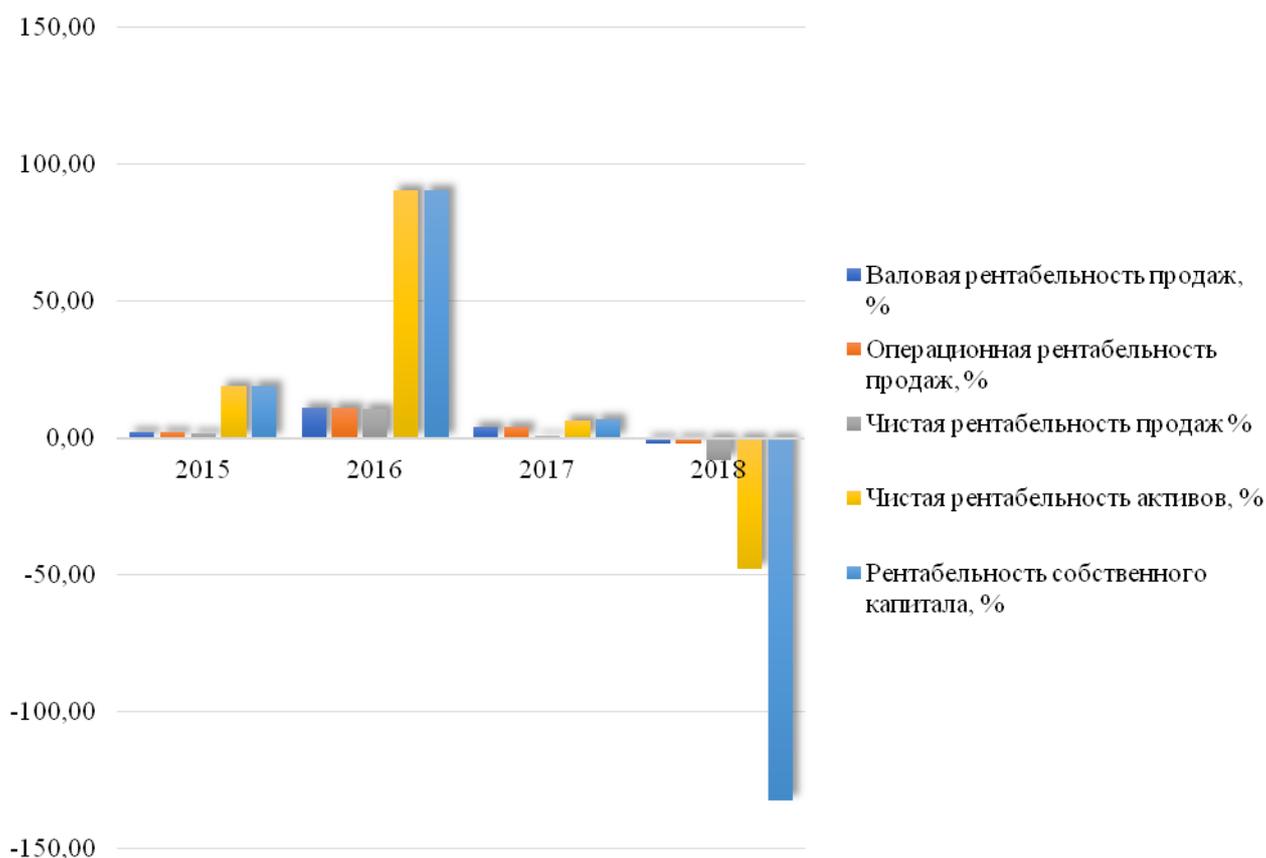


Рисунок 5 – Динамика показателей рентабельности, %

На основании анализа рентабельности видно, что уровень показателей на протяжении рассматриваемого периода был нестабильный, что также объясняется открытием новых филиалов ООО «Эндорфин» и естественным снижением показателей эффективности деятельности.

Наиболее высокие показатели рентабельности прослеживаются в 2016 году, что может быть связано с наращением активности рекламных акций и PR-деятельности кофейни в данный период.

Таким образом, по результатам представленной характеристики деятельности ООО «Эндорфин» можно сделать вывод о его устойчивом положении на рынке, быстром развитии и высоком потенциале, что обеспечивается высоким профессионализмом сотрудников, качественной продукцией и приятной атмосферой заведений. Далее предлагается рассмотреть внутреннюю и внешнюю среду функционирования организации.

## 2.2 Анализ внутренней и внешней маркетинговой среды организации

Наибольший интерес при проведении маркетинговых исследований представляет изучение маркетинговой среды, поскольку для организации жизненно необходимо отслеживать происходящие в ней изменения и своевременно адаптироваться к ним.

Внутренняя среда предприятия характеризует его потенциал, а также производственные и маркетинговые возможности.

В целях анализа внутренней среды предприятия необходимо определить его слабые и сильные стороны в процессе хозяйственной деятельности в разрезе основных аспектов среды. Анализ внутренней среды предприятия представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ внутренней среды

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Персонал	1.Высокая работоспособность 2.Особая квалификация 3.Исполнительность	1.Недостаток персонала конкретной направленности.
Организация управления	1.Наличие системы наставничества	1.Низкий уровень стратегического планирования.

Продолжение таблицы 4

Производство	1.Наличие уникального специализированного оборудования 2.Высокий уровень контроля качества изготавливаемых продуктов и оказываемых услуг	1. Периодические перебои в поставках.
Финансы	1.Оптимизация налогообложения	1.Недостаток оборотных средств. 2.Невысокий уровень рентабельности.
Маркетинг	1. Анализ конкурентной среды. 2. Анализ тенденций ранка	1. Активная рекламная политика конкурентов

Для упрощения рассмотрения внешней среды предприятия ее следует разграничить на макросреду и микросреду.

В первую очередь, целесообразным является провести анализ отрасли, в рамках которой функционирует ООО «Эндорфин».

Таблица 5 – Характеристика отрасли

Характеристика	Стратегическое значение
Размер рынка	Рынок общественного питания и кофеен относится к категории больших, способных привлекать большое количество покупателей
Рост размеров рынка	Рост рынка стремительный
Прибыльность отрасли	Отрасль является прибыльной
Барьера входа/выхода	Барьеры низкие в силу возможности привлечения для входа небольших инвестиций
Стандартизированные товары	На рынке много однотипных предложений и товаров
Эластичность товаров по цене	Эластичность по цене высокая

Анализ макросреды проведем с использованием PEST-анализа, представим его в таблице 6.

Таблица 6 – PEST-анализ

Факторы среды	Влияние на организацию
Политико-правовые факторы (P)	1. Обеспечение государственной поддержки развитию малого бизнеса. 2. Повышение требований государственных органов к условиям работы заведений общепита. 3. Развитие кредитной системы России.
Экономические факторы (E)	1. Наличие кризисной ситуации на российском рынке. 2. Нестабильность курсов иностранной валюты 3. Снижение уровня жизни и платежеспособности населения.

### Продолжение таблицы 6

Социокультурные факторы (S)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение числа потребителей, предпочитающих отдых в кафе.</li> <li>2. Повышение потребительского спроса на употребление качественных напитков.</li> <li>3. Увеличение потребности граждан посещать кафе с целью проведения деловых встреч, встреч с друзьями и знакомыми.</li> </ol>
Технологические факторы (Т)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Применение новых технологий в приготовлении напитков.</li> <li>2. Возможность оборудования кофеен новыми техническими средствами - Интернет, ТВ и пр.</li> </ol>

Таким образом, данные изменения макроокружения должны вызывать определенные реакции у организации с целью адекватной трансформации организационной структуры, маркетинговой политики, а также процесса стратегического управления.

Далее проведем анализ внешней среды ООО «Эндорфин» в разрезе микроокружения. Анализ представим в таблице 7.

Таблица 7 – Анализ факторов микросреды

Факторы среды	Влияние на организацию
Покупатели	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Динамика посещаемости заведений</li> <li>2. Проявление заинтересованности в необычных сортах и способах приготовления кофе</li> </ol>
Поставщики	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Динамика стоимости поставляемых товаров и материалов</li> <li>2. Нарушение сроков поставок</li> </ol>
Конкуренты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение уровня конкуренции на рынке.</li> <li>2. Разработка новых методов стимулирования продаж.</li> </ol>
Маркетинговые посредники	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нарастание связей с рекламными и маркетинговыми агентствами</li> </ol>

На основе представленной информации, представляется возможным проведение SWOT-анализа.

Таблица 8 – SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удобное географическое расположение с большой проходимостью;</li> <li>2. Высокое качество исходного сырья и оказываемых услуг;</li> <li>3. Наличие авторского кофе;</li> <li>3. Бесплатный Wi-Fi;</li> <li>4. Уютная и спокойная обстановка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие четко отлаженной рекламной кампании;</li> <li>2. Отсутствие системы стратегического планирования.</li> </ol>
Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие сети кофеен в городе;</li> <li>2. Расширение меню;</li> <li>3. Увеличение объемов продаж и поставок в условиях развивающегося рынка.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление новых конкурентов с более низкими ценами;</li> <li>2. Экономические угрозы в части повышения налоговой нагрузки и контроля;</li> <li>3. Изменение потребительских предпочтений, снижение покупательной способности населения;</li> <li>4. Рост цен на сырье.</li> <li>5. Рост инфляции</li> </ol>

Таким образом, в результате проведенного SWOT-анализа были выявлены сильные стороны и возможности Эндорфина, при учете и ограничении влияния слабых сторон и угроз, что обеспечит организации конкурентные преимущества.

Анализ среды сети «Эндорфин» показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы. Организации стоит применить свои сильные стороны в первую очередь в отношении этих факторов, что должно помочь преодолеть существующие угрозы.

Также в рамках данной части работы предлагается рассмотреть потребительские свойства предлагаемого товара и его особенностей, а также представить портрет потребителя продукции и услуг сети Эндорфин.

Таблица 9 – Описание потребительских свойств, а также отличительных особенностей товара

Потребительские свойства товара	Потребитель этих свойств товара	Отличительные особенности от фирм конкурентов
Главное достоинство кофе и кофейных напитков в том, что они обладают тонизирующим свойством. Умеренное потребление кофе стимулирует сердечную деятельность, способствует снятию спазмов. Сладкие десерты повышают настроение, благодаря выбросу инсулина в кровь.	Основными потребителями предлагаемых услуг являются люди любого возраста и социального статуса	Цены в кофейне в сравнении с рыночными являются более низкими.

Таблица 10 – Портрет потребителя

Характеристики оценки потребителя	Описание потребителя
Возраст	Возраст не ограничен (от ребенка до пенсионера)
Социальный статус	Школьник, студент, служащий, пенсионер
Доход на члена семьи	Средний
Причина потребности в данном товаре (работе, услуге)	Желание выпить вкусный кофе из качественного сырья, желание провести время в уютной обстановке
С помощью каких товаров (работ, услуг) заменяет данный товар (работу, услугу) на сегодняшний день	Кофе домашнего приготовления, выпечка и еда из магазинов или домашнего приготовления
Как принимает решение о покупке	Спонтанно либо запланировано, заранее забронировав столик либо целенаправленно придя в кофейню

### Продолжение таблицы 10

На что ориентируется при покупке	На цену напитка, блюд и их состав
Особые предпочтения	Желание почувствовать истинный вкус кофе, необычные комбинации ингредиентов

Изложенная информация, и ее анализ позволяют в полной мере представить, что правильно избранная и успешно претворенная в жизнь стратегия управления предприятием – залог его плодотворного функционирования в условиях рыночной экономики.

Таким образом, в рамках данной части работы была рассмотрена внутренняя и внешняя среда ООО «Эндорфин», проведен SWOT и PEST-анализ, по результатам которых можно сделать вывод, что окружающая среда предприятия является быстро изменяющейся, при этом наблюдается рост большого числа конкурентов, которые агрессивно настроены на захват рынков, вследствие чего необходимо проанализировать и проработать маркетинговую стратегию деятельности организации для повышения ее конкурентоспособности.

### **2.3 Оценка эффективности действующей маркетинговой стратегии организации и ее маркетинговых коммуникаций**

Для того чтобы преуспевать, сеть должна привлекать к себе внимание обширного рынка, чего можно достичь лишь тогда, когда заведения расположены в правильных местах, предлагают качественные услуги и атмосферу, а философия управляющих направлена на вежливое и умелое приобщение людей к вкусной пище и качественным напиткам за разумную цену. Отсюда, вытекают и специфические задачи маркетинга ООО «Эндорфин».

С целью определения маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин» рассмотрим ее стратегическое положение в отрасли в пределах г. Томска.

В качестве анализа конкурентного положения предлагается провести SPACE-анализ, в рамках которого было опрошено 10 сотрудников организации.

Таблица 11 – Факторы стабильности обстановки (ES)

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Технологические изменения	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2,3
Темпы инфляции	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3,0
Изменчивость спроса	3	2	3	2	4	2	4	3	3	2	2,8
Диапазон цен конкурирующих продуктов	2	3	3	4	2	4	4	2	3	4	3,1
Препятствия для доступа на рынок	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,2
Давление конкурентов	4	3	3	4	2	4	5	3	4	3	3,5
Ценовая эластичность спроса	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4,4

Таблица 12 – Факторы промышленного потенциала (IS)

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Технологические изменения	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2,3
Темпы инфляции	2	2	3	3	2	3	1	1	2	1	2,0
Изменчивость спроса	2	2	3	2	1	2	4	2	3	2	2,3
Диапазон цен конкурирующих продуктов	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2
Препятствия для доступа на рынок	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,2
Давление конкурентов	4	3	3	4	2	4	5	3	4	3	3,5
Ценовая эластичность спроса	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4,4

Таблица 13 – Факторы конкурентных преимуществ (CA)

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Качество продукции	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,6
Цикл замены продукта	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4,0
Лояльность покупателей	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3,8
Использование мощностей конкурентами	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3,9

Таблица 14 – Факторы финансового потенциала (FS)

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Финансовая зависимость	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3,1
Необходимый капитал	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3,0
Легкость ухода с рынка	5	6	6	5	5	4	5	5	4	4	4,9
Риски предприятия	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4,3

В результате проведенного исследования оценка факторов стабильности обстановки (ES) составила 2,9 (степень влияния – средняя). Оценка факторов промышленного потенциала (IS) – 2,5 (степень влияния – ниже среднего). Оценка факторов конкурентных преимуществ (CA) – 4,1 (степень влияния – выше среднего). Оценка факторов финансового потенциала (FS) – 3,8 (степень влияния – выше среднего).

На основании полученных результатов необходимо сформировать матрицу стратегического положения предприятия.

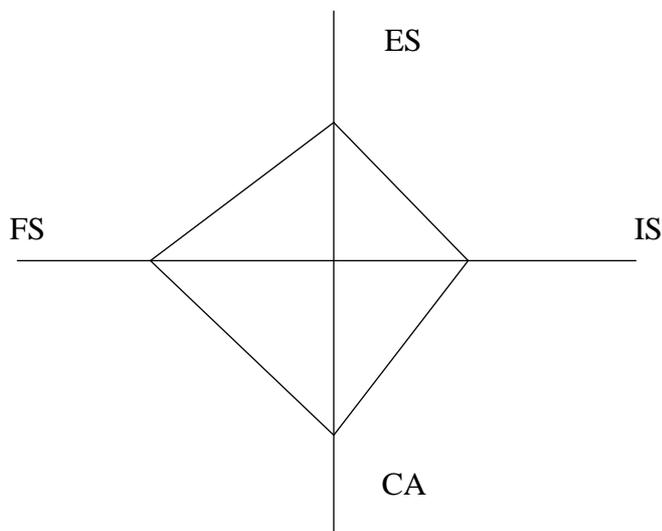


Рисунок 6 – Матрица стратегического положения ООО «Эндорфин»

В соответствии с матрицей видно, что максимально удаленной от центра является сторона в квадранте CA-FS, на основании чего можно сделать вывод, что компания находится в консервативном стратегическом состоянии.

Далее предлагается провести анализ сильных и слабых сторон ООО «Эндорфин» в сравнении с основными конкурентами на рынке г. Томска. Анализ производился на основании устного опроса клиентов каждой из представленных сетей.

Таблица 15 – Оценка конкурентных преимуществ ООО «Эндорфин»

Показатель	Уд. вес	Эндорфин		Coffee Like		Территория кофе		Rocket Coffee	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
Качество продукции	0,22	10	2,2	10	2,2	10	2,2	10	2,2
Уровень сервиса	0,13	6	0,8	8	1,0	8	1,0	7	0,9
Ассортимент продукции	0,11	7	0,8	7	0,8	9	1,0	7	0,8
Интерьер	0,10	10	1,0	6	0,6	9	0,9	7	0,7
Ценовая политика	0,19	9	1,7	8	1,5	6	1,1	8	1,5
Географическое расположение	0,16	9	1,4	9	1,4	10	1,6	6	1,0
Имидж	0,09	7	0,6	10	0,9	9	0,8	7	0,6
Итого	1,00	58	8,5	58	8,5	61	8,7	52	7,7

На основании представленного анализа можно сделать вывод, что Эндорфин занимает высокие позиции на рынке и обладает рядом конкурентных преимуществ перед иными заведениями. Относительная доля рынка «Эндорфина» составляет 25,45%.

На рисунке 7 отразим позиционирование кофеен «Эндорфин»



Рисунок 7 – Карта позиционирования ООО «Эндорфин»

Перейдем непосредственно к анализу маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин».

В задачи маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин» входит:

- информирование посетителей о сети кофеен;
- расширение круга посетителей кофеен и их удержание;
- планирование рекламной кампании;
- увеличение дохода с одного клиента;
- грамотная работа с персоналом, повышение его квалификации;
- проведение различных мероприятий.

Маркетинговая деятельность в рассматриваемой организации осуществляется непосредственно учредителями, а используемая стратегия включает в себя следующие взаимосвязанные элементы:

- налаживание прямых поставок;
- профессиональное обучение и мотивация персонала;
- работа с гостем, оригинальный ассортимент продукции;
- мастер-классы, встречи, дегустации;
- умеренная рекламная компания.

Что касается прямых поставок, то за последние годы в данной части издержки были несколько снижены. После изменения курсов валют и резкого роста доллара, необходимым условием сохранения рентабельности деятельности стал поиск новых, более выгодных, поставщиков, в результате чего было принято решение о поиске местных обжарщиков, по итогам которого в Новосибирске был найден человек, который специально для Эндорфина жарит эспрессо-смеси.

Что касается обучения персонала, Эндорфин помогает сотрудникам расти в профессиональном и личностном аспектах: в организации проходят тимбилдинг, курсы, направленные на развитие вкусовых навыков и профессиональных – как общаться с гостями, бесконфликтное общение.

В кофейнях сети введены следующие стандарты:

- бариста обязан уточнять у гостя температуру подачи напитка;

- существует различное цветовое оформление стаканчиков под разные сезоны года;
- высочайшее качество зерна и качество напитков, которые представлены в различных авторских трактовках.

В кофейне существует 14 видов авторского кофе. Кофейни Эндорфин первые в Томске предложили летний напиток, включающий в себя кофе холодной экстракции, заваривается по одной капле в секунду. Данный напиток готовится вне кофейни, затем доставляется и подается со льдом. Помимо этого, одним из самых популярных и востребованных напитков сети является кедровый латте, который изначально назывался латте с молоком сибирского единорога. Определенной части аудитории это понравилось. Затем название было принято сменить на нынешнее. Также сеть изготавливает один из самых уникальных напитков в городе – розовый мужской латте, который действительно получается розового цвета за счет кенийского красного перца и сиропа на основе разных специй. «Мужским» напиток стал по причине того, что в Японии розовый цвет считается именно мужским.

В сети кофеен регулярно проводят творческие встречи, мастер-классы, среди последних:

- «Сам себе продюсер» – о создании видеоблога;
- «Книжный завтрак» – обсуждение прочитанной литературы;
- «Стрижки» – об уходе за волосами и последних трендах в мужских стрижках;
- «Неделя про питание» – гостростречи, открытый стол, лекции и пр.

Данные мероприятия позволяют привлечь внимание к сети кофеен, увеличить поток гостей, осведомленность их о существовании данного заведения, а также повысить объем продаж.

Что касается рекламной политики, то одними из основных средств маркетингового продвижения являются следующие, представленные в таблице 16.

Таблица 16 – Основные средства рекламной политики

Рекламоноситель:	Вид рекламного сообщения, продолжительность характеристика:
Флайеры (раздача листовок на улице)	Сообщение о рекламных акциях, планируемых мероприятиях, небольшие листовки с логотипом компании и красочным дизайном
Соцсети (Вконтакте, Instagram)	Общая реклама кофейни, места расположения, краткая информация о меню и ценах
Связи с общественностью (PR)	Заказные статьи в средствах массовой информации, новостных лентах, которые содействуют осведомленности о заведении
Event-маркетинг	Внутренние праздники

Таким образом, Эндорфин в настоящий момент использует несколько методов продвижения в рамках рекламной кампании, которые нацелены на привлечение внимания гостей и повышение их заинтересованности в заведениях сети.

На основании представленной и проанализированной информации можно сделать вывод, что в настоящее время ООО «Эндорфин» использует стратегию дифференцированного маркетинга (в соответствии с методикой Портера). Стратегия дифференцированного маркетинга состоит в том, что фирма производит различные виды одного товара, отличающиеся от продукции конкурентов и имеющие нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Факторами дифференциации могут служить особо улучшенное качество, специфические сырьевые материалы, оригинальное внешнее оформление, упаковка и т.д.

Отнесение маркетинговой деятельности ООО «Эндорфин» к стратегии дифференциации можно объяснить наличием у кофейен различных авторских напитков и блюд, отличающих заведения сети от конкурентов, расширение спектра оказываемых услуг (если в начале функционирования кофейни гостям предлагалось исключительно кофе и напитков, то на сегодняшний день сеть имеет полноценное кафе в центре города). Помимо

этого, сеть практикует заваривание и обжарку кофе нетрадиционными способами, что также привлекает новых гостей.

Применение данной стратегии способствует удовлетворению запросов различных групп потребителей на рынке города, для каждой из которых предлагаются разнообразные товары, а наличие данных уникальных достоинств позволяет сформировать лояльность к товарной марке.

Несмотря на указанные преимущества используемой маркетинговой стратегии и применяемых маркетинговых средств по усилению конкурентоспособности и эффективности деятельности, у сети Эндорфин имеется ряд нерешенных проблем в области маркетинговой деятельности (усиление влияния конкурентов, недостаточная сила имиджа и бренда, недостаточное стимулирование спроса и пр.), что вызывает необходимость разработки предложений по совершенствованию маркетинговой стратегии.

### **3 Разработка мероприятий с целью улучшения финансовых показателей ООО «Эндорфин»**

#### **3.1 Расчетные исследования и разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии организации**

Одной из основных задач, стоящих перед руководством кофейни в настоящее время, является поиск путей создания и укрепления конкурентных преимуществ, развитие стратегии дифференциации, опираясь на собственный потенциал роста и развития.

В предыдущей части работы был выделен ряд проблем маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин», среди которых:

- недостаточная узнаваемость бренда и уровень репутации в городе;
- недостаточная рекламная активность;
- недостаточный уровень сервиса;
- недостаточное количество позиций в меню ряда кофеев сети.

В рамках исследования предлагается дать оценку угроз и возможностей с точки зрения их важности и влияния на конкурентные преимущества рассматриваемой кофейни.

Таблица 17 – Матрица возможностей ООО «Эндорфин»

Вероятность использования	Влияние		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	Использование современных технологий и оборудования	Рост производительности и качества обслуживания за счет найма квалифицированного персонала	Нарращение коммуникационных технологий
Средняя	Создание стандартов по обслуживанию клиентов	Изменение имиджа сети кофеев	Внесение в меню детских блюд
Низкая	Рост перечня предоставляемых услуг	Захват новых рынков	Применение современных компьютерных программ

Таким образом, предлагается рассматривать маркетинговую стратегию кофейни со следующей позиции: удовлетворение запросов гостей за счет предоставления высококачественного продукта, превосходного обслуживания в комфортной для каждого гостя атмосфере.

Направления реализации стратегии представлены на рисунке 7.

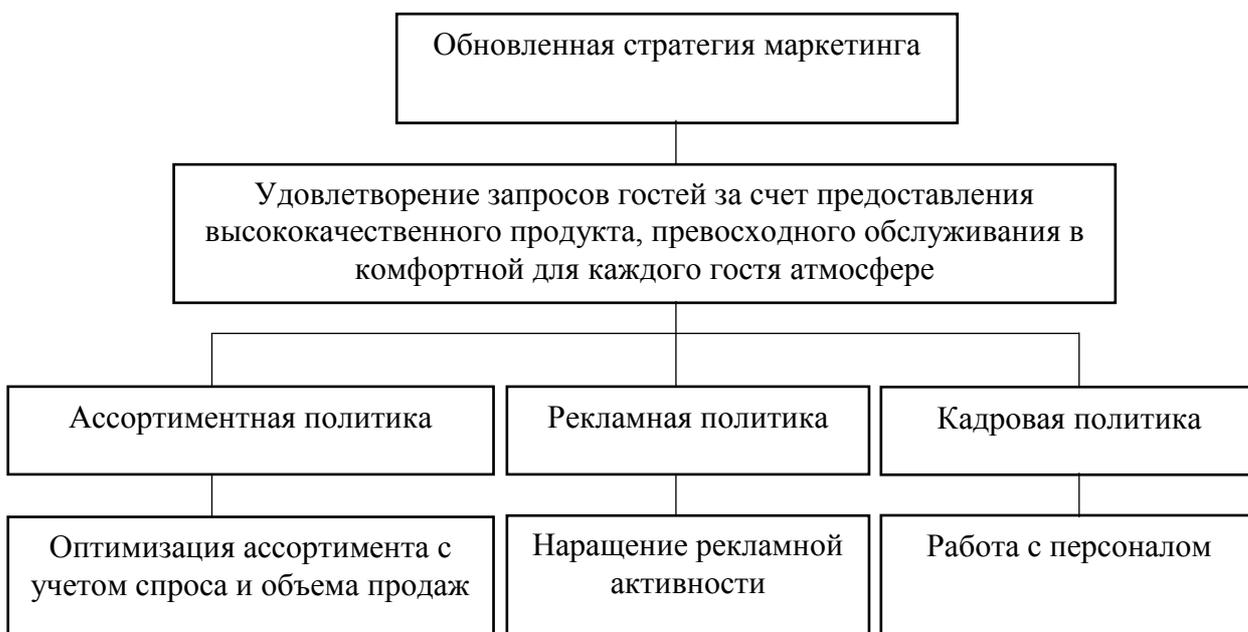


Рисунок 7 – Направления маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин»

К ожидаемым результатам предложенных мероприятий можно отнести повышение конкурентоспособности ООО «Эндорфин» на рынке кофеен города Томска, а также увеличение притока денежных средств.

Разработка плана реализации повышения эффективности маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин» затрагивает процессы в рекламной деятельности и системы продвижения в разрезе товарных групп с различным жизненным циклом, ассортиментную и кадровую политики.

Таблица 18 – Маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла

Этапы жизненного цикла товара	Маркетинговая стратегия	Продуктовая стратегия
Этап роста: прохладительные напитки, безалкогольные напитки, меню кухни	Стратегия медленного получения прибыли за счет расширения действующих каналов сбыта и определение новых	Продуктовая стратегия направлена на улучшение качества товара и расширение ассортимента

Продолжение таблицы 18

Этап зрелости: авторский кофе, альтернативное молоко	Стратегия медленного проникновения (пассивная стратегия)	Реализация мероприятий по стимулированию сбыта, разработка плана проведения акций
Этап спада: эспрессо, топинги	Интенсивная стратегия маркетинга	Продуктовая стратегия заключается в увеличении капиталовложений в прибыльные ниши

Разработанный перечень мероприятий в рамках оптимизации маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин» представим в таблице 14.

Таблица 19 – Разработка перечня мероприятий в рамках совершенствования маркетинговой стратегии

Стратегические направления	Мероприятия	Ожидаемый эффект
Расширение ассортимента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение в позиции меню всех кофеен выпечки и десертов к кофе;</li> <li>2. Расширение выбора сиропов;</li> <li>3. Разработка новых авторских кофейных напитков</li> </ol>	Увеличение среднего чека кофеен, рост спроса и увеличение прибыли
Стимулирование клиентов	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Купоны (например, при предъявлении купона, чашка кофе бесплатно);</li> <li>2. Подарки;</li> <li>3. Программа лояльности для постоянных клиентов.</li> </ol>	Повышение имиджа и узнаваемости кофеен, привлечение клиентов и увеличение прибыли
Повышение качества работы с гостями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проведение дополнительных тренингов для персонала по работе с гостями;</li> <li>2. Более тщательный отбор персонала при собеседовании</li> <li>3. Повышенное внимание к мнению гостей</li> </ol>	Повышение профессиональных знаний сотрудников, рост удовлетворенности гостей и их лояльности к сети кофеен

Что касается расширения позиций меню во всех кофейнях сети, предлагается подключить к данной работе шеф-повара кафе, который разработает наиболее оптимальный состав позиций для каждого заведения с учетом его посещаемости, спроса и целевой аудитории.

Различные виды дополнительного стимулирования можно объединить в следующие группы:

- общее стимулирование. В данном случае предлагается осуществлять продажу по сниженным ценам на ряд позиций меню в определенные дни, праздничное убранство кофеен, афиши, броские рекламные объявления;

- избирательное стимулирование (селективное). Предполагает размещение информации о каком-либо новом виде или услуге вне мест общей выкладки на выгодной позиции. Стенд может быть сосредоточен также в каком-либо месте кафе;

В части мероприятий по совершенствованию рекламной политики в дополнение к уже имеющимся каналам рекламы и ее методам предлагается следующее:

- реклама на отдельно стоящей рекламной конструкции с внутренней подвеской и двумя рекламными полями;

- организации витража (нанесение с помощью различных технологий изображения на стекло – окно кофеен) в соответствии с интерьером заведений;

- реклама на лайтбоксах – ярких световых коробах, размещенных на опорах освещения, столбах, стенах зданий, павильонах и т.п.;

- дополнительная реклама в социальных сетях.

Что касается повышения качества работы с гостями, предлагается внедрить собственную систему качества, с помощью которой ежедневно будет отслеживается уровень качества производимых напитков и выпечки. Помимо этого, предлагается разместить в каждом из заведений специальные анкеты, в которых посетители смогут отмечать качество и уровень обслуживания. Для повышения средних показателей раз в неделю предлагается организовывать собрания персонала, в рамках которых проводить разбор проблемных рабочих ситуаций, возникших в течение недели и разбирать пути их решения.

Таким образом, оценка конкурентных преимуществ после реализации представленных мероприятий может принять следующий вид.

Таблица 20 – Оценка конкурентных преимуществ ООО «Эндорфин» после реализации мероприятий

Показатель	Уд. вес	Эндорфин		Coffee Like		Территория кофе		Rocket Coffee	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка	Балл	Оценка
Качество продукции	0,22	10	2,2	10	2,2	10	2,2	10	2,2
Уровень сервиса	0,13	9	1,2	8	1,0	8	1,0	7	0,9
Ассортимент продукции	0,11	9	1,0	7	0,8	9	1,0	7	0,8
Интерьер	0,10	10	1,0	6	0,6	9	0,9	7	0,7
Ценовая политика	0,19	8	1,5	8	1,5	6	1,1	8	1,5
Географическое расположение	0,16	9	1,4	9	1,4	10	1,6	6	1,0
Имидж	0,09	9	0,8	10	0,9	9	0,8	7	0,6
Итого	1,00	64	9,1	58	8,5	61	8,7	52	7,7

По результатам осуществления предложенных мероприятий относительная доля рынка сети «Эндорфин» сможет составить 26,76%.

В последующей части работы необходимо рассчитать экономический эффект предложенных мероприятий.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Представим анализ затрат и возможных результатов внедрения предложенных мероприятий. В таблице 15 представим состав расходов в рамках оптимизации ассортиментной политики ООО «Эндорфин».

Таблица 21 – Смета затрат по мероприятиям в рамках ассортиментной политики

Статья затрат	Сумма
Закупка сырья для изготовления дополнительных позиций меню	20 000 руб./мес.
Печать меню и вывесок	5 000 руб.
Разработка расширенного меню	4 000 руб.
Итого	29 000 руб.

Далее предлагается составить смету затрат на рекламную кампанию.

Таблица 22 – Смета затрат по мероприятиям в рамках рекламной политики

Статья затрат	Сумма
Реклама на отдельно стоящей рекламной конструкции	10 500 руб./мес
Организации витража	8 000 руб.
Реклама на лайтбоксах	9 000 руб./мес.
Реклама в социальных сетях	2 000 руб./мес.
Итого	29 500 руб.

Определение коммуникативных целей рекламной кампании позволило выяснить, каких показателей нужно достичь, какие ассоциации и какое отношение к кофейням сформировать у гостей, чтобы реализовать маркетинговую цель рекламной кампании.

В качестве ассоциаций, связанных с красотой, стилем, оригинальностью необходимо выделить аудиальные и визуальные образы.

Аудиальный образ будет использован в рекламе в социальных сетях. Предполагается, что он будет придавать основной настрой рекламному сообщению, следовательно, уместным будет использование стихотворения (рифмованных строчек) в коротких роликах.

Визуальные образы будут использованы в рекламе на всех рекламных медиа. Такими образами являются: яркие образы блюд, уютной обстановки, улыбающихся гостей.

Предполагается использовать средства наружной рекламы, выбранные с учетом географической близости носителей рекламы к точкам продаж. Реклама будет размещаться на биллбордах 3\*6 в центре города и в Кировском районе. Для того, что представитель целевой аудитории обратил на рекламу внимание, она должна быть яркой и запоминающейся.

Затрат на совершенствование кадровой политики не планируется, затраты на проведение собраний не запланированы, периодическое обучение персонала будет проводиться одним из учредителей сети на безвозмездной основе.

Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий, определяемую путем сопоставления предполагаемого результата и понесенных затрат:

$$\text{ЭЭ} = \frac{P}{З} \quad (3.1)$$

где P – полученные результаты;

З – понесенные затраты.

Предложенные мероприятия экономически эффективны и оправдывают себя при  $\text{ЭЭ} > 1$ . При  $\text{ЭЭ} = 1$  мероприятия не дают никакого эффекта, а при  $\text{ЭЭ} < 1$  мероприятия убыточны для предприятия.

Результат от внедрения какого-либо мероприятия в конечном итоге может быть выражен либо в виде прироста прибыли, либо в виде снижения издержек производства (обращения).

Расчеты в данном разделе производятся в следующей последовательности:

1. Определяются суммарные результаты расчетов эффективности мероприятий, т.е. общий прирост выручки, высвобождение численности, снижение издержек, увеличение прибыли и др.

По результатам расчетов совокупные расходы в первый месяц на совершенствование маркетинговой стратегии составит 58 500 руб. Данные суммы являются предположительными и по мере разработки мероприятий могут быть скорректированы в зависимости от потребностей кофеен и предпочтений клиентов.

Исходя из предложенных мероприятий при благоприятном сценарии количество покупателей в месяц прогнозно увеличится на 200 человек в совокупном объеме по всем заведениям. Средний чек сети составляет 350 руб.

2. Рассчитывается объем выручки по проекту.

$$V_{\text{п}} = V_{\text{баз}} + \Delta V \quad (3.2)$$

где  $V_{\text{баз}}$  - базовый объем выручки, руб.

$V_{\text{пр}}$  - прирост объема выручки по расчетам эффективности мероприятий, руб.

Таким образом, выручка (на основании данных за 2018 год) составит

$$V_{\text{п}} = 11\,781\,000 + 840\,000 = 12\,621\,000 \text{ руб.}$$

Принимая во внимание, что выручка за 2019 год составила 11 781 000 руб. дополнительный прирост в 840 000 рублей составляет 7,13%.

3. Рассчитаем соотношение предполагаемого прироста прибыли к предполагаемым затратам:

$$\text{ЭЭ} = \frac{840\,000}{515\,000} * 100\% = 163\%$$

4. Проведем в таблице 17 расчет срока окупаемости предлагаемых решений.

Таблица 23 – Расчет срока окупаемости, мес.

Наименование показателя	1	2	3	4
Чистый денежный поток от операционной и инвестиционной деятельности, руб.	11 500	28 500	28 500	28 500
То же нарастающим итогом, руб.	11 500	40 000	68 500	97 000
Простой срок окупаемости	<1 мес			

Таким образом, срок окупаемости предлагаемых мероприятий менее одного месяца, что может свидетельствовать об их эффективности и возможной реализации.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемые мероприятия по совершенствованию маркетинговой стратегии деятельности ООО «Эндорфин» являются перспективными в рамках повышения конкурентоспособности сети. Расчетная экономическая эффективность имеет высокие значения, вследствие чего данные мероприятия могут быть рекомендованы к внедрению.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА  
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3А61	Чжао Хао

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Отделение</b>	Менеджмент
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр	<b>Направление/специальность</b>	38.03.02 «Менеджмент»

**Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:**

<p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</li> <li>– опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>– чрезвычайных ситуаций социального характера</li> </ul>	<p>Объектом исследования является сеть кофеен ООО «Эндорфин»</p> <p>1. Данные, предоставленные ООО «Эндорфин»</p> <p>Рабочее место в здании современного типа в кабинете управляющего с необходимым техническим оснащением. Вредное влияние на организм и здоровье человека в данном случае может оказывать излучение от техники, а также сидячий образ работы. Здание регулярно проходит проверку пожарной безопасности и отвечает нормам санитарного контроля.</p>
<p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Трудовой кодекс;</li> <li>– ГОСТ ИСО 26000-2001 «Руководство по социальной ответственности».</li> </ul>

**Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:**

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>– системы организации труда и его безопасности;</li> <li>– развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>– системы социальных гарантий организации;</li> <li>– оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Рассмотрение и анализ принципов социальной ответственности и корпоративной культуры ООО «Эндорфин», выявление их особенностей.</p>
<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– содействие охране окружающей среды;</li> <li>– взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>– спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> </ul>	<p>Рассмотрение условий компании по благотворительности, проведению конкурсов, фестивалей, ответственности перед потребителями товаров и услуг (предоставление качественные услуги), выделение заинтересованных сторон.</p>

– ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.	
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности: – Анализ правовых норм трудового законодательства; – Анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов. – Анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	– анализ специальных правовых и нормативных законодательных актов (ст. 328 ТК РФ, ч. 1 и 3 ст. 265 ТК РФ, Постановление Правительства РФ от 25.02.2000 N 163); – анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации (устав компании, памятка для сотрудника).
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Таблица 24 - Стейкхолдеры организации Таблица 25 - Мероприятия в рамках КСО

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3А61	Чжао Хао		

## 4 Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность бизнеса в настоящее время приобретает статус значимого компонента управления компанией, что обусловлено включением/усилением социальной составляющей ориентиров деятельности бизнеса, ростом влияния нематериальных факторов экономического роста, которые основаны на важности и ценности каждого сотрудника и его вклада в развитие компании. Дополнительным фактором выступает понимание хозяйствующими субъектами значимости влияния социальных мероприятий на стоимость, инвестиционную привлекательность компании и ее устойчивость, имидж.

Корпоративная социальная ответственность в современном мире понимается как система взаимоотношений между компанией и окружающими ее ключевыми стейкхолдерами, направленная на разработку и совершенствование социальных программ, поддержание и развитие природоохранной деятельности и социальной стабильности.

Социальной миссией ООО «Эндорфин» является качественное удовлетворение потребностей клиентов и создание позитивного общества.

Данная миссия реализуется организацией через систему корпоративной социальной ответственности, а основными социальными ценностями компании являются:

- следование законодательным нормам, отраслевым стандартам и корпоративным правилам;
- добросовестное ведение предпринимательской деятельности, обеспечивая высокое качество продукции и услуг;
- способствование экономическому развитию региона.

Первым этапом анализа программ социальной ответственности организации на основании внутренней документации является рассмотрение основных стейкхолдеров организации, подразделяющихся на прямых и косвенных.

Таблица 24 – Стейкхолдеры организации

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
1. Гости заведения	1. Государство
2. Сотрудники	2. Общественные объединения
3. Поставщики	
4. Кредиторы	

Рассматривая структуру прямых стейкхолдеров, можно заметить, что в таблице представлены четыре их основные группы.

Первую группу составляют гости заведения, которые заинтересованы в качестве продукции и предоставляемых услуг. Их влияние на организацию заключается в том, что сети кофеен необходимо выстраивать производственный процесс, ассортимент, качество продукции и услуг в зависимости от количества клиентов, их предпочтений и финансовых возможностей.

Следующая группа прямых стейкхолдеров – сотрудники организации. От качества работы сотрудников, их производительности и заинтересованности в процессе напрямую зависит успех организации, ее финансовые результаты и перспективы развития. Грамотно подобранный персонал и его квалифицированность способны повысить конкурентоспособность компании на рынке и привлечь большое количество гостей в сеть заведений.

Третью группу прямых стейкхолдеров составляют поставщики, которые также являются важным звеном в деятельности компании. От своевременной поставки, от качественных поставляемых пищевого сырья и продукции напрямую зависят результаты деятельности компании, ее репутация, имидж и финансовые показатели.

Четвертую группу прямых стейкхолдеров образуют кредиторы. Сюда входят как банки, так и прочие компании. Кредиторы заинтересованы в своевременной выплате процентов и прочих долгов организации, они могут отслеживать работу фирмы в целях определения ее финансовой устойчивости и способности вовремя рассчитываться по своим долгам.

К косвенным стейкхолдерам относятся государство и различные общественные объединения.

Государство заинтересовано в первую очередь в исполнении организацией законодательных требований, в своевременной уплате налогов и сборов, а также предоставлении рабочих мест населению.

К общественным группам относятся различные политические объединения, экологические организации, благотворительные фонды, которые заинтересованы в политической поддержке, исполнении предприятием требований охраны окружающей среды и спонсорской поддержке, соответственно.

Следующим шагом анализа является рассмотрение структуры программ КСО, которые составляют портрет КСО компании. Часть реализуемых компанией мероприятий за 2016-2018 года представлена в таблице 25.

Таблица 25 – Мероприятия в рамках КСО

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от мероприятия
Утилизация материалов (картона)	Социально-ответственное поведение	Государство, общество	ежемесячно	Охрана и защита окружающей среды
Свой стакан – второй кофе в подарок	Социально-ответственное поведение	Гости, общество	ежедневно	Охрана и защита окружающей среды, повышение лояльности

Таким образом, на основании представленных мероприятий, проводимых сетью кофеен «Эндорфин», можно сделать вывод, что реализуемые организацией программы целесообразны, социально ориентированы и полностью соответствуют ожиданиям прямых и косвенных стейкхолдеров.

Следующим этапом необходимо определить бюджет программ КСО организации. Стоит отметить, что проводимые компанией мероприятия не несут в себе каких-либо затрат, поскольку, сдавая макулатуру, организация

не несет убытков, а проводимая акция для гостей с собственной тарой не подразумевает дополнительных затрат.

Таким образом, на основе изложенной выше информации можно сделать следующие выводы:

- осуществляемые программы корпоративной социальной ответственности полностью соответствуют социальной миссии компании, ее целям и стратегии;

- исходя из представленной информации в таблицах, на предприятии преобладает внешняя КСО;

- все реализуемые предприятием программы целесообразны, социально ориентированы и полностью соответствуют ожиданиям прямых и косвенных стейкхолдеров и их интересам;

- реализуя программы КСО, предприятие повышает свой имидж в глазах администрации и местных сообществ.

На основании проанализированной информации для совершенствования практики КСО компании могут быть предложены следующие рекомендации:

- в рамках внутренней программы КСО большее внимание должно уделяться сотрудникам, их комфорту на рабочем месте и различным льготам;

- в рамках внешней программы КСО, предприятию необходимо большее внимание уделять вопросам защиты окружающей среды и сохранению благоприятной экологической ситуации в регионе, например, за счет использования бумажной посуды, картонных трубочек и пр.

## **Заключение**

Таким образом, на основании представленной и проанализированной информации, можно сделать вывод, что в настоящее время большинство предприятий сталкиваются определенными проблемами в той или иной сфере, конкуренцией, давлением внешней среды, вследствие чего в интересах каждого из них и обеспечения возможности гибкого и быстрого реагирования на меняющиеся условия внешней среды, повышения устойчивости и конкурентоспособности возникает необходимость в совершенствовании маркетинговой стратегии.

В первом разделе настоящей выпускной квалификационной работы была представлена сущность маркетинговой стратегии, которая состоит в том, чтобы предприятие и его руководство могли быстро подстраиваться под изменяющуюся предпринимательскую среду и создавать перспективные предпринимательские возможности для стабилизации или улучшения экономического положения предприятия. Помимо этого, в процессе исследования были описаны и проанализированы виды маркетинговых стратегий, а также их роль в рамках управления предприятием, были представлены подходы к формированию маркетинговой стратегии и сделан вывод, что основные принципы формирования маркетинговой стратегии обеспечивают преимущества стратегического маркетинга и объясняют его значение в качестве наиболее эффективной стратегической концепции управления предприятием.

В втором разделе настоящей выпускной квалификационной работы была представлена краткая организационная характеристика деятельности ООО «Эндорфин», показатели его финансовой деятельности до 2018 года. По результатам характеристики деятельности ООО «Эндорфин» был сделан вывод о его устойчивом положении на рынке, быстром развитии и высоком потенциале. В рамках данного раздела были также рассмотрены внутренняя

и внешняя среда ООО «Эндорфин», проведен SWOT и PEST-анализ, по результатам которых был сделан вывод, что окружающая среда предприятия является быстро изменяющейся, при этом наблюдается рост большого числа конкурентов, которые агрессивно настроены на захват рынков. Помимо этого, была проанализирована действующая маркетинговая стратегия ООО «Эндорфин» и ее основные составляющие, в рамках анализа были выявлены слабые стороны маркетинговой деятельности организации, вследствие чего определена необходимость предложения рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии.

В третьем разделе настоящей выпускной квалификационной работы было предложено три направления развития маркетинговой стратегии ООО «Эндорфин»: ассортиментная политика, рекламная политика и кадровая политика, в рамках которых был представлен ряд мероприятий, которые по предварительным расчетом смогут повысить конкурентоспособность сети, повысить лояльность постоянных гостей и привлечь новых, а также нарастить долю рынка: по результатам анализа мероприятий была представлена обновленная оценка конкурентных преимуществ ООО «Эндорфин» и сделан вывод об эффективности предложенных мероприятий.

По результатам анализа мероприятий была также проведена оценка их экономической эффективности: рассчитана предполагаемая выручка, определена ее доля в совокупной выручке за предыдущий год, срок окупаемости мероприятий составил менее одного месяца.

В четвертом разделе настоящей выпускной квалификационной работы был проведен анализ системы корпоративной социальной ответственности, применяющейся в организации. Были представлены основные социальные ценности компании, ее миссия, рассмотрены основные стейкхолдеры, большую часть которых составляют прямые стейкхолдеры, проанализировано их влияние на компанию и влияние компании на них. Также на основании проанализированной документации, можно сделать вывод, что большинство мероприятий в рамках социальной ответственности

предприятия ориентированы на государство и общество. Рекомендации, которые можно предложить предприятию, в области внутренней КСО строятся на обращении большего внимания сотрудникам компании и их личным интересам, в рамках внешней КСО – обращении внимания на программы защиты окружающей среды в целях сохранения экологии города и региона.

## Список использованных источников

1. Алексунин В.А., Дубаневич Е.В., Скляр Е.Н. Маркетинговые коммуникации. Практикум. – М.: Дашков и К, 2018. 196 с.
2. Алтынбаев Р., Султанов Н. Основы инноватики и управления проектами автоматизации производства. – Litres, 2017.
3. Андреев В.Д., Боков М.А. Теория и практика стратегического планирования/Под ред. В.И. Шаповалова. Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2017. 264 с.
4. Азарова С. П. Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / С. П. Азарова [и др.] ; под общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с.
5. Беркутова, Т. А. Маркетинговые коммуникации: учебное пособие/Т. А.Беркутова. -Ростов н/Д: Феникс, 2015. -254 с.
6. Веретехин Андрей Васильевич Управление развитием промышленного предприятия в условиях неопределенности среды функционирования // Вестник НГИЭИ. 2018. №9 (88).
7. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский. – М.: Век, 2015. – 528 с.;
8. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: Учебник для вузов / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.
9. Голубков, Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 474 с.
10. Данченко Л. А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Данченко [и др.] ; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 486 с.
11. Жильцова О. Н. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / О. Н. Жильцова [и др.] ; под

общей редакцией О. Н. Жильцовой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 315 с

12. Котлер, Ф. Основы маркетинга. 5-е изд. / Ф. Котлер, А. Гари. - М.: Вильямс, 2016. - 752 с.

13. Коротков, А. В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / А. В. Коротков. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 595 с.

14. Кравченко Л. А., Кузнецов П. Д. Маркетинговая стратегия предприятия: основные принципы и факторы формирования //Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2017. – №. 1 (38).

15. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие, 8-е изд / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2016. - 148 с.

16. Реброва, Н.П. Основы маркетинга. учебник и практикум для спо / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 277 с.

17. Танташев Роман Анварович Построение маркетинговой стратегии предприятия, ориентированного на целевой потребительский сегмент // Научный журнал. 2017. №6-2 (19).

18. Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / Д. В. Тюрин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 342 с.

19. Чернышева, А. М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. М. Чернышева, Т. Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 244 с.

20. Информационный портал Business mania Сущность маркетинговой стратегии [Электронный ресурс] URL: <http://b-mania.ru/online/business/suschnost-marketingovoy-strategii.html>

21. Информационный портал MemoSales Успешные стратегии маркетинга [Электронный ресурс] URL: <https://memosales.ru/planirovanie/strategii-v-marketinge>

22. Информационный портал ПорталУ Основные этапы построения стратегии маркетинга [Электронный ресурс] URL: <https://port-u.ru/osnoviobshaya/1755-osnovnye-etapy-postroeniya-strategii-marketinga>

23. Информационный портал Про Бизнес Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс] URL: <https://kmb-chr.ru/svoj-biznes/marketingovaya-strategiya-cto-eto-vidy-vybor-i-primer-razrabotki.html>

24. Информационный портал Финансы и кредит Сущность маркетинга [Электронный ресурс] URL: <http://www.finansi-credit.ru/opredelenie-i-sushchnost-marketinga>

25. Информационный портал Энциклопедия по экономике Основные принципы маркетинговой деятельности [Электронный ресурс] URL: <https://economy-ru.info/info/129786/>

**Приложение А**  
**Факторы стабильности обстановки (ES)**

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Технологические изменения	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2,3
Темпы инфляции	2	2	3	3	2	3	4	4	3	4	3,0
Изменчивость спроса	3	2	3	2	4	2	4	3	3	2	2,8
Диапазон цен конкурирующих продуктов	2	3	3	4	2	4	4	2	3	4	3,1
Препятствия для доступа на рынок	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,2
Давление конкурентов	4	3	3	4	2	4	5	3	4	3	3,5
Ценовая эластичность спроса	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4,4

**Приложение Б**  
**Факторы промышленного потенциала (IS)**

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Технологические изменения	3	3	2	3	2	2	2	3	1	2	2,3
Темпы инфляции	2	2	3	3	2	3	1	1	2	1	2,0
Изменчивость спроса	2	2	3	2	1	2	4	2	3	2	2,3
Диапазон цен конкурирующих продуктов	2	2	3	2	2	3	1	2	2	1	2
Препятствия для доступа на рынок	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1,2
Давление конкурентов	4	3	3	4	2	4	5	3	4	3	3,5
Ценовая эластичность спроса	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4,4

**Приложение В**  
**Факторы конкурентных преимуществ (СА)**

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Качество продукции	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,6
Цикл замены продукта	4	4	5	4	3	4	4	5	4	3	4,0
Лояльность покупателей	4	4	4	3	3	5	4	3	4	4	3,8
Использование мощностей конкурентами	4	4	4	4	4	5	3	4	3	4	3,9

**Приложение Г**  
**Факторы финансового потенциала (FS)**

Фактор	Сотрудники										Среднее
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Финансовая зависимость	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3,1
Необходимый капитал	3	3	3	3	3	2	3	4	3	3	3,0
Легкость ухода с рынка	5	6	6	5	5	4	5	5	4	4	4,9
Риски предприятия	5	5	4	4	5	3	5	4	4	4	4,3