

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА
Рецензент, исп. директор
ООО «Фэмэли»
_____/Обакшина Е.А. /
«__»_____2017г

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
«Маркетинг»
_____/И.Ю. Окольнишникова/
«__»_____2017г.

Организация маркетинговой деятельности на примере холдинга
«Family Group»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ-38.03.02.2017.204.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.э.н. доцент
_____/Е.Ю.Трофименко /
«__»_____2017 г.

Автор работы
студент группы ЭТТ-441
_____/К.А.Сергеева/
«__»_____2017 г.

Нормоконтролер
к.п.н. доцент
_____/Е. В. Ярушина/
«__»_____2017 г.

Челябинск, 2017

АННОТАЦИЯ

Сергеева, К.А. Организация маркетинговой деятельности на примере холдинга «Family Group» - Челябинск: ЮУрГУ, 2017. с. 113
Ил.19 , табл.12, список лит. 30 наименований приложений – 10 листов

Объект – холдинг «Family Group».

Предмет – маркетинговая деятельность холдинга «Family Group».

Цель работы – определить комплекс организационно-управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности холдинга ФГ.

Информационной базой послужили данные управленческой отчетности, внутренней статистической и управленческой и статистической отчетности партнеров.

Результаты работы имеют практическую значимость, так как что они нашли применение в рамках деятельности холдинга «Family Group».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	9
1.1 Сравнение отечественного и зарубежного подходов к организации маркетинговой деятельности.....	9
1.2 Управление маркетинговой деятельностью.....	15
1.3 Содержание, структура и функции маркетинговой деятельности.....	21
1.4 Виды и особенности холдинговых структур.....	27
2 МАРКЕТИНГОВЫЙ ОБЗОР СЛОЖИВШЕЙСЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СИТУАЦИИ.....	33
2.1 Социально-экономическое положение регионов присутствия холдинга Family Group.....	33
2.2 Маркетинговый обзор сфер деятельности холдинга Family Group.....	39
3 ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА FAMILY GROUP.....	56
3.1 Общая характеристика холдинга Family Group.....	56
3.2 Цели и стратегии холдинга Family Group.....	68
3.3 Необходимость централизации маркетинга в интегрированных компаниях (холдингах).....	70
3.4 Постановка целей маркетинговой деятельности холдинга Family Group.....	76
3.5 Ключевые направления развития.....	78
3.6 Постановка маркетинговых коммуникаций холдинга Family Group....	79
3.7 Ожидаемый эффект от внедрения маркетинговых мероприятий.....	86
3.8 Правовое регулирование маркетинговых мероприятий.....	93
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	99
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	102

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Скриншоты аккаунта «Intimissimi_kuba» в социальной сети Instagram.....	105
ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Рекламные макеты для конкурса «Мисс ВШЭУ 2017».....	110

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития отечественной экономики все более актуальными становятся вопросы маркетинговой деятельности. В условиях рыночной экономики предприятие может работать эффективно, продолжать развиваться и иметь надежду на то, что выживет в перспективе, лишь в том случае, когда умеет не только производить, но и реализовывать свою продукцию, ориентироваться в рыночной среде и оперативно реагировать на ее изменения.

Маркетинговый подход в управлении, известный также как концепция маркетинга, является центральным методологическим механизмом системы свободного предпринимательства, субъектом которой служит предприятие. В XX столетии управление и маркетинг проходили определенную эволюцию в своем становлении и развитии. Правомерно было говорить о различных концепциях и подходах в управлении предприятием и организации маркетинговой деятельности на различных этапах этого развития. В XXI веке наметилась явно выраженная тенденция к развитию роли маркетинга как определяющей концепции в успешном управлении предприятием, включая цели, стратегии и функции маркетинга как специфической управленческой деятельности, обеспечивающей стратегическую ориентацию развития предприятия и реализацию этой ориентации. основополагающая идея маркетингового подхода в управлении заключается в том, что долгосрочное успешное функционирование предприятия на рынке определяется его способностью удовлетворять потребности потребителей. Организация и управление маркетинговой деятельностью должны содействовать этому процессу путем объективного и своевременного выявления потребностей потребителей, а также разработки конкурентоспособных предложений, обеспечивающих их удовлетворение.

В теории и практики маркетинга достаточно подробно описана организация маркетинговой деятельности отдельного предприятия

(производственного, сферы услуг, торговли т.п.). Также подробно описана организация маркетинговой деятельности в холдингах, объединяющих предприятия одной отрасли и финансово-промышленных групп. Холдинг Family Group объединяет в себе предприятия fashion-индустрии и медицинские организации. Возникает необходимость адаптировать существующие подходы к организации маркетинговой деятельности торговых предприятий и медицинских организаций. В существующие теории и практики маркетинга отсутствует описание особенностей функционирования холдинга, объединяющего в себе fashion-индустрии и медицинские организации. В связи с этим возникает противоречие между необходимостью поставки маркетинговой деятельности холдинга Family Group и отсутствием существующей теории и практики маркетинга конкретных рекомендаций об организации маркетинговой деятельности холдинга, объединяющего в себе предприятия fashion-индустрии и медицинские организации.

Таким образом, актуальность темы данной работы обуславливается необходимостью разработки комплекса организационных и управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности холдинга Family Group.

В связи с этим была выбрана тема работы «Организация маркетинговой деятельности на примере холдинга Family Group».

Цель работы – определить комплекс организационно-управленческих мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности холдинга Family Group.

Объект – холдинг Family Group .

Предмет – маркетинговая деятельность холдинга Family Group.

Задачи:

1. Сравнить отечественные и зарубежные подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия

2. Описать особенности управления маркетинговой деятельностью предприятия.

3. Охарактеризовать особенности холдинговых структур

4. Провести маркетинговый обзор сложившейся ситуации на рынках, где осуществляет свою деятельность холдинг Family Group.

5. Охарактеризовать особенности холдинга Family Group.

6. Разработать организационно-управленческие мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности холдинга Family Group.

7. Охарактеризовать особенности правового регулирования маркетинговой деятельности холдинга Family Group.

Информационной базой послужили данные управленческой отчетности, внутренней статистической и управленческой и статистической отчетности партнеров.

Структура работы включает в себя введение, главу «Методические основания организации маркетинговой деятельности», содержащую теоретическую часть исследования, главу «Маркетинговый обзор сложившейся маркетинговой ситуации», содержащую аналитическую часть исследования, и главу «Организация маркетинговой деятельности холдинга Family Group», содержащую практическую часть исследования, заключение, библиографический список.

В первой главе «Методические основания организации маркетинговой деятельности» последовательно раскрываются понятие маркетинга, управление маркетинговой деятельностью предприятия, а также виды и особенности холдинговых структур.

Вторая глава «Маркетинговый обзор сложившейся маркетинговой ситуации» содержит информацию о социально-экономическом положении регионов присутствия холдинга Family Group и маркетинговый обзор сфер деятельности холдинга Family Group, а именно обзор рынков ритейла, частных медицинских организаций и профессиональной косметики.

В рамках третьей главы «Организация маркетинговой деятельности холдинга Family Group» происходит знакомство с холдингом и предлагаются маркетинговые мероприятия, внедрение которых повлечет за собой повышение эффективности взаимодействия компании с целевой аудиторией.

1 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1 Сравнение отечественного и зарубежного подходов к понятию маркетинговая деятельность

В современной отечественной и зарубежной литературе нет общепринятого определения маркетинга. Сходство взглядов прослеживается лишь в том, что это явление связано с рыночной деятельностью. Найденные определения понятия «маркетинга» мы представили в таблице 1. [15]

Таблица 1 - Определение маркетинга

Автор	Содержание
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг - это процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обменов, удовлетворяющих потребности индивидуумов и организаций
Абрамишвили Г.	Маркетинг - это своеобразная философия ведения деловых операций
Котлер Ф.	Маркетинг - вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
Ковалев А.	Маркетинг - это система взглядов на современное общество и общественное развитие производства, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом
Друкер П.	Маркетинг - это весь бизнес, взятый с точки зрения его количественного результата, т.е. точки зрения покупателя
Крылова Г.Д., Соколова МИ.	Маркетинг - система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса, цель которой - смягчение кризисов перепроизводства, наконец, процесс сбалансирования спроса и предложения
Кулаков С.Н.	Суть современного маркетинга - это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия
Цахаев Р.К.	Маркетинг есть активная предпринимательская деятельность, ориентированная на получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд потребителей
Колюжнова Н.Я., Якобсон А.Я	Маркетинг - это деятельность, объединяющее приспособление к рынку с активным воздействием на него

Согласно представленным определениям, можно сказать, что маркетинг - это любая деятельность, направленная на доведение товара от сферы производства до сферы потребления, то есть удовлетворению потребностей в соответствии с тщательным спросом. Его применение способствует достижению соответствия между ожиданиями потребителей и возможностями предприятия.

Маркетинговая деятельность включает в себя огромное количество выполняемых функций, таких как: проведение маркетинговых исследований, сегментацию рынка, изучение потребителей, определение позиции продуктов на рынке и многое-многое другое. [6]

Давайте сравним отечественный и зарубежный взгляд на маркетинговую деятельность предприятия.

Один из признанных мировых авторитетов в области современного маркетинга Филип Котлер отмечает, что чаще всего маркетинговая деятельность в фирме осуществляется управляющими, которые руководят сбытом, рекламой, маркетинговыми исследованиями, обслуживанием потребителей и клиентов, а также управляющими, которые отвечают за определенные товарные группы, равно как и вице-президентом, ответственным за осуществление маркетинговой деятельности. Эти должности характеризуются определенным кругом обязанностей, относящихся к различным областям маркетинговой деятельности: рекламе, подбору и обучению кадров, исследованиям рынка и т. д. При этом деятельность вторых управляющих, преимущественно направлена на планирование и осуществление программ, обеспечивающих требуемый объем реализации товаров и услуг на определенных рынках. [14]

Скандинавский исследователь Кристиан Гренрос, рассматривая маркетинговую деятельность, предложил разделить функцию маркетинга на предприятии услуг на две подфункции:

- Традиционная маркетинговая функция - выполняется профессиональными маркетологами, в основном, состоит из проведения маркетинговых исследований и кампаний по продвижению продукции.

- Интерактивная функция - выполняется всеми сотрудниками компании— маркетологами по совместительству, возникает на стыке процессов производства и потребления.

Он подчеркивает, что маркетинговой деятельностью заняты как специалисты - маркетологи, так и сотрудники других подразделений. В обоих определениях сущность маркетинговой деятельности рассматривается с точки зрения его организации. [21]

Несколько иной подход предложил Л. Роджер, по мнению которого маркетинговая деятельность охватывает маркетинг в комплексе, а именно:

- планирование производства продукции;
- ценообразование;
- каналы распределения;
- персональную продажу;
- рекламную деятельность;
- специальные виды стимулирования сбыта;
- упаковку;
- обслуживание;
- транспортировку;
- выявление источников информации.

Однако современная концепция управления маркетингом состоит в том, что управление — это больше, чем только оценка и проверка. В его функции входит также диагноз и прогноз. По этой причине особое значение приобретает деятельность фирмы по прогнозированию развития рынка, а также меры по совершенствованию методов этой работы. Специалисты отмечают, что работа по прогнозированию развития рынка является наиболее сложной. “Нет более

крупного дела,— пишет Л. Роджер, - чем попытаться предсказать, что ожидает фирму в быстротекущем и быстроизменяющемся будущем”.

При этом Л. Роджер отмечает необходимость отличать маркетинг как определенную концепцию от маркетинга как комплекса разнообразных видов деятельности, осуществляемых специалистами, а именно: маркетинг как образ мышления от маркетинга как образа действия. По его мнению, маркетинг должен начинаться с принятия концепции, которая характеризует цель деятельности. [23]

В российской же литературе наиболее распространена точка зрения на маркетинговую деятельность как на совокупность следующих видов деятельности:

- обеспечение руководителей, лиц, принимающих решения, надежной, достоверной и своевременной информацией о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и предпочтениях покупателей и других внешних условиях функционирования фирмы;

- создание такого товара, ассортимента, который более полно отвечает требованиям рынка в сравнении с товарами конкурентов;

- необходимое воздействие на потребителя, на спрос, на рынок, обеспечивающее максимально возможный контроль сферы реализации продукции, создание условий проникновения на рынок и обеспечения устойчивого положения на нем, расширения сбыта товаров. [15]

Таким образом, на наш взгляд, необходимо выделить следующие наиболее существенные виды деятельности:

- обеспечение информацией;
- создание товара;
- воздействие на участников рынка.

Интерес вызывает концепция системы управления маркетингом предприятия, предложенная Соловьевым Б.А. В данной концепции управление маркетинговой деятельностью рассматривается как управленческая подсистема

наравне с управлением функцией и управлением спросом. В свою очередь эффективность управления деятельностью структурно состоит из оценки факторов рыночной ориентации высшего руководства, рыночной ориентации персонала, взаимодействия высшего руководства и персонала, степени открытости системы управления внешней среде.

Советский и российский учёный Герчикова И.Н. определяет маркетинг, как систему внутрифирменного управления, имеющую собственную методологическую основу: принципы, функции, организационную структуру, методы и инструменты, информационную базу.

Маркетинговая деятельность, по её мнению, направлена на изучение и учет спроса и требований рынка для более обоснованной ориентации производства на выпуск конкурентоспособных продуктов в заранее установленных объемах, и отвечающих определенным технико-экономическим характеристикам, реализация, которой может обеспечить фирме получение наиболее высокой прибыли или прочное положение на рынке.

Маркетинг как управленческая деятельность, по мнению Герчиковой И.Н., включает:

- изучение текущего и перспективного спроса на конкретный товар на определенном рынке или его сегменте, требований потребителей к товару; его качеству, новизне, технико-экономическим и эстетическим характеристикам, уровню цены и др. ориентирам, включая возможные каналы сбыта;

- составление, исходя из комплексного учета рыночного спроса, программы маркетинга по продукту или группе продуктов, в которой рассматриваются возможные издержки производства конкретного продукта, в том числе учитываются необходимые капиталовложения, затраты на НИОКР, на освоение товара в производстве, сбытовые, транспортные расходы, затраты на рекламу, техобслуживание и др.;

- установление верхнего предела цены товара и рентабельности его производства;

- разработку на основе программ маркетинга ассортиментной и инвестиционной политики фирмы, расчет полных издержек производства и уровня рентабельности по фирме в целом;

- определение конечного результата хозяйственной деятельности фирмы, валовых доходов и чистой прибыли после вычета стоимости материальных затрат, оплаты труда, уплаты всех видов налогов и отчислений, включая проценты за кредит.

Такая совокупность видов деятельности в рамках системы маркетинга означает качественно новый подход к управлению производством. Суть этого подхода в том, что исходным пунктом выявления возможностей конкретного производства, его роста и повышения эффективности становится анализ платежеспособного рыночного спроса на соответствующие товары и потребности потребителя. [6]

Повышенное внимание в маркетинге как системе внутрифирменного управления уделяется задаче обеспечения эффективного взаимодействия на разных уровнях управления таких функций управления, как планирование, контроль, организация, руководство. В современной системе внутрифирменного управления все функции управления тесно связаны между собой, и маркетинг выступает исходным моментом планирования, которое направлено на создание благоприятных условий для максимального использования производственных ресурсов и выпуск продукции с заранее заданными экономическими и техническими параметрами. Из чего следует, что внутрифирменное планирование ориентировано на обеспечение благоприятных условий для достижения целей, которые задаются извне, путем реализации функции маркетинга.

Также важной особенностью является то, что система внутрифирменного управления основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и

развития фирмы в целом. Таким образом, маркетинг как систему внутрифирменного управления пронизывает целенаправленный подход к решению главной задачи: создание и производство качественной, конкурентоспособной продукции с минимальными издержками в целях получения максимальной прибыли. [16]

Как видим, маркетинговую деятельность исследователи рассматривают с разных позиций:

- видов деятельности;
- целей деятельности;
- выполняемых функций;
- организации деятельности;
- управления.

1.2 Управление маркетинговой деятельностью

В современных условиях предприятия функционируют в сложной, изменчивой, с высокой степенью неопределенности маркетинговой среде, поэтому управление маркетинговой деятельности приобретает для них особую значимость.

Управление маркетингом представляет собой сложную организационную деятельность и включает в себя анализ, планирование, проведение мероприятий и контроль за проведением мероприятий, направленных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями, с целью достижения необходимых уровней сбыта, прибыли и доли рынка. [7]

Что же включает в себя процесс управления маркетингом? Процесс управления маркетингом представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Процесс управления маркетингом

Анализ рыночных возможностей	Отбор целевых рынков	Разработка комплекса маркетинга	Осуществление маркетинговых мероприятий
<ul style="list-style-type: none"> - Маркетинговые исследования - Маркетинговая среда <ul style="list-style-type: none"> - Рынки индивидуальных потребителей - Рынки предприятий 	<ul style="list-style-type: none"> - Определение объёмов спроса - Сегментирование рынка - Позиционирование товара на рынке 	<ul style="list-style-type: none"> - Разработка товара - Определение цены на товар - Методы распространения товаров - Продвижение товаров 	<ul style="list-style-type: none"> - Планирование и контроль маркетинговых мероприятий

Из таблицы 2 видно, что управление маркетингом на предприятии состоит из четырех этапов:

1. Анализ рыночных возможностей
2. Выбор целевых рынков
3. Разработка комплекса маркетинга
4. Планирование и контроль

Рассмотрим каждый этап подробнее

На первом этапе необходим анализ рыночных возможностей, который следует начинать с установления доли предприятия на рынке. Доля рынка представляет собой традиционный инструмент, с помощью которого оценивают эффективность деятельности любого предприятия, а также прогнозируют перспективы его развития. Данный показатель показывает, какое место занимает фирма на соответствующем рыночном сегменте относительно своих конкурентов и насколько результативна её маркетинговая деятельность.

С увеличением доли предприятия на товарном рынке имеется возможность получения большей прибыли и возрастает его конкурентоспособность. При снижении доли предприятия на рынке, необходим поиск новых рыночных возможностей и выбор стратегии маркетинговой деятельности.

Поиск новых рыночных возможностей осуществляется путем постоянного наблюдения за изменениями на рынке.

Характеристика рыночных возможностей предприятия, целесообразность их практической реализации, а также задачи, которые требуется решить предприятию в процессе практической реализации рыночных возможностей, представлены в таблице 3. [10]

Таблица 3 - Характеристика рыночных возможностей предприятия и условия целесообразности их практической реализации

Рыночные возможности предприятия	Характеристика рыночных возможностей предприятия	Условия целесообразности практической реализации рыночной возможности предприятия	Задачи предприятия, направленные на практическую реализацию рыночных возможностей
Более глубокое проникновение на рынок: «существующий рынок – существующий товар»	Рост объема сбыта на существующем рынке без внесения изменений в производимый и продаваемый товар	Реализация целесообразна, если существующий рынок не насыщен	Увеличение затрат на рекламу, поиск новых каналов сбыта, снижение издержек производства и продажи товара по ценам ниже, чем у конкурентов
Расширение границ рынка: «новый рынок - существующий товар»	Рост объема сбыта существующего товара на новых рынках или сегментах рынка	Реализация целесообразна при выходе предприятия на новые рынки или сегменты рынка	Изучение потребителей и сегментация нового рынка, выбор нового целевого рынка
Разработка нового товара для существующего рынка: «существующий рынок – новый товар»	Рост объема сбыта за счет производства и продажи нового товара на существующем рынке	Реализация целесообразна при наличии у предприятия нескольких перспективных торговых марок	Исследование товарного рынка и прогнозирование спроса покупателей на новый товар. Расчеты экономического эффективности инвестиций в производство нового товара
Разработка нового товара для нового рынка (диверсификация): «новый рынок – новый товар»	Рост объема сбыта за счет продажи нового товара на новых рынках	Реализация целесообразна при наличии у предприятия значительных финансовых ресурсов	Комплексные исследования рынка. Расчет экономической эффективности инвестиций в развитие производства нового товара

На втором этапе следует выбрать целевой рынок. Целевой рынок — наиболее оптимальная, выгодная и перспективная группа сегментов, на которые направлена маркетинговая деятельность предприятия, исходя из его целей и возможностей и с учетом факторов внешней среды. Процесс отбора целевого рынка состоит из 4-х этапов:

1. Замеры и прогнозирование спроса - выявление всех продающихся товаров одного назначения на рынке и оценка объема продаж каждого из них. При этом очень важно уделять внимание факторам и тенденциям, влияющих на развитие рынка этих товаров, и делать прогноз относительно его перспектив.

2. Сегментирование рынка - процесс разбивки потребителей или потенциальных потребителей на рынке на различные сегменты, в рамках которых потребители имеют схожие или аналогичные запросы, удовлетворяемые определенным комплексом маркетинга.

3. Отбор целевых сегментов рынка - оценка и отбор одного или нескольких сегментов рынка для выхода на них со своими товарами.

4. Позиционирование товара на рынке - действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. При позиционировании необходимо определить свойства товаров, наиболее интересующие потребителей. [11]

Теперь можно перейти к 3 этапу управления маркетингом - разработка комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга или «4 P» - набор поддающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность которых фирма использует в стремлении вызвать желаемую ответную реакцию со стороны целевого рынка. В комплекс маркетинга входит все, что фирма может предпринять для оказания воздействия на спрос своего товара: товар, цена, сбыт и продвижение.

Кратко охарактеризую каждый элемент 4P

- Продукт - товарный ассортимент должен быть сбалансированным. Важно понять: действительно ли продукты предприятия нужны потребителям, полностью ли они удовлетворяют потребности.

- Цена - назначенная цена должна соответствовать воспринимаемой ценности предложения, иначе покупатели будут приобретать товары конкурентов.

- Методы распространения - покупатели должны обладать возможностью получения продукта компании в удобном месте, в комфортное время.

- Продвижение - деятельность фирмы по распространению сведений о достоинствах своего товара и убеждению целевых потребителей покупать его. Для этого используются все возможные и невозможные средства продвижения - реклама, связи с общественностью, распродажи, дегустации, специальные предложения и прочее. В конечном итоге клиент должен остаться доволен, а компания - заработать. [23]

Последний этап управления маркетингом – это планирование и контроль. Под планированием маркетинга понимается логическая последовательность отдельных видов деятельности и процедур по постановке целей маркетинга. в условиях рынка планирование маркетинга делят на стратегическое и тактическое. Сравнительная характеристика стратегического и оперативного планирования представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Сравнение стратегического и оперативного планирования

Признаки сравнения	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Уровень менеджмента	Преимущественно высший	Все уровни с акцентом на средний
Основная ориентация	Проблемная ориентация	Временная ориентация
Вид проблем	Слабо структурированные, качественные	Хорошо структурированные, количественные
Неопределенность	Высокая степень	Низкая степень

Окончание таблицы 4

Сущность планирования	- ориентация на инновации; - стратегическая адаптация к внешней среде; - соблюдение правила «делать эффективные вещи»	- ориентация на интеграцию; - координация внутренней среды; - соблюдение правила «вещи делать правильно»
Целевой критерий	Создание потенциала успеха	Реализация потенциала успеха
Время планирования	Акцент на долгосрочное, частично краткосрочное и среднесрочное планирование	Акцент на краткосрочное и среднесрочное планирование
Единица планирования	Стратегические хозяйственные единицы	Все функциональные области и все сотрудники
Степень детализации	Укрупненная проработка	Детальная проработка
Исходная информация	Политика организации, внешняя среда	Основная и функциональная стратегии организации, внутренняя среда
Форма организации планирования	Централизованная	Децентрализованная

Контроль маркетинговой деятельности - это процесс контроля за тем, как происходит в организации в целом и в ее структурных подразделениях достижения определенных маркетинговых целей. Можно выделить основные вопросы контроля:

1. Достигнуто то, к чему стремились?
2. Если не реализованы определенные цели, то каковы причины?
3. Какие нужны изменения в своих планах и в организации для обеспечения их выполнения?

Таким образом, маркетинговый контроль позволяет выявить положительные и отрицательные моменты в конкурентных возможностях организации и внести соответствующие коррективы в ее маркетинговые программы и планы предпринимательской деятельности. [10]

В завершении раздела можно сделать следующий вывод: управление маркетингом является непрерывным и расширяющимся процессом установления стандартов, измерения эффективности, сопоставления оценки, а также корректировки планов, программ и методов маркетинга.

1.3 Содержание, структура и функции маркетинговой деятельности

Философия маркетинга предельно проста: производитель должен выпускать такую продукцию, которой заранее обеспечен сбыт, и получение фирмой намеченного уровня рентабельности и массы прибыли.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и попадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель выдвигает свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки и тем самым создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции.

Требования к продукту, диктуемые потребителем, обуславливают:

- необходимость использования наиболее оптимальных структур управления;

- сочетания в управлении принципов централизации и децентрализации более полного учета требований потребителей в производственной программе;

- обеспечения ускорения научно-технического прогресса и повышения конкурентоспособности;

- осуществления программно-целевого подхода к выработке и принятию управленческих решений.

При этом остро встает задача обеспечения эффективного взаимодействия на разных уровнях управления таких функций, как маркетинг, планирование, контроль, организация, руководство. Особое значение приобретают стимулирование производства новых видов продукции, усиление роли

договорных отношений и заключение контрактов, где заранее фиксируются все обязательства поставщика продукции, возлагаемые на него потребителем.

Важно отметить, что осуществление маркетинговой деятельности выступает как объективная необходимость ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности предприятия на учет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Здесь отражается и постоянно усиливается тенденция к планомерной организации производства в целях повышения эффективности функционирования фирмы в целом и ее хозяйственных подразделений. [7]

Маркетинговая деятельность фирмы обычно направлена на то, чтобы достаточно обоснованно, опираясь на запросы рынка, устанавливать конкретные текущие и главным образом долговременные (стратегические) цели, пути их достижения и реальные источники ресурсов хозяйственной деятельности; определять ассортимент и качество продукции, ее приоритеты, оптимальную структуру производства и желаемую прибыль.

В современных условиях, когда сменяемость продукции происходит довольно быстро и в течение двух-четырех лет полностью обновляется производство, когда непрерывно возрастает роль наукоемкой и дорогостоящей продукции, очень важно иметь возможность предложить покупателю еще более надежную и эффективную продукцию, лучше и полнее удовлетворяющую растущие запросы. Это можно сделать лишь на основе хорошо отработанной и поставленной системы изучения и учета требований рынка, базирующейся на широком использовании электронно-вычислительной техники.

Изменившаяся экономическая ситуация вынудила фирмы так строить производственные программы, определять районы размещения производства и направления инвестиций с учетом преимуществ, предоставляемых новым строительством, либо разработкой новых технологий и улучшением качества продукции, чтобы иметь возможность укреплять позиции на конкретных

рынках, противостоять ожесточенной конкуренции и добиваться высоких и устойчивых прибылей. [16]

Эти объективные требования нашли выражение в формировании и развитии системы управления производством, которая основывается на рыночной концепции: учет рыночного спроса, требований конкретного потребителя к технико-экономическим и эстетическим параметрам продукции. Требования рынка служат обязательной предпосылкой ориентации производства и сбыта на такой ассортимент продукции, который позволяет рационально хозяйствовать.

Воздействие рыночного спроса - процесс с обратными связями. Это важно отметить, ибо здесь проявляется одна из характерных особенностей маркетинга.

Современная научно-техническая революция непосредственно связана с быстроизменяющимися запросами рынка, появлением все более сложного наукоемкого продукта (зачастую с длительным циклом производства), выпуск которого, как правило, ориентирован на заранее известного потребителя. Образуется замкнутый и постоянно действующий процесс непрерывного влияния потребителя на производителя. Потребитель активно влияет на определение целей производства в условиях меняющихся требований к товару. Современная реализация научно-технических достижений служит неперенным средством формирования новых потребностей.

Современный маркетинг делает упор на ориентацию производственной деятельности, определение структурной политики фирмы с учетом конкретного рыночного спроса. Важная особенность маркетинга как определенной системы внутрифирменного управления состоит в том, что она основана на принятии решений на базе многовариантных экономических расчетов и ориентирована на создание организационных, экономических и юридических условий для эффективного функционирования и развития предприятий.

Важное принципиальное значение имеет проведение различия между сутью (существом) маркетинга и особенностями его применения в зависимости от

характера товара, удовлетворяющего те или иные потребности: конечного потребителя товаров личного потребления, потребителя продукции производственного назначения; потребителя услуг личного и производственного характера и др. Особенности применения маркетинга находят отражение в системе изучения и учета рыночного спроса, его тенденций и изменяющихся требований к товару. Конечным результатом такой деятельности является получение заранее намеченной нормы прибыли как по каждому производственному отделению, так и по фирме в целом. [9]

Сформулированные на основе реального поведения людей, предприятий и организаций принципы маркетинга являются фундаментом производственно-хозяйственной, финансовой и коммерческой деятельности. Основными из них являются:

1. Нацеленность на четкий коммерческий результат, что для конкретного предприятия может выражаться овладении определенной долей рынка с учетом сроков, ресурсного обеспечения и ответственности.

2. Комплексный подход к достижению поставленных целей на основе анализа потребностей, прогнозирования рынка, изучения товара, рекламы, стимулирования сбыта.

3. Максимальный учет условий и требований выбранного рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.

4. Долговременность целей направленных на товаров, обладающих принципиально новыми потребительскими свойствами и обеспечивающих долгосрочный коммерческий успех.

5. Адаптивная предприимчивость, обеспечивающая быструю и эффективную реакцию на изменения внешней среды и проявление инициативы как формы управления производством и сбытом продукции.

На реализацию принципов маркетинга ориентированы его функции (таблица 5).

Таблица 5 - Функции маркетинга

Функция	Описание
Аналитическая функция	<ul style="list-style-type: none"> - изучение рынка как такового - целенаправленный сбор информации о конъюнктуре рынков сбыта; - изучение потребителей - физических или юридических лиц, потребляющих продукты производства; - изучение фирменной структуры проводят по трем группам фирм: фирмы - контрагенты (покупатели): фирмы - конкуренты; фирмы - посредники; - изучение товара (товарной структуры) - выяснение того, как удовлетворяется потребность в продукции на выбранном рынке; - анализ внутренней среды предприятия - изучение организационной структуры предприятия с точки зрения ее конкурентоспособности на целевых рынках;
Производственная функция	<ul style="list-style-type: none"> - организация производства новых товаров, разработка новых технологий - ключевой фактор коммерческого успеха, потому что позволяет предприятию занимать на рынке в течении определенного периода монопольное положение и получать более высокую прибыль; - организация материально-технического снабжения - наиболее существенный элемент обеспечения производства. Предприятие обеспечивает свои потребности посредством закупки необходимых материально-технических ресурсов по договорам купли-продажи, а также используя возможности оптового рынка; - управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции - деятельность, направленная на достижение уровня качества, удовлетворяющего требованиям стандартов, проектно-конструкторским, контрактным рыночным требованиям;
Сбытовая функция	<ul style="list-style-type: none"> - организация системы товародвижения совокупность функций обработки заказов, погрузки-разгрузки, создания запасов, хранения и транспортировки; - организация высококачественного сервиса - непременно вызывает расширение спроса на любой товар, способствует коммерческому успеху предприятия, повышает его престиж; - проведение целенаправленной товарной политики -использование таких принципов, благодаря которым обеспечиваются эффективное с коммерческой точки зрения формирование номенклатуры и ассортимента товаров и запланированные объемы продаж; - проведение целенаправленной ценовой политики - посредством цены реализации конечные коммерческие результаты определяют эффективность деятельности всех звеньев производственно-сбытовой структуры предприятия;

Окончание таблицы 5

<p>Функция управления и контроля</p>	<ul style="list-style-type: none"> - организация стратегического и оперативного планирования на предприятии - реализация всех функций маркетинга практически невозможна без продуманного планирования; - информационное обеспечение управления маркетингом - предприятие должно постоянно анализировать и совершенствовать информацию, характеризующую ход выполнения цикла «заказ - изготовление - отгрузка - оплата»; - коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии) обеспечивает предприятию активное воздействие на внешнюю и внутреннюю среду и поэтому органически связана с формированием спроса и стимулированием сбыта; - организация контроля маркетинга - завершающее звено процесса принятия и реализации решения.
--------------------------------------	---

Реализация этих функций предусматривает установление обратной связи с рынком в целях корректировки расчетов в рамках маркетинговых программ, на основе которых принимаются решения на соответствующих уровнях управления. [23]

Таким образом, подытоживая сказанное, можно с достаточным основанием подходить к маркетингу как к управленческой деятельности. Суть этой деятельности состоит в том, что она направлена на ориентацию производства на создание таких видов продукции, которые отражают требования определенных рынков. Рыночный спрос изучается и кладется в основу деятельности фирмы с расчетом, что созданный товар будет реализован с помощью операций обмена и сможет обеспечить удовлетворение потребностей (производственных и личных). Отсюда и требования к научно-исследовательским работам, конструкторским и проектным разработкам, принятию инвестиционных решений и решений в области материально-технического снабжения (производственной кооперации). Отсюда и необходимость конкретно-определенного мышления (рыночного), позволяющего обеспечить соответствующий подход на всех стадиях создания и сбыта таких видов продукции, которые отвечают рыночному спросу.

1.4 Виды и особенности холдинговых структур

Одной из популярных тенденций в отечественном бизнесе является создание холдинговых структур крупными компаниями с целью увеличения собственных активов, наращивания инвестиционного капитала, а также для оптимизации налогов при помощи дочерних компаний.

В отечественной теории права существует не один десяток различных, но очень похожих по смыслу определений понятия холдинг. В практической сфере холдингами называют конгломератные объединения коммерческих структур, отношения между управляющей компанией и дочерними организациями в которых регулируются при помощи договорных отношений. Таким образом, холдинг – это группа коммерческих организаций, среди которых есть одна главная компания и несколько дочерних организаций, находящихся в подчинении.

К характерным чертам холдинга можно отнести:

1. Концентрация акций фирм различных отраслей и сфер экономики или фирм, расположенных в различных регионах.

2. Многоступенчатость, то есть наличие дочерних, внучатых и прочих родственных компаний. Нередко холдинг представляет собой пирамиду, возглавляемую одной или двумя фирмами, нередко разной национальной принадлежности.

3. Централизация управления в рамках группы путём выработки материнской компанией глобальной политики и координации совместных действий предприятий по следующим направлениям:

- выработка единой тактики и стратегии в глобальном масштабе;
- реорганизация компаний и определение внутренней структуры холдинга;
- осуществление межфирменных связей;
- финансирование капиталовложений в разработку новой продукции;
- предоставление консультационных и технических услуг.

Для понимания сущности процессов, происходящих в холдингах, необходимо определить виды холдингов, и их отличия друг от друга. В России предусмотрено два вида холдингов: финансовый и смешанный (нефинансовый). Их краткая характеристика представлена в таблице 6. [19]

Таблица 6 - Виды холдингов в России

Вид	Характеристика
Финансовый	Холдинг, где больше 50% капитала составляют ценные бумаги других эмитентов и иные финансовые активы. Основную роль в деятельности такого холдинга играют финансовые операции. Финансовая холдинговая компания не имеет права вмешиваться в производственную и коммерческую деятельность дочерних предприятий, так как объединяет капиталы, а не предприятия.
Смешанный	В смешанном холдинге наряду с контролем за деятельностью дочерних обществ основное общество осуществляет также самостоятельную предпринимательскую деятельность. Данный вид больше всего подходит для наукоемких и технологически связанных предприятий со сложной деятельностью

Помимо простых холдингов, представляющих собой одно материнское общество и одно либо несколько контролируемых им дочерних обществ, существуют и более сложные холдинговые структуры, в которых дочерние общества сами выступают в качестве материнских компаний по отношению к другим компаниям. При этом материнская компания, стоящая во главе всей структуры холдинга, именуется холдинговой компанией.

В зависимости от способа установления контроля головной компании над дочерними фирмами выделяют следующие типы (таблица 7). [20]

Таблица 7 - Типы холдингов

Признак	Типы холдингов	
Способ установления контроля головной компании над дочерними	Имущественный холдинг - материнская компания владеет контрольным пакетом акций дочерней	Договорной холдинг - у головной компании нет контрольного пакета акций дочернего предприятия, а холдинговые отношения возникают в силу, в рамках и на срок заключенного договора

Окончание таблицы 7

<p>Виды работ и функций, которые выполняет головная компания</p>	<p>Чистый холдинг - головная компания никакой коммерческой деятельностью не занимается, исключительно владея контрольными пакетами акций иных участников холдинга. При этом виде холдингов головная компания выполняет контрольные функции, а также руководит и координирует деятельность других участников.</p>	<p>Смешанный холдинг – холдинг, для которого характерна управленческая, координирующая и контрольная функция головной компании, а также самостоятельная коммерческая деятельность ей осуществляемая.</p>
<p>Производственная взаимосвязь</p>	<p>Интегрированный холдинг – холдинг, в котором предприятия связаны технологической цепочкой. Данный тип холдингов получил широкое распространение в нефтегазовом комплексе, где под руководством головной компании объединены предприятия по добыче, транспортировке, переработке и сбыту продукции.</p>	<p>Конгломератный холдинг – холдинг, который объединяет разнородные предприятия, не связанные технологическим процессом. Каждое из дочерних предприятий ведет свой бизнес, ни в коей мере не зависящий от других дочерних фирм. В данный холдинг могут входить и производственные компании, и предприятия общественного питания, и рекламные агентства.</p>
<p>Степень взаимного влияния</p>	<p>Классический холдинг – холдинг, в котором головная компания осуществляет контроль над дочерними фирмами в силу своего преобладающего участия в уставном капитале. Дочерние предприятия, как правило, не владеют акциями головной компании, хотя абсолютно исключить такую возможность нельзя. В ряде случаев они имеют мелкие пакеты акций материнской компании.</p>	<p>Перекрестный холдинг – холдинг, при котором предприятия владеют контрольными пакетами акций друг друга. Такая форма холдингов характерна для Японии, где банк владеет контрольным пакетом акций предприятия, а оно обладает контрольным пакетом акций банка. Таким образом, происходит сращивание финансового и промышленного капитала, что, с одной стороны, облегчает предприятию доступ к финансовым ресурсам, имеющимся у банка, а с другой стороны, дает банкам возможность полностью контролировать деятельность дочерних фирм, предоставляя им кредиты».</p>

Холдинги также выделяют в зависимости от:

- территории, на которой функционирует холдинг – национальные и транснациональные;
- собственников – частные и государственные или муниципальные;
- отраслевой принадлежности – нефтяные, сельскохозяйственные и энергетические холдинги, и межотраслевые. Особым видом холдинга является банковский холдинг.

Из вышесказанного видно, что в современной правовой и экономической литературе встречаются различные основания квалификации холдинговых объединений, и только небольшое количество из них применительно к определенному виду холдинга. Другие основания классификации имеют скорее экономическое значение, что представляет интерес для построения системы управления холдингом. К сожалению, также стоит отметить, что современные публикации предлагают различные способы дифференциации холдингов на виды без четкого осмысления цели и основания такой систематизации.

Отдельное внимание стоит выделить созданию управляющей компании в холдинге, целью которой является оптимизировать корпоративную структуру группы юридических лиц.

По мере развития холдинги сталкиваются с необходимостью упорядочения своей организационной структуры. Нередко это происходит при полной потере управляемости над огромным числом разрозненных компаний, из которых необходимо создать целостную структуру. Одно из решений этой проблемы — создание управляющей компании (УК). Полномочия единоличного исполнительного органа (генерального директора, президента) АО или ООО в таком случае передаются сторонней коммерческой организации (п. 3 ст. 103 ГК). Так, благодаря выделению УК возможно разделить финансовые потоки по направлениям бизнеса, выделить несколько уровней консолидации отчетности, упорядочить процесс сбора и обработки информации, разработать единые стандарты ведения бизнеса, IT-системы и финансовые нормативы. [4]

В деловом сообществе пока не сложилось четкое понимание того, что представляет собой управляющая компания (УК). В общем случае деятельность управляющей компании регламентируется ст. 69 ФЗ от 26 декабря 1995 г. № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», ст. 33 и 42 ФЗ от 8 февраля 1998 г. № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ст. 3 ФЗ от 29 ноября 2001 г. № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах». [5]

Управляющая компания – это юридическое лицо в форме АО или ООО, которое специализируется на осуществлении управленческих функций и имеет необходимые для этого ресурсы. Основной продукт управляющей компании – решение, направленное на достижение целей, поставленных заказчиком, в сложившихся условиях и с учетом имеющейся ресурсной базы. Здесь и проявляется основное преимущество управляющей компании перед человеком: она специализируется на принятии решений и имеет соответствующее обеспечение. Классификация УК представлена в таблице 8. [8]

Таблица 8 – Классификация управляющих компаний

В зависимости от цели создания	В зависимости от отношения к объекту управления	В зависимости от выполняемых функций
<ul style="list-style-type: none"> - Управление инвестиционными проектами. - Управление холдингом. - Способ участия партнеров в бизнесе 	<ul style="list-style-type: none"> - Внешняя управляющая компания. - Внутренняя управляющая компания 	<ul style="list-style-type: none"> - Номинальная управляющая компания. - Реальная управляющая компания

Управляющая компания также может быть создана для использования в целях альтернативного участия партнеров в бизнесе в случае, если они напрямую не могут или не хотят быть собственниками бизнеса, но желают его контролировать и принимать участие в управлении.

Таким образом, холдинговая компания - это система коммерческих организаций, которая включает в себя "управляющую компанию", владеющую контрольными пакетами акций и/или паями дочерних компаний, и дочерние компании. Управляющая компания может выполнять не только

управленческие, но и производственные функции. Дочерним же признаётся хозяйственное общество, действия которого определяются другим хозяйственным обществом или товариществом либо в силу преобладающего участия в уставном капитале, либо в соответствии с заключённым между ними договором, либо иным образом.

Выводы по разделу один:

В современной отечественной и зарубежной литературе нет общепринятого определения маркетинга. Сходство взглядов прослеживается лишь в том, что это явление связано с рыночной деятельностью. А маркетинговую деятельность исследователи рассматривают с разных позиций:

- видов деятельности;
- целей деятельности;
- выполняемых функций;
- организации деятельности;
- управления.

Управление маркетинговой деятельностью является непрерывным и расширяющимся процессом установления стандартов, измерения эффективности, сопоставления оценки, а также корректировки планов, программ и методов маркетинга.

Одной из популярных тенденций в отечественном бизнесе является создание холдинговых структур крупными компаниями с целью увеличения собственных активов, наращивания инвестиционного капитала, а также для оптимизации налогов при помощи дочерних компаний. Холдинг – это группа коммерческих организаций, среди которых есть одна главная компания и несколько дочерних организаций, находящихся в подчинении.

2 МАРКЕТИНГОВЫЙ ОБЗОР СЛОЖИВШЕЙСЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СИТУАЦИИ

Направления деятельности холдинга Family Group присутствуют в следующих городах:

1. Челябинск – магазины одежды Intimissimi, Calzedonia, магазин посуды Fissman и частная клиника FMC.

2. Екатеринбург – магазины одежды Intimissimi, Calzedonia, Springfield.

3. Москва – магазины одежды Intimissimi, Calzedonia и магазины профессиональной косметики Inglot.

2.1 Социально-экономическое положение регионов присутствия холдинга Family Group

Челябинск

Положительные тенденции социально-экономического развития области в январе-марте 2017 года (в % к январю-марту 2016 года):

- индекс промышленного производства увеличился на 0,1%, в т.ч. добыча полезных ископаемых – на 8,5%, водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов – на 9,7%;

- объем продукции сельского хозяйства – на 4,4%;

- грузооборот автомобильного транспорта – на 0,7%;

- численность безработных на 01.04.2017 г. снизилась на 10,1% по сравнению с уровнем на 01.04.2016 г.;

- прибыль прибыльных организаций по крупным и средним предприятиям увеличилась на 74,4%;

- реальная заработная плата – на 2,1%;

- экспорт – на 25,1%, импорт – на 91,2%.

Отрицательные тенденции в январе-марте 2017 года (в % к январю-марту 2016 года):

- ввод жилых домов снизился на 9,7%;
- объем работ в строительстве – на 0,2%;
- оборот розничной торговли – на 10,6%;
- объем платных услуг населению – на 3,4%.
- реальные располагаемые денежные доходы населения снизились на 2,2%.

Отдельно внимание хочется обратить на уровень жизни население и его занятость.

Уровень жизни населения

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата за январь-февраль 2017 года в крупных и средних организациях города составила 34153,1 рубля, что на 5,7% больше уровня января-февраля 2016 года. Ее реальный размер, рассчитанный с учетом индекса потребительских цен, увеличился на 1,9%.

Выше среднего уровня по городу отмечена заработная плата у работников, занятых в металлургическом производстве (112,9% к среднему уровню заработной платы по городу), производстве прочих транспортных средств и оборудования (110,4%), транспортировке и хранению (109,6%), деятельностью финансовой и страховой (149,1%), обеспечении электрической энергией, газом и паром; кондиционированием воздуха (153,4%).

Низкая среднемесячная начисленная заработная плата в январе-феврале 2017 года наблюдалась по следующим видам экономической деятельности: деятельность полиграфическая и копирование носителей информации (68,0% к среднему уровню заработной платы по городу), деятельность гостиниц и предприятий общественного питания (55,4%), производство резиновых и пластмассовых изделий (79,8%), образование (76,9%).

Стоимость условного (минимального) набора продуктов питания в расчете на месяц в среднем по городу Челябинску в конце марта 2017 года составила 3620,89 рубля и с начала года увеличилась на 3,2% .

Занятость и безработица

В январе-феврале 2017 года в крупных и средних организациях было занято 328,7 тыс. человек. К концу марта 2017 года в государственных учреждениях службы занятости населения состояло на учете 7,3 тыс. не занятых трудовой деятельностью граждан, из них 6,3 тыс. человек имели статус безработного.

Уровень зарегистрированной безработицы (по данным Областного казенного учреждения Центр занятости населения г. Челябинска) составил 1,0% к экономически активному населению. [28]

Екатеринбург

Основные макроэкономические показатели в целом отражают стабильное состояние экономики города в первом квартале 2017 года.

В то же время в январе – марте 2017 года на фоне высоких значений аналогичного периода прошлого года отмечено некоторое снижение объемов промышленного производства. За январь – март индекс производства обрабатывающих предприятий города составил 92,1 процента, объем отгрузки обрабатывающих предприятий уменьшился на 14,4 процента.

В первом квартале 2017 года отмечено улучшение ситуации на потребительском рынке Екатеринбурга. За январь – март 2017 года товарооборот по крупным и средним организациям достиг 57,4 миллиарда рублей, а темп роста в сопоставимой оценке к аналогичному периоду прошлого года составил 102,7 процента, оборот общественного питания – 126,7 процента. Увеличение оборота розничной торговли и общественного питания в первом квартале 2017 года основывается на увеличении темпов роста реальных денежных доходов населения (в январе – марте 2017 года реальная заработная плата населения Екатеринбурга составила 101,3 процента к аналогичному периоду прошлого года).

Уровень регистрируемой безработицы к концу марта 2017 года составил 0,73 процента (на конец марта 2016 года – 0,92 процента). Количество зарегистрированных безработных за январь – март 2017 года снизилось на 19,7 процента по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составило 5322 человека. Спрос на рабочую силу работодателями на конец марта 2017 года составил 15014 вакансии (на конец марта 2016 года – 15224 вакансии), что в 2,8 раза больше числа зарегистрированных безработных. За январь – март 2017 года среднесписочная численность работающих на крупных и средних предприятиях Екатеринбурга составила 430,1 тысячи человек (98,1 процента к уровню января – марта 2016 года).

Отдельное внимание хочется уделить доходам населения. Индекс потребительских цен в январе – марте 2017 года составил 104,9 процента к аналогичному периоду 2016 года (за январь – март 2016 года – 108,8 процента), за март 2017 года – 104,3 процента по отношению к марту 2016 года (в марте 2016 – 108 процентов).

За январь – март 2017 года номинальная среднемесячная заработная плата работников крупных и средних организаций Екатеринбурга зафиксирована на уровне 43457 рублей (за март – 45085 рублей), темп роста реальной заработной платы за январь – март 2017 года составил 101,3 процента по отношению к аналогичному периоду прошлого года (в январе – марте 2016 года – 95,8 процента), за март 2017 года – 101,6 процента по отношению к марту 2016 года (в марте 2016 года – 96,2 процента).

В январе – марте 2017 года отмечен рост номинальной заработной платы по всем видам экономической деятельности. Наибольший рост номинальной заработной платы отмечен в деятельности в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений. Наименьший рост номинальной заработной платы наблюдается в сферах научных исследований и разработок, а также государственного управления и обеспечения социальной безопасности; социального обеспечения.

Дифференциация заработной платы между различными видами экономической деятельности не претерпела значительных структурных изменений и остается высокой. Финансовая и страховая деятельность остается самым высокооплачиваемым видом деятельности. Среднемесячная заработная плата в финансовых и страховых организациях превышает среднемесячную заработную плату по крупным и средним организациям Екатеринбурга в 1,4 раза. Наиболее низкий уровень среднемесячной заработной платы сохраняется на предприятиях по добыче полезных ископаемых (62,3 процента от среднегородского уровня).

Величина прожиточного минимума на душу населения в Свердловской области в Екатеринбурге в первом квартале 2017 года установлена на уровне 9973 рубля, рост к аналогичному периоду 2016 года составил 3,1 процента. При этом прожиточный минимум трудоспособного населения установлен на уровне 10653 рубля, пенсионеров – 8220 рублей и детей – 10207 рублей. [27]

Москва

Оценка численности постоянного населения на 1 марта 2017 года составила 12379,8 тыс. человек и уменьшилась за январь-февраль 2017 г. на 0,9 тыс. человек.

Численность родившихся в январе - феврале 2017 года составила 20550 человек и по сравнению с январём - февралём 2016 года уменьшилась на 6,8%. Миграционное снижение в январе-феврале 2017 года - 271 человек.

Численность рабочей силы в декабре 2016 года - феврале 2017 года по итогам обследования рабочей силы составила 7182.3 тыс. человек, в их числе 7071,7 тыс. человек, или 98,5% экономически активного населения были заняты в экономике и 110,6 тыс. чел. (1,5%) не имели занятия, но активно его искали (в соответствии с методологией Международной Организации Труда они классифицируются как безработные).

В течение марта 2017 года признано безработными 6,0 тыс. человек (их численность уменьшилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого

года на 2,4 тыс., или на 29%). Численность трудоустроенных безработных в марте 2017 года уменьшилась по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 1,7 тыс. , и составила 3,8 тыс. человек. На конец марта 2017 года уровень регистрируемой безработицы составил 0,5% от численности рабочей силы.

Индекс потребительских цен в марте 2017 года составил – 100,3%. На продукты питания индекс составил – 100,4%, на непродовольственные товары – 100,4%, на услуги – 99,9%. За 3 месяца 2017 г. индекс потребительских цен – 101,4% (за 3 месяца 2016 г. – 102,2%.)

В марте 2017 г. прожиточный минимум, рассчитанный в соответствии с Решением Московской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений от 18.02.99 г., на основе одобренной сторонами потребительской корзины, составил у трудоспособного населения – 21 012 руб. 18 коп. Величина прожиточного минимума в расчёте на душу населения за 4-й квартал 2016 года, установленная постановлением Правительства Москвы от 07.03.2017 г. № 88-ПП, составила – 15 092 рубля, для трудоспособного населения – 17 219 рублей.

В соответствии с Разделом 3 Московского трёхстороннего соглашения на 2016-2018 годы между Правительством Москвы, московскими объединениями профсоюзов и московскими объединениями работодателей размер минимальной заработной платы в городе Москве с 1 октября 2016 г. - 17 561 рублей.

Средняя номинальная заработная плата, начисленная за февраль 2017 года в крупных, средних и малых организациях (с учетом досчета до полного круга организаций) составила 73846 рублей и увеличилась по сравнению с февралем 2016 года на 3,1%. Реальная заработная плата, рассчитанная с учетом индекса потребительских цен, в феврале 2017 года составила 97,5% к уровню февраля 2016 года.

За январь 2017 года количество убыточных организаций составило 1425 или 35,1 % к общему числу организаций. Сумма убытка составила 128074,7 млн. рублей.

По данным организаций, сообщивших сведения о задолженности по заработной плате по кругу наблюдаемых видов экономической деятельности на 1 апреля 2017 года, суммарная задолженность составила 39,5 млн. рублей и увеличилась по сравнению с 1 апреля 2016 года на 85%, по сравнению с 1 марта 2017 года задолженность уменьшилась на 10%. [25]

2.2 Маркетинговый обзор сфер деятельности холдинга Family Group

Рынок ритейла

Рынок ритейла переживает самое сильное падение за свою историю (рисунок 1). Сокращение покупательской способности и, как следствие, падение трафика и продаж в магазинах, отсутствие денег у крупных игроков рынка в связи с ужесточением банковской политики в области розничной торговли, проблемы с импортозамещением – с этими трудностями столкнулись большинство участников fashion-индустрии. Как показало масштабное исследование, проведенное аналитиками РБК, рынок одежного ритейла упал на 10%, обувного – на 13%. Около 30 международных ритейлеров в 2015 году ушли с российского рынка и лишь 10 зарубежных компаний пришли на рынок.

Состояние одежного ритейла



Рисунок 1 – Состояние одежного ритейла

Причина обвала продаж – девальвация рубля, из-за чего произошел стремительный рост цен на одежду (на 12%) и обувь (на 15%), и одновременное снижение доходов населения (на 4%). Тем не менее, в 2016 наблюдался рост в сегментах женской, детской и подростковой одежды и обуви, наименьший рост – в мужском сегменте (рисунок 2).



Рисунок 2 – Состояние одежного ритейла

В поисках лучших цен покупатели стали внимательнее отслеживать скидки и акции, стараются найти удачные модели по привлекательным ценам (рисунки 3 и 4). Но если в одежном ритейле потребители готовы пожертвовать удобством и фасоном модели, а также брендом ради цены, то в обувном фактор комфорта остается на первом месте, цена на втором. Кроме того, россияне не готовы отказаться от натуральной кожи. Сергей Томилов, представитель интернет-сервиса отзывов Flamp, отметил, что по сравнению с предыдущим годом, высокие цены перестали быть существенным фактором для критики магазинов. На лояльность потребителей, прежде всего, влияют предложение скидок и распродаж, уровень обслуживания консультантов и широта ассортимента. В премиум-сегменте, по словам Сергея Викулина, директора модного дома Raschini, важнейшим механизмом удержания взыскательных покупателей также становится фокус на уникальности продукта.

Освободившиеся в связи с уходом нерентабельных игроков торговые площадки – одно из главных преимуществ для выстоявших в кризис участников рынка, считает Рубен Арутюнян, президент Дома моды HENDERSON. Открытие более крупных по площади магазинов дает возможность углубить ассортимент и увеличить прибыль. [26]

Яркий тренд 2016 года – усиление роли интернета как канала продаж (рисунок 5). Евгений Щепелин, генеральный директор компании eSolutions LLC, которая помогает ритейлерам выходить на онлайн-рынок, отметил существенный рост интернет-оборота розничных компаний-клиентов в 2015 году. В среднем доля онлайн-продаж составляет 7% оборота, а у некоторых доходит до 20%. По данным аналитического агентства Data Insight, в январе 2016 года рост среднесуточного количества интернет-заказов у крупных онлайн-магазинов составил 30% по сравнению с аналогичным периодом 2015 года, в феврале 2016 года – 14%, – рассказала Лебсак-Клейманс. – Одежда и обувь продавались хуже всего – заказы по крупным магазинам сегмента выросли всего на 3% в феврале, и при этом более половины крупнейших магазинов в категории показали падение. Однако, несмотря на это, в России продолжают открываться интернет-магазины крупных международных ритейлеров – H&M, Nike, Levi's. А потенциал развития онлайн-торговли в сегменте люкс демонстрирует привлекший хорошие инвестиции магазин Aizel.ru: в сравнении с сезоном FW 2014/2015 они показали прирост выручки в сезоне FW 2015/2016 в 206%.

Тренд 1: рационализация покупателей



Рисунок 3 – Критерии выбора одежды

Тренд 2: восприимчивость к акциям и гонка за распродажами



Рисунок 4 – Восприимчивость к акциям и распродажам

Тренд 3: усиление роли интернета как канала продаж одежды



Рисунок 5 – Интернет как канал продажи одежды

Эдуард Остроброд, вице-президент корпорации SELA, рассказал, что онлайн-канал помогает не приучать покупателей к «халяве». Остатки коллекций в магазинах сеть реализует через интернет-магазины партнеров, а также фэшн-блогеров, которые размещают объявления на своих ресурсах и получают процент с продаж.

Новым каналом продвижения могут стать лидеры мнений в фэшн-ритейле. Дмитрий Тимуршин, основатель проекта Freedom Store, поделился опытом продвижения российских дизайнеров на рынке Петербурга. [24]

Ассортимент нескольких дизайнеров объединяется в общий магазин в торговом центре, тем самым привлекая их суммарную целевую аудиторию, которая доверяет дизайнерам как лидерам мнений и хотела бы покупать одежду у человека, а не корпорации. Торговые центры, в свою очередь, идут навстречу, так как заинтересованы в уникальных арендодателях.

Резкий спад по сравнению с докризисными временами переживает сфера франчайзинга. Екатерина Сойак, генеральный директор компании ЕМТГ, рассказала, что многие компании, ранее развивавшие франчайзинговую сеть, закрывают нерентабельные магазины и переключаются на создание совместных предприятий с партнерами в регионах. В то же время крупные западные игроки, скорее всего, будут входить на российский рынок, используя систему франчайзинга.

И в масс-маркет, и в среднем, и в премиум-сегментах игроки стараются переводить хотя бы часть производства в Россию и вкладываться в оборудование. Общая проблема для всех участников рынка – дефицит квалифицированного персонала, поэтому повышение компетенции сотрудников входит в число приоритетов.

Несмотря на небольшое оживление на рынке в начале 2016 года, большинство экспертов уверены, что говорить о стабилизации рано. «Рынок находится в состоянии ожидания, продолжая процесс оптимизации», – сказала Задорожная.

По мнению Лебсак-Клейманс, крупные международные бренды среднего сегмента будут спокойно переживать кризис и наращивать присутствие, рассчитывая на восстановление экономики. «Реструктуризация рынка будет продолжаться: увеличится доля бюджетного сегмента и сократится доля среднего, то есть покупатели среднего сегмента будут «перетекать» в более низкий ценовой сегмент, – прогнозирует она. – И если в 2014 году бюджетный сегмент составлял 50% рынка, а в 2015 году эта доля выросла до 60%, то в 2016 году мы можем ожидать продолжение этой тенденции, когда около 2/3 нашего рынка «съедет» в дешевый сегмент. Соответственно, многие российские бренды среднего сегмента, такие как Sela, Zarina, Baon, Ekonika и другие, будут вынуждены либо «бежать вниз» за своими покупателями, либо значительно сокращать обороты». [26]

Частная медицина

Компания EY - международный лидер в области аудита и консультирования в 2016 году провела исследование системы здравоохранения в РФ. Был проведен опрос руководителей частных и ведомственных медицинских организаций Москвы и отдельных регионов России с целью узнать их мнение о состоянии и перспективах развития рынка коммерческой медицины в РФ, а также выявить текущие проблемы, стоящие перед компаниями.

В рамках исследования рынка платных медицинских услуг мы провели опрос респондентов относительно ключевых изменений в сфере здравоохранения, а также тенденций и прогнозов развития отрасли по трем основным направлениям:

- 1.Изменение спроса.
- 2.Особенности конкуренции.
- 3.Влияние государственной политики на развитие отрасли.

Мнения респондентов относительно темпов роста рынка медицинских услуг разделились следующим образом: 31% опрошенных прогнозируют значительный рост рынка (более 12-15% в год), 50% — рост в рамках

инфляции, а по мнению 19% рынок медицинских услуг в ближайшие три года - пять лет расти не будет (рисунок 6). При этом большинство участников исследования сходятся во мнении, что в ближайшие один-два года на рынке медицинских услуг ожидается стагнация.

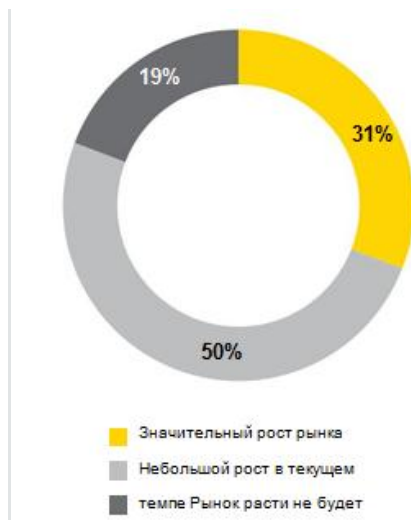


Рисунок 6 - Прогнозы развития рынка коммерческой медицины в ближайшие пять лет

Респонденты выделили развитие ДМС, рост платежеспособного спроса и регулирование как основные факторы развития рынка медицинских услуг в Москве и Санкт-Петербурге. В регионах основными факторами респонденты считают рост платежеспособного спроса, развитие ДМС, открытие новых клиник и усиление конкуренции (рисунок 7).

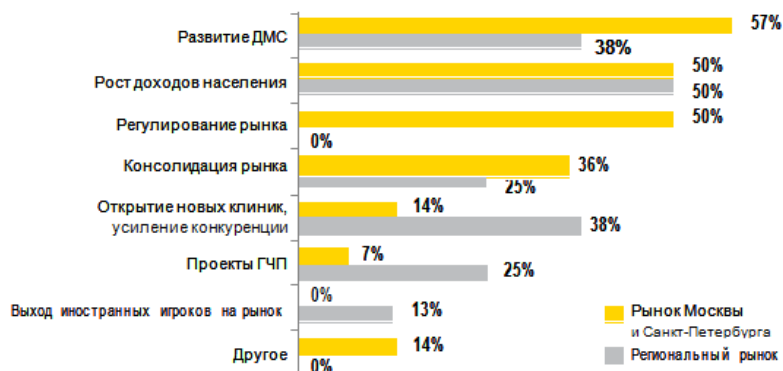


Рисунок 7 - Факторы развития московского и регионального рынка медицинских услуг в ближайшие три года — пять лет

Некоторые респонденты говорили о необходимости регулирования рынка через систему нормирования услуг и потребностей, что даст возможность совместного сосуществования частных, ведомственных и государственных лечебных учреждений.

Ключевые тенденции развития рынка медицинских услуг

1. Динамика спроса на медицинские услуги

Делая прогнозы относительно спроса на медицинские услуги, респонденты сходятся во мнении, что в связи с ухудшением качества и ростом объема платных услуг в государственных клиниках отток пациентов из них в частные лечебные учреждения продолжится. Некоторые считают, что эта тенденция компенсирует даже негативную экономическую ситуацию.

С учетом неопределенных экономических условий респонденты прогнозируют снижение расходов населения на профилактические мероприятия и рост популярности самолечения медицинскими препаратами без предписания врачей.

Компании, оказывающие дорогие медицинские услуги в премиальном сегменте, будут испытывать значительные трудности, в связи с чем им будет необходимо выработать подход к ценообразованию и, возможно, изменить бизнес-модель.

2. Добровольное медицинское страхование

У респондентов нет единого мнения относительно развития ДМС. Одни говорят о сокращении рынка ДМС, другие прогнозируют дальнейшее развитие страховой медицины.

3. Конкуренция на рынке медицинских услуг

Прогнозы участников опроса в отношении конкуренции на рынке сводятся к следующему:

- Моноцентры, бессистемные единичные центры и маленькие узкоспециализированные клиники будут уходить с рынка либо объединяться с сетевыми медицинскими организациями.

- Появятся проблемы у крупных неэффективных медицинских центров, которые сейчас функционируют за счет маркетинга и традиционно предоставляют услуги низкого качества, а также у клиник с большой долей страховых и корпоративных пациентов.

- Ожидается консолидация рынка на фоне формирования игроков федерального уровня в перспективе от трех до пяти лет. Сильные игроки будут покупать более мелких (в том числе, вероятно, московские компании будут приобретать региональные).

4. Государственная политика в области здравоохранения

По мнению 38% респондентов, государство является основной движущей силой дальнейшего развития рынка: именно от государственной политики (в области страхования, ГЧП, законодательного регулирования и т. д.) будут зависеть планы развития и направления деятельности частных медицинских организаций. Поэтому участники исследования ожидают изменений в государственной политике в области здравоохранения.

Некоторые респонденты говорили об усилении взаимодействия частного сектора и государства, а также о передаче государственных активов частному сектору (на условиях аренды, ГЧП, партнерства). При этом вопрос наличия и регулирования механизма ГЧП в сфере здравоохранения остается открытым и является основным фактором, препятствующим вовлечению частных клиник в ГЧП-проекты. [29]

По результатам опроса были сделаны следующие выводы

- В ходе опроса респонденты отметили, что ощущают влияние экономического кризиса, несмотря на то что ухудшение показателей деятельности наблюдается менее чем у четверти клиник, участвовавших в исследовании.

- О сокращении рынка добровольного медицинского страхования (ДМС) в 2016 году говорили 40% респондентов, однако, по их мнению, в данном

сегменте показатели снизились меньше, чем в других сегментах рынка платных услуг.

- Более 70% респондентов назвали дефицит кадров одной из ключевых проблем, стоящих перед медицинскими организациями в текущий момент.

- 52% участников опроса считают закрытие государственных лечебных учреждений, а также снижение доступности и качества медицинских услуг для населения ключевыми изменениями в сфере государственных медицинских услуг, происходящими в результате проведения реформы здравоохранения. 22% респондентов сталкивались с проблемой недобросовестной конкуренции со стороны государственных лечебных учреждений, в основе которой лежит механизм формирования тарифов на платные услуги.

- В целом при дефиците бюджета и неэффективном функционировании системы обязательного медицинского страхования (ОМС) государство начинает допускать коммерческую медицину в свой сектор. В связи с этим повышается актуальность вопроса качества и прозрачности нормативно-правовой базы в области здравоохранения, а также предоставления клиникам возможности участия в процессе определения тарифов.

- В проектах ГЧП уже участвуют 35% респондентов, а 55% опрошенных, не принимающих участия в ГЧП, планируют ГЧП-проекты или рассматривают такую возможность. Основной проблемой, препятствующей эффективному партнерству с государством, являются существующие условия финансирования и предусмотренный государством ограниченный формат взаимодействия.

- Более 80% респондентов назвали низкие тарифы основным ограничением, мешающим частным клиникам принимать участие в системе ОМС. В то же время 55% опрошенных, не участвующих в ОМС, признались, что готовы изменить свое решение в случае внедрения системы соплатежа и изменения тарифов.

- По словам 57% респондентов, дальнейшему развитию рынка будет способствовать переход пациентов из государственных медицинских учреждений в частные.

- Согласно ответам 38% респондентов, государство будет играть основную роль в дальнейшем развитии рынка: именно от государственной политики зависят планы и направления деятельности частных медицинских организаций.

- Наличие стратегии в том или ином виде отметили 85% опрошенных компаний, однако многие говорили о ее несоответствии реалиям рынка или изменившейся модели бизнеса.

- 61% опрошенных компаний планируют инвестировать в развитие бизнеса свыше 500 млн рублей. Эти инвестиции требуются преимущественно для строительства или приобретения новых клиник.

- В текущих экономических условиях задача привлечения финансирования стоит перед руководством 48% опрошенных клиник. Взаимодействие с государством в рамках ГЧП является привлекательным направлением развития деятельности для 43% опрошенных компаний. При этом в прошлом году о перспективности ГЧП говорили 100% респондентов.

- Несмотря на сложную макроэкономическую ситуацию, более 85% компаний имеют планы расширения медицинской сети. При этом для московских клиник более характерно открытие новых лечебных учреждений в текущем регионе присутствия, в то время как федеральные и региональные компании делают выбор в пользу экспансии в субъекты РФ.

- 57% компаний, которые планируют ближайшее время региональное развитие, отметили, что приоритетом для них является открытие клиник городах-миллионерах.

- Для 88% опрошенных компаний приоритетным способом расширения сети является строительство клиник с нуля, в частности из-за того, что по-купка и адаптация лечебного учреждения к потребностям организации может стоить больше, чем новое строительство.

- Наиболее перспективными направлениями медицинских услуг респонденты назвали онкологию, педиатрию и кардиологию.

- Подавляющее большинство опрошенных компаний (87%) считают привлечение клиентов и сохранение клиентской базы одной из наиболее важных задач, стоящих перед бизнесом, особенно в кризис. 61% респондентов говорили о сокращении расходов в текущей экономической ситуации, в частности посредством оптимизации медицинских услуг и системы закупок.

- Более 60% респондентов указали на необходимость повышения операционной эффективности путем оптимизации системы управления ключевых бизнес-процессов.

- По мнению 55% участников опроса, основная задача врача — эффективное лечение пациента. Поэтому они считают привязку оплаты врача к выручке клиники отрицательной практикой для мотивации своего медицинского персонала используют систему ключевых показателей эффективности (КПЭ).

Рынок профессиональной косметики

Рынок косметики и парфюмерии кризис почти не затронул. И хотя из-за падения реальных доходов россияне в последние два года начали экономить, от покупок новых духов, крема или помады они не отказываются. Как показывают исследования, население в последние два года хоть и перешло в режим экономии, но по-прежнему не отказывает себе в покупках крема или нового парфюма. Сказался кризис в этой сфере лишь на предпочтениях покупателей — граждане стали больше обращать внимания на отечественные бренды, а клиенты premium-сегмента — на более дешевый mass-маркет. С другой стороны, производители премиальной косметики в условиях обострившейся конкуренции стали чаще предлагать скидки и бонусы, пытаясь удержать покупателей и приучить их к высокому качеству, что им в целом удается. [26]

По данным исследовательской компании GfK, рост рынка косметики и средств личной гигиены в 2015 году в рублевом выражении даже опередил инфляцию — 18,9% против 12,9%. В 2016 году эта тенденция усилилась. Рост

наблюдается и в продажах по числу упаковок. «Рынок FMCG (товары повседневного спроса) в целом за период с июня 2015 года по май 2016 года в денежном выражении увеличился на 10%, в то время как макрокатегория средств персонального ухода (к которой и относятся косметика и парфюм) показала рост на 22,5% в денежном выражении и в натуральном на 5,1%, – рассказал ведущий консультант отдела исследований потребительской панели GfK Russia Николай Москвитин. – Это максимальный показатель среди остальных макрокатегорий. Для сравнения: рост продаж в натуральном выражении по продуктам питания составил 0,5%, фарма – 4,2%, средства по уходу за домом – 2,5%».

Другое исследование маркетингового агентства Discovery Research Group, наоборот, зафиксировало снижение рынка, хоть и небольшое. По их данным, в 2015 году объем продаж косметических средств и товаров для ухода за собой составил 458,7 млрд рублей, что на 10,6 млрд меньше, чем в предыдущем. «Покупатели стали более образованными и рациональными и приобретали только действительно необходимые продукты», – отмечают аналитики.

Зампред правления Российской парфюмерно-косметической ассоциации, представитель компании–организатора крупнейшей в стране косметической выставки InterCHARM Анна Дычева-Смирнова согласна, что российские покупатели стали более избирательны. «Основными трендами развития косметического рынка является трансформация российского потребителя косметики из хаотичного алчного потребления к большей рациональности в покупках, – отметила она. – Потребитель ценит рекомендации и балансирует между чрезвычайным консерватизмом и страстью к новинкам. Российский потребитель любит бренды, но в последние два года старается искать идеальное сочетание между ценой и качеством». Тем не менее, по ее мнению, говорить о падении рынка не приходится. «Статистика по потребительской активности в первой половине 2016 года демонстрирует значительное оживление рынка парфюмерии и косметики, – рассказала эксперт. – Как и в предыдущие сложные

экономические периоды, рынок индустрии красоты чуть «ныряет», но достаточно быстро восстанавливается и начинает рост. Об этом много говорили, называя это «эффектом губной помады». Для россиян парфюмерия и косметика психологически перестали считаться роскошью и излишеством – многие категории продукции, включая парфюмерию и средства для макияжа, считаются продуктами первой необходимости».

Это подтверждает и исследование компании «TNS Россия», согласно которому россияне демонстрируют постоянство в потреблении косметической продукции. Так, количество поклонников разнообразных средств по уходу за кожей – тех, кто постоянно их использует, – в первом полугодии 2016 года никак не изменилось по сравнению с аналогичным периодом 2015 года – 65,8% населения. Правда, в первые шесть месяцев 2014 года этот показатель был все-таки чуть выше – 67,3%. Процент пользователей декоративной косметики также показывает несущественные колебания, в пределах 48,6–48,9% в целом или 87,5–88,1% среди женщин. Небольшое уменьшение наблюдается среди любителей парфюмерии: если первые шесть месяцев 2015 года туалетной водой или духами постоянно пользовались 76,1% населения, то в 2016 году их количество уменьшилось до 74,5%. «Исторически культура потребления, к примеру, декоративной косметики в России очень сильна. И с учетом более 50 млн женщин в возрасте от 16 до 55 лет, проживающих в нашей стране, сложно говорить о замедлении темпов роста рынка, – отметила Дычева-Смирнова. – Да, безусловно, нет галопирующего роста, который мы наблюдали в начале 2000-х, когда рынок рос на 20–22% ежегодно. Сейчас темпы роста снизились в два раза, однако это значительно лучше, чем в целом отрицательные показатели развития в некоторых европейских странах, скажем, в Германии».

По оценке эксперта, оборот российского парфюмерно-косметического рынка в 2015 году составил порядка \$10,6 млрд. Таким образом, Россия по-прежнему занимает четвертое место в мире, после Германии, Франции

и Великобритании. В глобальном плане наш рынок занимает порядка 3% мирового рынка.

Генеральный директор «Avon Россия» Елена Старкова также отмечает оживление на рынке. «Несмотря на тяжелую экономическую ситуацию, рынок продолжал расти. Мы объясняем это тем, что косметический рынок – это рынок маленьких радостей. Люди, не имея возможности купить нечто большое или выбрать в подарок какой-то модный гаджет, снова переключаются на косметические подарки, которые всегда в тренде, – сказала она. – Мы это испытали на себе, и наши результаты соответствуют в целом положению дел на рынке. Среди косметических товаров выросли практически все категории как в деньгах, так и в штуках».

«Развитие социальных сетей только способствует очень динамичному потреблению, особенно декоративной косметики, – согласна Дычева-Смирнова. – Кроме того, наблюдается аналогичная началу 2000-х тенденция, когда при общей дороговизне и недоступности многих крупных покупок (автомобили, квартиры и так далее) парфюмерия и косметика была единственной доступной радостью. Россия в последние несколько лет не отстает и в плане адаптации всех новейших тенденций, что несет за собой новый виток потребления».

По данным Discovery Research Group, покупатели продолжают переключаться с массового сегмента на премиальный, так как даже в кризис главным критерием при выборе продукта становится его качество. «Перед покупкой потребители узнают всю информацию о продукте через интернет-ресурсы, блоги и журналы, – отмечают аналитики. – В результате потребители в России стали больше знать о продуктах и начали понимать значение ингредиентов и их положительное и отрицательное влияние». Самыми крупными сегментами, согласно их анализу, являются средства по уходу за кожей и волосами. На их долю приходится больше трети рынка: 18,6% на долю сегмента средств по уходу за кожей и 16,2% – за волосами.

В сегменте парфюмерии, по подсчетам аналитиков, объемы продаж в категории premium пока все-таки немного превышают массовый сегмент – 36,4 млрд рублей против 32,9 млрд. Главным образом парфюмерия реализуется через торговые точки, специализирующиеся на продажах косметики и средств личной гигиены. Специальные предложения и заманчивые скидки до 50%, которые случались достаточно часто, заставляли россиян делать выбор в пользу премиальной парфюмерии. «Также парфюмерия продавалась через интернет-розницу, однако прямые продажи встретились с трудностями в последние годы, поскольку в основном опираются на категорию mass, – считают аналитики Discovery Research Group. – Из-за постоянных скидок на продукты категории premium наблюдалось сокращение разрыва в ценах у mass и premium продуктов. В результате все большее число потребителей предпочитает premium бренды массовым».

Компания GfK отмечает наибольшее увеличение продаж как раз в парфюмерии. Так, в 2015 году по сравнению с 2014 годом в денежном выражении прирост парфюмерии составил 37,8%, средств по уходу за волосами – 16,7%, декоративной косметики – 29,2%, средств по уходу за кожей лица – 26,1%, по уходу за телом – 20,7%, средств личной гигиены (средства для ванны и душа, для бритья, дезодоранты, мыло) – 17,8%. В натуральном выражении цифры меньше, но на фоне бедственного положения дел на других рынках все равно выглядят впечатляюще: парфюмерия – рост 18%, уход за волосами – 5,8%, декоративная косметика – 7,4%, уход за кожей лица – 11,8%, уход за телом – 5,8%, средства личной гигиены – 3,1%.

По прогнозам Euromonitor International, потребители и дальше будут подходить к выбору косметики и парфюмерии рационально и большое внимание уделять скидкам и рекламным предложениям. Одновременно ожидается, что декоративная косметика премиум-класса немного опередит массовый сегмент, так как потребители будут все больше привыкать к доступным дорогим продуктам. Международные компании будут

доминировать на российском рынке, хотя из-за экономического спада ценовая конкуренция будет более интенсивной. Бренды, ориентированные на массовую аудиторию, как ожидается, будут следить за запусками новых продуктов премиальной косметики и предлагать собственные аналогичные новинки. Таким образом, инновации станут неотъемлемой частью развития компаний в России. [24]

Выводы по разделу 2:

Маркетинговый обзор показал, что рынок ритейла переживает самое сильное падение за свою историю. Сокращение покупательской способности и, как следствие, падение трафика и продаж в магазинах, отсутствие денег у крупных игроков рынка в связи с ужесточением банковской политики в области розничной торговли, проблемы с импортозамещением – с этими трудностями столкнулись большинство участников fashion-индустрии.

На рынке частных медицинских организаций наблюдаются следующие ключевые тенденции развития:

- рост спроса на медицинские услуги;
- развитие добровольного медицинского страхования;
- ожидается консолидация рынка на фоне формирования игроков федерального уровня;
- сильная зависимость развития частной медицины от государственной политики.

Рынок косметики и парфюмерии кризис почти не затронул. Сказался кризис в этой сфере лишь на предпочтениях покупателей – граждане стали больше обращать внимания на отечественные бренды, а клиенты premium-сегмента – на более дешевый mass-маркет.

3 ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ХОЛДИНГА FAMILY GROUP

3.1 Общая характеристика холдинга Family Group

ООО «ФЭМЭЛИ» («Family Retail Group») – компания в составе конгломератного портфеля «Группы Компаний «КРЕДО». Сферой деятельности компании является розничная торговля (ритейл) по модели франчайзинга, то есть работа с надежными партнерами (брендодержателями, франчайзерами) и распространение продукции под их брендами преимущественно в B2C сегменте. Компания развивается в следующих направлениях ритейла: белье, чулочно-носочная продукция, одежда, посуда, профессиональная косметика, также прорабатывается вариант франшизы кофейни или ресторана. Компания была основана в 2010 году и начиналась с одного небольшого магазина итальянского бренда «Calzedonia», открытого по франшизе. За 7 лет работы открывались и закрывались магазины разных форматов и направлений. В настоящий момент каждый из магазинов является прибыльным и имеет приросты, как в обороте, так и в прибыли. Сейчас – это компания, в управлении которой находится порядка 10 магазинов различных мировых брендов: «Calzedonia», «Intimissimi», «Fisssman», «Springfield», «Inglot». На сегодняшний день достигнуты предварительные договоренности по открытию магазинов «Tezenis», а также по мастер-франшизе брендов «Cortefiel» и «Pedro Del Hierro» известного испанского концерна Cortefiel Group. Также ведутся переговоры и подбор ключевого международного партнера по открытию кофеен или ресторанов. В следующем году в планах компании на открытие стоит 5-7 магазинов различных брендов и 2-3 кофейни.

Краткая характеристика брендов

Intimissimi

Intimissimi — итальянская марка одежды, основанная в 1996 году. Торговая марка Intimissimi является лидером на рынке нижнего белья в Европе. Магазин предлагает уникальные коллекции для мужчин и женщин. Коллекции условно делятся на 2 вида: для особого случая и для повседневной носки. Помимо белья торговая марка выпускает халаты, пижамы, корсеты, домашние комплекты, топы и платья.

Стоимость нижнего белья «Intimissimi» выставляется в основном из расчета на покупателей со средним и выше среднего доходами.

Бельё Intimissimi продаётся по всему миру: от Италии, Австрии, Хорватии, Англии и США до Мексики, Турции, Ливана и России.

Calzedonia

Calzedonia — итальянский изготовитель чулочно-носочных изделий и пляжной одежды, основанный в 1987 году. Выпускает продукцию для женщин, мужчин и детей. Бренд представлен более чем в 20 странах мира: Италия, Австрия, Хорватия, Чехия, Франция, Греция, Болгария, Мексика, Польша, Португалия, Россия, Сербия, Словения, Испания, Турция, Франция, Македония, Черногория, Великобритания, Словакия и Кипр.

Успех Calzedonia – результат большого количества совокупных факторов: огромный ассортимент товаров, внимательный и одновременно аккуратный подход к использованию трендов, идеальное сочетание стоимости изделий и их качества.

Springfield

Springfield — это испанская марка молодежной одежды и всевозможных аксессуаров. Принадлежит испанскому концерну Cortefiel Group, который так же принадлежат бренды: Cortefiel, Pedro del Hierro, Women'secret.

Бренд Springfield был создан в 1988 году как производитель практичной и функциональной мужской одежды, и аксессуаров. В 2006 году, впервые под брендом Springfield вышла женская коллекция одежды.

Одежда Springfield отличается высоким качеством, современным дизайном и вменяемыми ценами. «Цена+качество» - отличительная черта этого бренда.

Представительства и сервисные центры находятся в 47 странах мира.

Inglot

INGLOT - профессиональная европейская марка декоративной косметики. Миссия бренда — производство высококачественной продукции по справедливой цене. Это марка, которой доверяют и которую советуют профессиональные визажисты. Она дает возможность каждой женщине подобрать косметику в соответствии с собственным стилем, особенностями кожи, возрастом и цветотипом.

Бренд является лидером инноваций в косметической промышленности благодаря уникальным технологическим разработкам. INGLOT работает с визажистами и консультантами по всему миру, чтобы внедрить на рынок самые свежие тенденции, актуальные цвета, текстуры и формы.

На сегодняшний день фирменная сеть INGLOT объединяет более 600 торговых точек в 70 странах по всему миру. В России компания работает более 4-х лет и продолжает успешно развиваться. Официальным представителем компании INGLOT в России является ООО "Анкор".

Основные конкуренты брендов

Конкуренты Intimissimi

Основными конкурентами бренда Intimissimi являются бренды Incanto и Women's secret.

Компания «Incanto»

«Incanto» - итальянская компания, занимающаяся производством и продажей роскошного нижнего женского белья. Для производства белья

используется только натуральные нежные ткани самого высокого качества.

Основные принципы работы дизайнеров компании «Incanto»:

-непременное сочетание качества, красивого внешнего вида и удобства;

-женщина в белье от «Incanto» должна чувствовать себя уверенной на все сто, поэтому ее ничего не должно отвлекать, а тем более, мешать и создавать неудобства.

Не маловажным достоинством нижнего белья «Incanto» является оптимальное соотношение цена-качество. Компания предлагает нижнее белье потрясающего качества и красоты по достаточно приемлемым ценам, таким, что даже обычные студентки могут позволить приобрести себе комплект нижнего женского белья от «Incanto».

Фирменная сеть магазинов «Incanto» на сегодняшний день насчитывает более 200 магазинов в 85 городах мира.

Women'ssecret

Women'ssecret - испанская марка, выпускающая нижнее белье, купальники, одежду для сна и дома, аксессуары. Ассортимент Women'ssecret достаточно широк и многообразен, хотя, несомненно, приоритетное место здесь занимают коллекции женского нижнего белья самых разных фасонов и расцветок. Помимо этого, Women'ssecret предлагает также не менее широкий ассортимент разного рода домашней одежды: пижамы, халаты, ночные сорочки, тапочки, купальники и аксессуары. Также Women'ssecret выпускает линию для мужчин: белье, одежда для сна и дома, тапочки.

Продукция бренда рассчитана как для молодых, так и для взрослых женщин, в каждой коллекции есть дефицитные большие размеры.

Women'ssecret стремится объединить в себе такие преимущества, как качество, женственность, а также соответствие не только последним трендам, но и приятной ценовой политике.

Конкуренты Calzedonia

Формат магазина Calzedonia является уникальным и единственным, поэтому выделить конкретных конкурентов не представляется возможным. Конкурентами могут являться все бренды, которые производят чулочно-носочную продукцию, леггинсы, джинсы, купальники и пляжную одежду. Например, Women'secret.

Конкуренты Springfield

Pull and Bear

Pull&Bear – испанский бренд повседневной одежды для женщин и мужчин. Также выпускает обувь и аксессуары. Магазины марки представлены в 60 странах.

Сегмент фэшн-рынка: масс-маркет.

Целевая аудитория: молодежь в возрасте от 13 до 28 лет, которая следит за новыми технологиями, общественной жизнью, тенденциями в музыке и других видах искусства.

Стиль: «street-fashion» — актуальные модные тенденции в сочетании с уличным и клубным стилями.

Befree

Befree – российский бренд, специализирующийся на производстве мужской и женской одежды, обуви и аксессуаров.

Befree создают одежду для девушек и молодых людей, которые ценят индивидуальность и свободу самовыражения. В каждом сезоне команда дизайнеров марки разрабатывает коллекции в соответствии с тенденциями мировой моды. Бренд предлагает наряды, выдержанные в классическом, романтическом, преппи, повседневном и спортивном стилях. Продукция марки Befree отличается оригинальным дизайном и демократичными ценами.

Конкуренты Inglot

Главным конкурентом Inglot является компания MAC. Косметическая компания MAC является производителем декоративной косметики. Она была

создана в США в 1984 году. Полное название компании звучит как «Make-upArt Cosmetics».

Косметические препараты МАС очень популярны не только среди профессионалов, но и среди обычных женщин, которые всех заботятся о своем внешнем виде. Одной из главных отличительных особенностей компании МАС является производство одинаковых линий косметических средства для профессионального и массового потребления. Продукция данного бренда отличается довольно скромными и простыми упаковками, однако большой ассортимент товаров и цветов поразит своим разнообразием любую женщину.

Также компания МАС отличается от других производителей косметики тем, что выпускает лимитированные линии косметических препаратов. Существуют даже почитательницы ограниченных коллекций МАС, которые коллекционируют их.

Обе марки являются лидерами на рынке профессиональной косметики. Единственное их отличие, которое выделяют профессионалы, это сфера применения. Косметика МАС больше применима в экстремальных сценических условиях, как пример, фотосъемка на жаре или концерт. Подавляющее большинство визажистов считают, что продукция МАС не годятся на ежедневное применение только на особый случай или при гипержирной коже. Тогда как Inglot, по их мнению, спокойно можно пользоваться каждый день.

Целевая аудитория брендов Calzedonia, Intimissimi, Springfield, Inglot

Целевые аудитории брендов измерены и определены службами маркетинга владельцев брендов. После изучения маркетинговой документации, предоставленной владельцами брендов, можно сделать вывод о том, что характеристики целевой аудитории совпадают. К характеристикам целевой аудитории брендов относятся мужчины и женщины с 25 лет до 40, они имеют средний и выше среднего достаток, при покупке отдают предпочтение

комфорту, не очень высокой стоимости и дизайну. Отличие бренда Inglot в том, что целевая аудитория состоит только из потребителей женского пола.

ООО «ФЭМЭЛИ» имеет совокупные ежегодные приросты, постепенно развивается, находит новых партнеров и готовится к масштабированию.

В силу значительного опыта компания на сегодняшний день следует следующим принципам: отобраны и отбираются только крупные международные компании-партнеры, имеющие крупную филиальную сеть по всему миру, среди ключевых партнеров-франшизодателей: Calzedonia Group, Cortefiel Group, ведутся переговоры с франшизодателем владельцем крупной сети кофеен, слабые партнеры отсеиваются, магазины их брендов закрываются и продаются. Также за много лет работы, ведя социальную и политическую деятельность, группа компаний имеет возможность выбирать наиболее хорошие места и помещения в ряде торговых центров, имеет различные варианты для переговоров по помещениям стрит-ритейла.

Многолетний опыт работы позволяет постоянно набирать и стажировать персонал, проводить его обучение и аттестацию, наличие большого количества магазинов позволяет вырастить и отстажировать сильную управленческую команду.

Командой маркетинга разработаны ритейл-календари для каждого из магазинов каждого из брендов, их своевременная коррекция приводит к повышению проходимости и увеличению лояльности к бренду, а в дальнейшем конвертируется в продажи.

В деятельности ООО «ФЭМЭЛИ» («Family Retail Group») существует четыре уровня конкурентной среды.

1-ый уровень конкуренции: товарно-рыночная конкуренция. Товарно-рыночная конкуренция характеризуется преимуществами/ недостатками товара того или иного бренда по сравнению с товарами конкурентами других брендов в рамках одного покупательского сегмента, то есть конкуренция с магазинами схожих товарных категорий, находящихся примерно в одних географических

территориях. Ключевые компетенции и преимущества компании в данной конкурентной среде:

- мощность и известность бренда;
- качество продукции, дизайн, удобство и иные потребительские характеристики;
- ценовые характеристики похожих товаров;
- местоположение магазина (точки продаж) в сравнении с местоположением конкурента;
- компетенции команды (администраторы, продавцы, управленческая структура);
- представление компании и реализуемого товара в сравнении с конкурентами;
- уровень сервиса при продаже и обслуживании.

2-ой уровень конкуренции: конкуренция среди партнеров. Характеризуется конкуренцией между партнерами-франчайзи одной и той же крупной компании-франчайзера либо конкуренцией между партнером и компанией-франчайзёром (прямыми магазинами и прямыми открытиями), за возможность реализации магазина в выбранном географическом ареале.

Ключевые компетенции и преимущества компании в данной конкурентной среде:

- наработки, опыт и коммерческие успехи в реализации существующих магазинов;
- возможность подбора и выбора наиболее лучшей локации для размещения торгового объекта (как результат длительных отношений и совместной работы с другими СБЕ группы);
- возможность ротации персонала между магазинами, возможность централизованного обучения сотрудников компании по специально-разработанным стандартам;

-внедренная и работающая система оценки качества работы (KPI) в существующих магазинах компании;

-стабильно работающие магазины со стабильно нарастающим уровнем доходности, а соответственно и стабильно-нарастающим уровнем доходности партнера.

3-ий уровень конкуренции: конкуренция за арендопригодные торговые площади (торговые центры и «стрит-ритейл»). Характеризуется наличием интереса со стороны иных брендов на наиболее оптимальные площади, при этом зачастую по значительно более завышенной цене. В данной конкурентной среде компания может рассчитывать на следующие ключевые компетенции:

-стратегия развития ТЦ и стратегия развития компании частично связаны с брендами «must have» (то есть брендами, которые должны быть практически в любом торговом центре, и являются для торгового центра трафикообразующими);

-работа других СБЕ компании (особенно политической) в качестве контактообразующей и дающей связи с девелоперами и рантье и значительные преференции по выбору мест размещения и арендным ставкам («в России все основано на личных контактах» и при небольшом количестве магазинов (до 20-25 магазинов) возможно, основываться на этой стратегии выбора локаций);

-значительный опыт успешной работы и исполнения обязательств перед партнерами-арендодателями, а также некоторая помощь в реализации их проектов также дает некоторые арендные преференции;

-система контроля качества персонала и улучшенный, по сравнению с другими магазинами уровень клиентского сервиса делает возможным сделать магазины более интересными и трафикообразующими для арендаторов.

4-ий уровень конкуренции: инвестиционная конкуренция. Заключается в развитии конкурентных преимуществ для финансирования или привлечения инвестиций в компанию внутри холдинга в сравнении с другими компаниями группы с учетом недостаточной экономической составляющей и

необходимость распределения финансирования между предприятиями холдинга.

На рисунке 8 приведен подробный SWOT-анализ для ООО «ФЭМЭЛИ».

SWOT АНАЛИЗ (FAMILY RETAIL GROUP)	
<p>S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Сильные, узнаваемые, международные бренды; 2) Высокое качество реализуемой продукции (правильный выбор партнеров-поставщиков); 3) Правильные локации торговых помещений; 4) Зафиксированные долгосрочные договора аренды; 5) Сильная команда (персонал): навыки, умения, стремление, компетенции; 6) Система управления магазином, маркетинговая стратегия, стратегия закупок; 7) Постоянное обучение и стажировка, приводящие к улучшению ключевых компетенций; 8) Финансовая «независимость»; 9) Система контроля качества обслуживания; 10) Стратегия долгосрочного роста. 	<p>O (ВОЗМОЖНОСТИ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Расширение сферы деятельности; 2) Открытие новых направлений в смежных зонах (помимо магазинов могут быть кофейни, рестораны, аптеки, фитнес-центры и т.д.); 3) Поиск и привлечение новых партнеров-франшизодержателей; 4) Открытие собственных брендов и собственного производства; 5) Снижение арендных ставок, выбор лучших помещений, подписание долгосрочных договоров аренды с учетом вовлечения в переговорный процесс учредителей и руководителей, социальных и политических направлений холдинга; 6) Налаживание более тесных партнерских отношений с банками и кредиторами; 7) Возможность краткосрочного кредитования других бизнес единиц холдинга (в связи с отсутствием кассовых разрывов и длительной отсрочкой платежа).
<p>W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Значительная зависимость от локации помещения; 2) Зависимость от арендодателя и стоимости помещения; 3) Зависимость от квалификации персонала; 4) Ограничения в развитии со стороны брендодержателя-партнера; 5) Значительный контроль бизнеса со стороны франшизодателя; 6) Зависимость от коллекции и тенденций моды. 	<p>T (УГРОЗЫ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Практически полная зависимость от поставок товара из Европы; 2) Возможные санкции в отношении ввозимого товара из Европы; 3) Снижение покупательской способности населения; 4) Значительная зависимость бизнеса от курса евро; 5) Значительная зависимость от стоимости аренды помещения; 6) Недобросовестная конкуренция.

Рисунок 8 - SWOT-анализ для ООО «ФЭМЭЛИ»

Одной из главных компетенций СБЕ является налаженная и организованная структура управления. Основная схема структуры управления приведена на рисунке 9. Самым важным моментом в этой структуре является возможность ее быстрого масштабирования без потери качества. Также важным преимуществом данной структуры является ее незначительная степень бюрократизации, возможность горизонтального перемещения в структуре, а также возможность совмещения нескольких должностей одним специалистом на начальном этапе развития (до 10-15 магазинов).



Рисунок 9 – Структура управления «Фэмэли»

В состав холдинга Family Group входит медицинская клиника «FMC», которая является одной из ведущих клиник Уральского региона и России, специализирующихся на высокотехнологичных травматологических и ортопедических операциях.

Основной миссией предприятия является оказание высококвалифицированной и высокотехнологичной медицинской помощи людям, травматология и ортопедия, лечение последствий всех видов травм, в том числе спортивных, ожоговых и т.д.

Медицинская клиника «FMC» - одно из самых первых предприятий в структуре группы компаний, началом деятельности предприятия можно считать 2009 год, хотя первые предпосылки – медицинские осмотры и консультации производились и раньше. Основой деятельности клиники является проведение высокотехнологичных медицинских операций по травматологии и ортопедии. Начав как небольшое медицинское предприятие, проводящие порядка 25 консультаций и выполняющее порядка 5-8 высокотехнологичных травматологических операций в месяц с последующей

реабилитацией и восстановлением на базе одной арендуемой в одной из больниц города. Также у больницы арендовались операционные, рентген-кабинет, вспомогательный медицинский персонал и т. д. Иными словами клиника на своем начальном этапе медицинская клиника работала по схеме европейских врачей-профессионалов, которые представляют руки и голову, а остальное предоставляют различные европейские клиники. Сейчас клиника имеет в штате порядка 120 человек, из которых порядка 15-20 человек – высококвалифицированные врачи. Отдельные врачи могут уже сейчас могут проводить обучение более молодых коллег высокотехнологичным медицинским операциям.

Также клиника имеет полный комплект необходимого для операций оборудования, сотрудничает с ведущими мировыми производителями материалов для высокотехнологичных операций по ортопедии и травматологии (штифты, протезы и т.д.).

Клиника проводит операции и последующее реабилитационное лечение в своих помещениях, а также в помещениях, находящихся в долгосрочном концессионном управлении.

Основными целями развития компании являются:

- высокотехнологичные и высококачественные медицинские операции;
- сохранение доступной стоимости операций без снижения прибыли;
- расширение сферы обслуживания;
- создание пунктов амбулаторного приема в других городах и регионах;
- организация операций и лечения пациентов из других регионов и стран;
- обучение врачами клиники специалистов из других клиник (аналогично немецким клиникам);
- расширение операционной и реабилитационной базы;
- освоение новых направлений по оказанию ВМП (операции на глаза, ожоговые операции, пересадка кожи, сосудистая хирургия, нейрохирургия и т.д.)

На рисунке 10 приведен подробный SWOT-анализ для клиники.

SWOT АНАЛИЗ (МЕДИЦИНСКАЯ КЛИНИКА «FMC»)	
<p>S (СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Высокотехнологичные и высококачественные медицинские операции, проводимые на Европейском уровне; 2) Высококвалифицированные врачи, преимущественно прошедшие стажировку в Германии и Израиле; 3) Применяемые системы протезирования и расходные материалы – иностранного производства, самые передовые, прошедшие апробацию в Германии; 4) Доступная стоимость операций; 5) Возможность выполнения операций в рамках высокотехнологичной медицинской помощи и частного государственного партнерства с частичной оплатой отдельных операций за счет бюджета в рамках государственной программы; 6) Наличие собственных помещений, либо помещений в рамках долгосрочных договоров концессии; 7) Наличие собственных палат и, как следствие, возможность реабилитации на основе собственной базы. 	<p>O (ВОЗМОЖНОСТИ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Расширение сферы обслуживания; 2) Создание пунктов амбулаторного приема в других городах и регионах; 3) Организация операций и лечения пациентов из других регионов и стран; 4) Обучение врачами клиники специалистов из других клиник (аналогично немецким клиникам); 5) Расширение операционной и реабилитационной базы; 6) Освоение новых направлений по оказанию ВМП (операции на глаза, ожоговые операции, пересадка кожи, сосудистая хирургия, нейрохирургия и т.д.); 7) Внедрение и апробация расходных материалов Российских производителей (например протезы ВСМПО «АВИСМА»).
<p>W (СЛАБЫЕ СТОРОНЫ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Низкий уровень прибыли; 2) Необходимость использования значительного количества персонала в медицинском бизнесе; 3) Ограниченные мощности предприятия; 4) Узкая направленность деятельности; 5) Недостаточная государственная поддержка; 6) Зависимость от страховых компаний; 7) Государственное регулирование медицинской деятельности. 	<p>T (УГРОЗЫ)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Зависимость поставок и стоимости основных лечебных материалов (протезов) от европейских производителей; 2) Возможные санкции в отношении ввозимого медицинского оборудования и медикаментов; 3) Снижение покупательской способности населения; 4) Прекращение государственных программ по софинансированию ВМП; 5) Отсутствие нормальной законодательной медицинской базы, отсутствие закона о врачах, отсутствие однозначной законодательной позиции по осуществлению частными клиниками высокотехнологичных операций; 6) Ограниченный доступ к финансовым ресурсам.

Рисунок 10 – SWOT анализ клиники FMC

3.2 Цели и стратегии холдинга

В краткосрочной перспективе (2020-2021 годы) «Family Group» ставит перед собой следующие промежуточные цели:

1. Интеграция и взаимодействия ритейл СБЕ и медицинской СБЕ (FMC и FAMILY RETAIL GROUP).

2. Объединение и обмен основными компетенциями, создание сети аптек и СРО аптечных организаций.

3. Онлайн торговля и дилерство ВМП (протезирование и высокотехнологичные медицинские препараты).

4. Дистрибуция лекарственных препаратов повседневного применения.

5. Оптовая торговля лекарственными препаратами.

Для реализации промежуточного этапа необходимы следующие способности:

1. Наличие необходимых инвестиций.
2. Наличие помещений в собственности или концессионном управлении.
3. Наличие помещений по схеме ЧПП.
4. Наличие СРО аптек.
5. Узнаваемость бренда и компании.
6. Интеграция с государственными и экономическими структурами.

Также необходимо выполнения ряда условий со стороны группы компаний:

1. Привлечение инвестиций или кредитование.
2. Расширение влияния предприятий конгломерата.
3. Выдвижение и поддержка кандидатов в государственные органы власти (госдума).
4. Договоренности об областных или государственных гарантиях в обмен на финансовую поддержку муниципальных и государственных социальных программ.
5. Законодательные инициативы.

Вверху стратегической лестницы необходимо говорить о создании новых направлений: девелопмент и концессионное управление, фармацевтическое производство, производство одежды и продуктов питания. Возможно создание инвестиционно-финансового института внутри холдинга. Интеграция и взаимодействие ритейл и медицинской СБЕ (FMC и FAMILY RETAIL GROUP), объединение и обмен основными компетенциями, создание сети аптек и СРО аптечных организаций, онлайн торговля и дилерство ВМП.

В приведенной стратегической лестнице приведен наиболее реалистичный сценарий развития. Он же является оптимистичным сценарием развития. Однако необходимо рассматривать также пессимистичный сценарий развития. Вариантов развития по пессимистичному сценарию достаточно много,

учитывая возможные политические, экономические, социальные и прочие макрофакторы. Наибольшие опасения вызывают возможный полный разрыв отношений с Евросоюзом и связанные с этим запреты на поставку товарного ассортимента ООО «ФЭМЭЛИ» и материалов для протезирования медицинской клинике «ФМС», а также значительное снижение покупательской способности населения, что повлияет, прежде всего, на строительную СБЕ и ритейл-СБЕ портфеля. В случае развития ситуации по одному из двух пессимистичных сценариев (факторов) портфель компании будет более переориентирован на другие направления и поднаправления, в частности в ритейл-сегменте группа компаний будет развивать аптечную сеть, сеть кофеен и, возможно, поддерживать свои сильные бренды.

3.3 Необходимость централизации маркетинга в интегрированных компаниях (холдингах)

Эффективное функционирование отраслевых межрегиональных интегрированных компаний предполагает наличие отлаженного механизма взаимодействия предприятий-участников. В связи с тем, что предприятия, входящие в российские коммерческие интегрированные группы, часто находятся в технологической взаимосвязи, необходима структура, позволяющая централизованно управлять сырьевыми и товарными потоками, осуществляющая снабженческие операции и сбыт продукции компании. В настоящее время таких служб в интегрированных компаниях практически нет. Бессистемность и спонтанность снабженческо-сбытового взаимодействия хозяйствующих субъектов, отсутствие централизованной коммерческой деятельности в компании, параллелизм в проведении снабженческо-сбытовых операций разных подразделений и департаментов компании не позволяют в полной мере получить выгоды от интеграции предприятий, снижают эффективность работы каждого из участников и группы в целом.[7]

Использование стратегии и инструментов маркетинга в управлении интегрированной группой позволит максимально реализовать преимущества интеграции и предотвратить проявление недостатков функционирования крупной интегрированной структуры.

Организация единого технологического пространства, где все взаимосвязано, сбалансировано по мощностям и потокам и замкнуто, предполагает одновременное формирование единого информационно-маркетингового пространства. Движущей силой эффективной организации современного производства является управляемость. Носитель организованности и управляемости в технологическом пространстве интегрированной группы предприятий — единая служба маркетинга во главе с координирующим центром.

Таким образом, существующая ситуация обуславливает необходимость создания единых маркетинговых служб, координирующих маркетинговую деятельность предприятий интегрированных компаний.

Под единой маркетинговой службой подразумевают создание матричной структуры службы маркетинга. Характеристика ее как единой предопределена наличием единой стратегии маркетинга. [22]

Изучение организационных структур и структур управления российских интегрированных компаний (ОАО «НК Лукойл», ОАО «НК ЮКОС», ОАО «Сургутнефтегаз», АО «НК Сибнефть», ОАО «Тюменская нефтяная компания», ОАО «Татнефть», «Трубная металлургическая компания», «Объединенная металлургическая компания», ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат», РАО «Норильский никель», ОАО «Северсталь», ОАО «СУАЛ-Холдинг», ОАО «АКРОН», АК «Сибирско-Уральская нефтегазохимическая компания», «Агрохимпромхолдинг», холдинговая компания «Амтел»¹) показало, что в компаниях, которые успешно развиваются, централизованы функции маркетинга, стратегического управления. Так, например, в «НК ЮКОС» формированием стратегии развития компании занимается

сокращенный центральный аппарат, создан маркетинговый центр. Кроме того, компания интегрировала в свой состав две компании по маркетингу. Это свидетельствует о том, что в структуре компании маркетинговые подразделения занимают одно из ведущих мест; кроме того, объединение считает необходимым нахождение в своей структуре специализированных маркетинговых организаций, на которые возлагается не только проведение маркетинговых исследований, но и реализация стратегии маркетинга.

Централизация маркетинга характерна и для «НК Сибнефть». Эта компания также признает роль маркетинга в успешной деятельности, поэтому интегрировала в свой состав специализированные маркетинговые фирмы. «Трубная металлургическая компания», «Объединенная металлургическая компания» централизовали управление, планирование, сбыт.

«СУАЛ-Холдинг» централизованно определяет общую стратегию развития дочерних предприятий. «Тюменская нефтяная компания» строит свою деятельность на основе централизации маркетинга. ОАО «Сургутнефтегаз» придерживается политики, предусматривающей хозяйственную самостоятельность дочерних предприятий, но служба маркетинга централизована.

Таким образом, из шестнадцати обследованных интегрированных компаний большинство централизовали управление, сбыт, но только четыре компании имеют централизованные маркетинговые службы. Тем не менее следует сказать, что большинство российских интегрированных компаний если и выделяют службы маркетинга в своей структуре, то они играют, как правило, подчиненную роль в организации коммерческой деятельности, т.е. являются структурными подразделениями снабженческо-сбытовых служб, выполняя в большей мере информационную, рекламную, а не стратегическую функцию. Все-таки еще часто маркетинг у российских предпринимателей, бизнесменов, менеджеров ассоциируется только со сбытом, а не со стратегическим управлением. В процессе деятельности, функционирования интегрированной

компании начинают организовывать службы маркетинга, которые прежде всего выполняют функции сбыта, но не управления деятельностью компаний и разработкой программ развития.

Несмотря на то, что существует большое многообразие вариантов выделения маркетинговых служб в структуре управления компанией, большинству из них присущи некоторые общие черты. Прежде всего это четкое выделение корпоративного центра на верхнем уровне управления и бизнес-единиц (подразделений) — на нижнем.

Таким образом, основными особенностями рассмотренных организационных структур вертикально-интегрированных компаний являются многоуровневость управления, координация деятельности участников интеграционной группы, дивизиональный подход в построении организации в межрегиональном пространстве, а также наличие структур смешанного типа (сочетание секторного, регионального и дивизионального управления), некоторая степень децентрализации управления, наличие самостоятельных центров прибыли, выделение маркетинга на верхнем или среднем уровнях управления.

Рассмотрим еще один аргумент в пользу централизации маркетинга и формирования единой маркетинговой службы в интегрированных компаниях. Эффективное функционирование хозяйствующих субъектов на рынке требует снижения трансакционных издержек. Уменьшить трансакционные издержки в процессе интеграции и в хозяйственной деятельности интегрированных образований позволит использование стратегии маркетинга при выборе состава, структуры, механизма интеграции и внедрение маркетинга в систему управления интегрируемой компании. Создание в России разного рода интегрированных структур как основы преодоления трудностей переходного периода к развитым рыночным отношениям требует формирования эффективных маркетинговых служб, способных координировать и обеспечивать оперативно-хозяйственную деятельность этих объединений.

Маркетинговые услуги, маркетинговые мероприятия, осуществляемые в целях оценки ресурсов, поиска и отбора партнеров, являются элементом транзакционных издержек. Соответственно, минимизация транзакционных издержек требует такой организации маркетинга в деятельности хозяйствующего субъекта, которая бы снижала затраты на маркетинг, но повышала бы его результативность. Это особенно актуально для интегрированных структур, поскольку выбор состава объединяемых предприятий, использование маркетинга в деятельности интегрированной компании может увеличить затраты на маркетинг, то есть повысить транзакционные издержки. В связи с этим централизация маркетинговой деятельности определяет снижение совокупных затрат на маркетинг, а следовательно, уменьшение транзакционных издержек. [11]

Целями создания и функционирования единой маркетинговой структуры являются повышение эффективности организации снабжения производства и сбыта продукции, устранение организационной разобщенности в коммерческой и маркетинговой деятельности, разработка и развитие интегрированного процесса управления снабжением и сбытом в межрегиональной интегрированной группе, повышение управляемости интегрированной структурой, координация деятельности, обмен информацией. Создание единой маркетинговой службы позволяет достичь как тактических, так и стратегических целей.

Единая маркетинговая служба будет разрабатывать и реализовывать рыночно ориентированные маркетинговые программы развития и повышения эффективности деятельности для уже существующих вертикальных технологических цепочек.

Организационная и функциональная структура единой маркетинговой службы

Поскольку объединенные в интегрированные компании субъекты имеют неодинаковые структуры управления, уровни управленческих требований и

организационной культуры, возникает задача внедрения такой организационной структуры управления, которая бы максимально использовала ресурсно-производственный потенциал интегрируемых элементов.

В целом структура единой маркетинговой службы компании должна быть построена таким образом, чтобы затраты на координацию звеньев не превышали доходов от преимуществ вертикальной интеграции и масштаба компании. Построение — комбинированное, то есть сочетающее вертикальные и горизонтальные взаимосвязи и региональный принцип.

Функции и полномочия горизонтальных составляющих организационной структуры единой маркетинговой службы представлены на рисунке 11. [9]

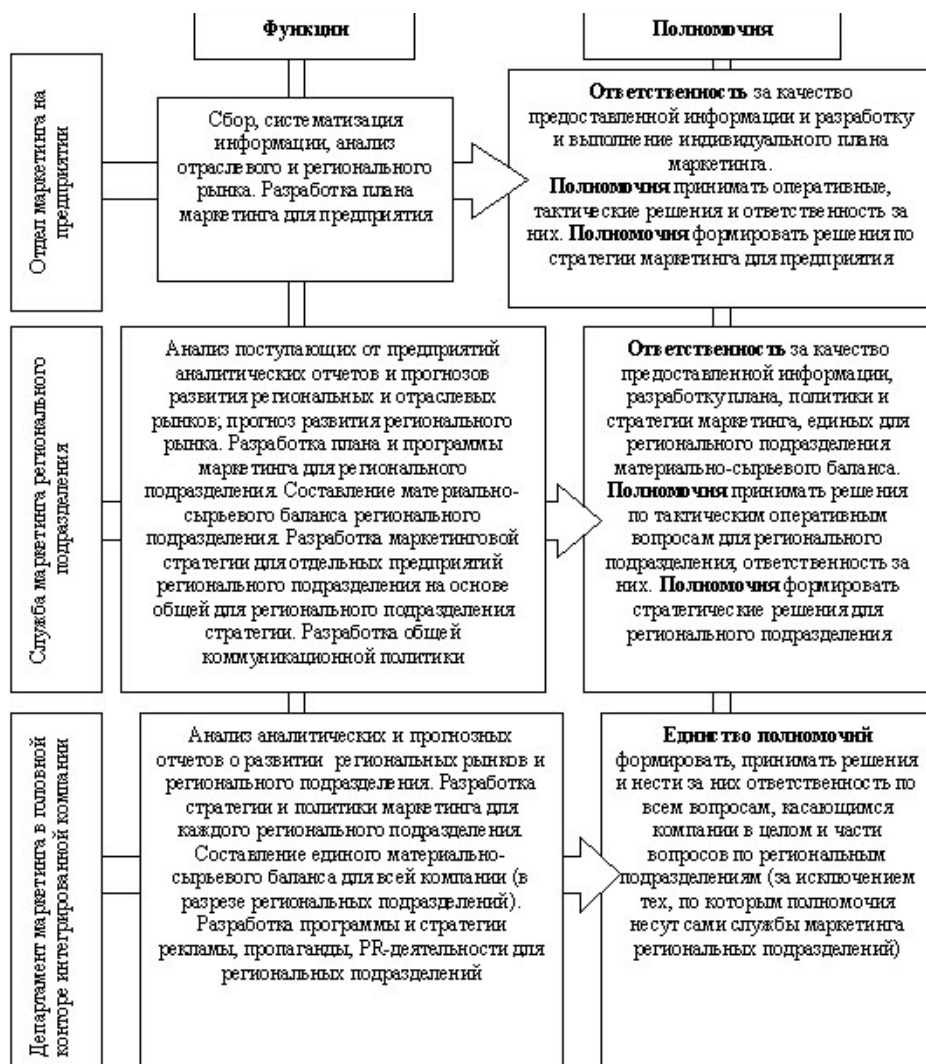


Рисунок 11 - Функции и полномочия горизонтальных составляющих организационной структуры единой маркетинговой службы

Формирование и функционирование единой службы маркетинга в интеграционной отраслевой структуре является эффективным инструментом совершенствования механизма хозяйствования, имеет большое значение для повышения эффективности деятельности компании, достижения конкурентных преимуществ вертикальной интеграции, так как решение проблемы сбыта продукции и привлечения новых потребителей является ключевым для развития всей структуры.

3.4 Постановка целей маркетинговой деятельности холдинга Family Group

В части постановки маркетинговой деятельности холдинга основное внимание будет уделяться предприятиям направления fashion-retail, т.к. это основная стратегическая зона хозяйствования, которая обеспечивает основной денежный поток, который перенаправляется в развитие других направлений холдинга. Особенностью маркетинговой деятельности предприятий направления fashion-retail является то, что они работают по франшизе ведущих европейских компаний Калцру, Cortefiel, Fissman, Inglot (представитель в России ООО «Анкор»). По условиям договоров коммерческой цессии предприятия партнеры не могут самостоятельно осуществлять маркетинговую деятельность. Головная компания (официальный представитель в России) полностью обеспечивает разработку ассортимента, ценообразование, глобальные коммуникации на региональном уровне. Компании партнеры могут осуществлять маркетинговую деятельность только в рамках установленных правил в договоре коммерческой цессии и могут самостоятельно обеспечивать коммуникации с непосредственными покупателями в магазинах.

Таким образом, основное содержание маркетинговой деятельности направления fashion-retail холдинга Family Group это трансляция маркетинговых мероприятий, разрабатываемых головной компанией и организация взаимодействия с существующими покупателями. Также одним из

направлений маркетинговой деятельности холдинга Family Group является создание благоприятного имиджа группы компаний для установления новых партнерских связей.

Общеизвестно, что главная цель маркетинга заключается в успешном продвижении товаров и услуг на рынке и получении максимальной прибыли, при этом для ее достижения могут использоваться самые различные инструменты. Также цели маркетинга компании должны быть согласованы с общими задачами компании, быть достижимыми, поддающимися измерению и ранжированию, и достигаться в соответствии с установленными контрольными сроками.

Таким образом, можно сделать вывод, что цели маркетинга компании отличаются системностью, соответствуют основной стратегии компании и ориентированы на потребности целевой аудитории и рыночную конъюнктуру. Поэтому правильное определение целей маркетинга позволит любой фирме намного быстрее и с меньшими финансовыми затратами достичь успеха.

Рассмотрим основные маркетинговые цели холдинга:

- В части увеличения дохода по направлению fashion-retail +18% к 2016. В достижении этой цели основная нагрузка будет на торговые точки, расположенные в городе Екатеринбург. В общем приросте эта цель будет также достигнута за счет открытия двух новых торговых точек Inglot в Москве. Таким образом, общее количество торговых точек в 2017 году будет составлять 10.

- В части роста объема продаж в 2017 году продажи в натуральном выражении останутся на показателях 2016 года, но в денежном выражении (за счет повышения цен) увеличатся на 22%.

- В части увеличения доли рынка компании партнеры ведут рейтинг партнерских магазинов. В данном случае доля рынка конкретного магазина определяется следующими показателями: объем выручки, средний чек, конверсия. Согласно этим показателям торговые точки, расположенные в Екатеринбурге в 2017 году должны находиться в 10 лучших, торговые точки в

городе Челябинске должны находиться в зоне 50-70 место. В Москве также должны находиться в зоне 50-70 место. Относительно конкурентов увеличение доли рынка не входит в зону компетенции маркетинговой деятельности маркетинговой деятельности холдинга.

- В части развития бизнеса направления fashion-retail холдинга Family Group открытие в июне 2017 года двух новых партнерских магазинов Inglot. А также продолжение переговоров об открытии новых магазинов брендов Calzedonia, Intimissimi и Tezenis в Челябинске, Екатеринбурге и Москве.

- Поддержание и установление долгосрочных партнерских отношений с управляющими компаниями крупнейших торговых комплексов Челябинска, Екатеринбурга и Москвы.

- Исполнение и контроль достижения поставленных целей возлагается на одного из учредителей холдинга Family Group и исполнительного директора холдинга Family Group.

- В части создания информационного поля холдинга Family Group в срок до 30.07.2017 будет запущен сайт www.familygroup.ru. Основное предназначение сайта – презентация холдинга Family Group.

3.5 Ключевые направления развития

Современная концепция стратегического планирования предусматривает при разработке стратегии организации выделение стратегических зон хозяйствования. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ) - отдельный сегмент окружения компании, на который она имеет или хочет получить выход. Параметрами выделения СЗХ из внешней среды компании являются: определенная потребность или технология, посредством которой эта потребность может быть удовлетворена.

Искусство определения набора технологий при выделении СЗХ заключается в том, чтобы обеспечить предприятию достижение синергетического эффекта

от их взаимодействия. Говоря о правильном выборе стратегии, следует отметить, что важной задачей стратегического управления является определение пропорций и темпов свертывание одного производства и развития другого производства. Предприятие может перейти из одной зоны хозяйствования в другую.

Основными направлениями развития холдинга являются магазины fashion-retail, так как требует сравнительно небольших затрат на содержание и обеспечивают оперативное поступление необходимых оборотных средств. Для обеспечения обучения, развития и адаптации персонала в 2017 году будет внедрена система внутрикорпоративного обучения.

Второе направление со средним сроком стратегического развития является многопрофильная частная медицинская клиника. В качестве основного конкурентного преимущества будет развитие реабилитационного развития. Это требует значительного вложения денежных средств в объекты недвижимости, оборудования и расходные материалы.

3.6 Постановка маркетинговых коммуникаций холдинга Family Group

Как говорилось ранее, головная компания полностью обеспечивает концепцию фирменного магазина: мебель, напольную плитку и светильники, оборудование, программное обеспечение, товар, оформление витрины и манекены, ценообразование и глобальные коммуникации на региональном уровне.

Рассмотрим, основные маркетинговые мероприятия предлагает Калцру своим партнерам

Распродажи

2 раза в год проходят сезонные распродажи. Например, с 24 июня 2016 года во всех магазинах нижнего белья и домашней одежды Intimissimi проходила летняя распродажа с первой волной скидок до 30% на выборочные модели

товаров, а с 8 июля 2016 года стартовал второй этап распродажи - летние скидки 50% на всё (рисунок 12). Срок окончания сезонного SALE - середина августа 2016 года. Благодаря сезонным распродажам увеличивается число посетителей магазина, и происходит сглаживание колебания продаж.

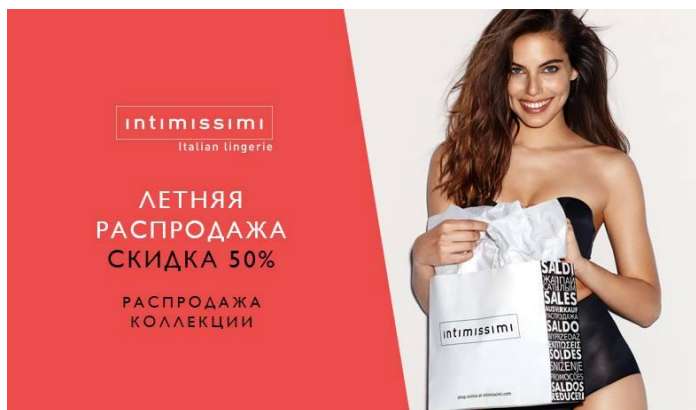


Рисунок 12 – Реклама распродажи, проводимой Калцру

Подарки

Стимулирующая увеличение суммы чека и количество товаров в чеке является акция «подарок». Одним из примеров такой акции служит акция в октябре 2016 года - при покупке на сумму от 10000 рублей покупатели получали в подарок изысканный кулон Swarovski (рисунок 13).



Рисунок 13 – Подарок покупателям от Калцру

Билборды

Реклама на щитах стимулирует спрос и ведет к увеличению потребительской активности населения к продвигаемому продукту. Билборды, установленные в местах с высокой проходимостью и оживленным движением, позволяют охватить широкую целевую аудиторию, включающую представителей различных гендерных, возрастных и социальных групп.

Весной 2017 года в Челябинске во всех районах города было установлено более 10 рекламных щитов, что позволяет привлечь внимание максимального числа потенциальных клиентов (рисунок 14).



Рисунок 14 – Биллборд бренда Intimissimi в г. Челябинск

Так как компании партнеры могут осуществлять маркетинговую деятельность только в рамках установленных правил в договоре коммерческой цессии и могут самостоятельно только обеспечивать коммуникации с непосредственными покупателями в магазинах, предлагаем следующее:

Аккаунт в социальной сети Instagram

Так как Челябинск город развивающийся, и еще многие потребители продолжают покупать белье в розничных магазинах необходимо повысить узнаваемость бренда, что повлечет за собой увеличение продаж.

Instagram входит в число наиболее перспективных социальных платформ для продвижения бизнеса. [18] Во-первых, популярность этой сети уверенно растет. При этом пользователи Instagram демонстрируют высокую вовлеченность во взаимодействие друг с другом и с брендами [30]. Во-вторых, Instagram позволяет публиковать и потреблять визуальный контент, который воспринимается пользователями в десятки тысяч раз быстрее по сравнению с текстовым. Добавив сюда возможность использовать Instagram буквально на ходу с помощью мобильных гаджетов. Получается чуть ли не идеальная социальная платформа для современного человека, живущего в бешеном темпе [17]. В-третьих, в отличие от традиционных соцсетей, платформы для обмена визуальным контентом успешно генерируют немедленные конверсии. А самое главное, что запуск страницы в социальной сети не требует вложений [30].

Главное отличие Instagram от прочих социальных сетей в том, что Instagram делает акцент на продукт, поэтому его стоит использовать как маркетинговый инструмент и дополнительный источник трафика.

Фотография – это основной носитель информации. Она привлекает внимание, создает настроение, вызывает положительные эмоции и ассоциации. Глядя на яркую фотографию, пользователь ощущает желание купить товар. Instagram идеально подходит для рекламы одежды и нижнего белья.

Почему бизнесу нужен Instagram? Ответить на этот вопрос можно с помощью статистики. По данным Pew Research Center, 17 % от общего количества пользователей социальных сетей старше 18 лет ежедневно проверяют аккаунт в Instagram. Ядро аудитории этой социальной сети представляют молодые люди в возрасте от 18 до 40 лет. В гендерном разрезе в Инстаграм доминируют женщины. Пользователи Instagram очень активно используют эту сеть. 57 % владельцев проверяют аккаунт как минимум раз в день, а 35 % использования Instagram для продвижения бизнеса в рунете [18].

Реализация идеи аккаунта показана в приложении А.

Затраты на данное предложение составляют 15000 рублей - заработная плата сотрудника.

Раздача листовок в торговых центрах

Реклама в торговых центрах – очень эффективный инструмент распространения рекламы, охватывающий широкие массы людей. Центры розничной торговли идеально подходят для рекламных акций, поскольку сюда потребитель приходит именно с намерением купить. Реклама в ТЦ одновременно является стимулятором продаж, информатором и путеводителем. При изобилии товаров и продавцов недостаточно просто проинформировать человека о высоком качестве продукции и доступной цене. Его нужно «привести» к самому прилавку.

Листовка — это самый простой и весьма эффективный способ донести до потенциального потребителя информацию о товаре и проходящих акциях. Одним из основных преимуществ раздачи листовок является их относительно небольшая цена, быстрое производство и распространение.

Пример разработанной листовки представлен на рисунке 15. Флаер был разработан к праздникам 23 февраля и 8 марта и охватывал все 3 бренда холдинга Family Group, расположенные в ТРК «КУБа» г. Челябинск.



Рисунок 15 – Флаер, разработанный к праздникам 23 февраля и 8 марта

Затраты на листовки:

-Печать листовок 5000 шт – 5500 рублей.

-Работа промоутера 150р/ч. За 12 часов работы было потрачено 1800 рублей.

Итого затраты составили 7300 рублей.

Конкурс рисунков и поделок

Для налаживания контактов с потребителями и увеличения объема продаж предлагается конкурс детского творчества. По условиям конкурса необходимо принести свой рисунок или поделку в один из отделов холдинга Family Group, заполнить анкету участника, выложить фотографию в Instagram и ждать результатов. Информационная об акции листовка представлена на рисунке 16.



Рисунок 16 – Рекламная листовка творческого конкурса

По результатам первой недели проведения конкурса было собрано более 30 рисунков. Девочка, нарисовавшая лучший рисунок получила в подарок игру «Супер Твистер» (рисунок 17), а ее мама скидку 30% на покупку.



Рисунок 17 – Победитель конкурса детского творчества

Данное мероприятие вызвало интерес у целевой аудитории, но о результатах говорить пока рано, так как конкурс стартовал только 25 мая 2017 года и продлится до 1 августа 2017 года.

Затраты на проведения:

- 4500 рублей за 3000 шт листовок;
- закуплены подарки участникам на сумму 10000.

Итого затраты составили 14500.

Спонсорство «Мисс ВШЭУ 2017»

Спонсорство — особый инструмент маркетинговых коммуникаций, заключающийся в финансировании различных мероприятий, юридических и физических лиц с целью создания благожелательного отношения широкой общественности к деятельности предприятия.

Спонсорство является синтетическим видом маркетинговых коммуникаций, так как при этом используются различные средства маркетинговой коммуникации: реклама, стимулирования сбыта и персональная продажа.

Главной целью спонсорства было увеличить узнаваемость марки, установить позитивные ассоциации с брэндом и привлечь внимание целевой аудитории конкурса к отделам Intimissimi и Calzedonia в ТРК «КУБа» г. Челябинск.

Во время проведения конкурса «Мисс ВШЭУ 2017» в социальной сети ВКонтакте активно велась рекламная кампания брэндом Intimissimi и Calzedonia (приложение Б). Статистика просмотров, опубликованных постов представлена на рисунке 18.

№	Пост	Лайки	Просмотры	Репосты
1	Информация о нас	52	2000	12
2	Видео Intimissimi	53	1600	11
3	Fissman	42	1500	11
4	Акция Intimissimi	52	1800	11
5	Сетка Calzedonia	40	1400	11
6	Бюст Intimissimi	45	1800	12
7	Видео Calzedonia	35	1500	8
8	Летучая в Intimissimi	38	1300	10
9	Колготки Calzedonia	26	1300	8
10	Бюст Intimissimi	18	1100	5
	Итого	401	15300	99

Рисунок 21 – Статистика просмотров публикаций «Мисс ВШЭУ 2017»

Статистика просмотров показывает интерес аудитории к брэндам.

Затраты на данное мероприятие:

- Сертификаты победителям на сумму 9000 рублей.
- Взнос генерального партнера 6500 рублей.
- Доставка, погрузка, разгрузка рекламной конструкции 3000 рублей.

Итого 18500 рублей.

3.7 Ожидаемый эффект от внедрения маркетинговых мероприятий

Оценка эффективности маркетинга является весьма сложной задачей, не всегда можно выразить какой-либо результат количественным показателем.

Тем не менее, существует множество разных подходов относительно решения данной проблемы, что и позволяет выделить следующую классификацию методов оценки эффективности маркетинга.

Качественные методы предполагают использование маркетингового аудита, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ внешней среды организации, а также всех угроз и возможностей. При этом можно выделить две области маркетингового контроля: маркетинговый контроль, ориентированный на результаты, и маркетинг-аудит, т.е. анализ качественных сторон деятельности организации.

Количественные методы оценки эффективности маркетинга требуют сравнения затрат на маркетинг с полученной валовой прибылью и затрат на рекламу к объему продаж. В общем виде эффективность маркетинговой деятельности (индекс доходности) определяют, как отношение совокупной дисконтированной прибыли, полученной от реализации маркетинговых мероприятий в каждом году расчетного периода, к совокупным дисконтированным затратам на осуществление этих мероприятий. При этом маркетинговая деятельность эффективна, если индекс доходности больше ставки на капитал, и не эффективна - если меньше. Проведение анализа прибыльности и анализа издержек может также стать одним из вариантов количественного метода оценки эффективности маркетинга. При оценке маркетинговой деятельности необходимо представлять параметры, характеризующие деятельность конкретного бизнес-подразделения - объемы реализации, долю организации на рынке, маржинальную и чистую прибыль.

Социологические методы оценки эффективности маркетинга нацелены на использование инструментов прикладной социологии - разработку программы социологического исследования и, в соответствии с ней, проведение самого исследования. На применение инструментов прикладной социологии также ориентирована оценка эффективности маркетинговых коммуникаций

(эффективности рекламы, стимулирования сбыта, связей с общественностью, личных продаж, прямого маркетинга).

Балльные методы оценки эффективности маркетинга определяют его эффективность по каждому мероприятию на соблюдение ряда критериев соответствия структур и процессов концепции маркетинга с выставлением определенных баллов по каждому критерию. [23]

Представленные в теории маркетинга методики оценки эффективности маркетинговой деятельности не могут быть в полной мере использованы в оценке предложенных маркетинговых мероприятий в силу ряда ограничений:

- конфиденциальность коммерческой информации по условиям договора коммерческой сессии;
- в силу высокой субъективности оценки динамики посещаемости и конверсии, и как следствие оборотов магазинов.

В связи с этим ожидаемый эффект от внедрения маркетинговых мероприятий мы будем измерять по степени достижения поставленных маркетинговых целей (таблица 9).

Таблица 9 – Цели маркетинговой деятельности и степень их исполнения

Цели	Степень исполнения
Увеличение дохода +18% (к 2016 году)	По итогам первого полугодия цель достигается (+19% к первому полугодю 2016 года)
Увеличение объема продаж в денежном выражении на 22%	По итогам первого полугодия цель достигается (+20,5% к первому полугодю 2016 года)
Торговые точки г. Екатеринбург должны находиться в 10 лучших в России	По итогам первого полугодия торговые точки г. Екатеринбург находятся на 12 месте
Торговые точки г. Челябинск должны находиться в зоне 50-70 место в России	По итогам первого полугодия торговые точки г. Челябинск находятся на 68 месте
Торговые точки г. Москва должны находиться в зоне 50-70 место в России	По итогам первого полугодия торговые точки г. Москва находятся на 63 месте

Окончание таблицы 9

Открытие двух магазинов Inglot	15.06.2017 открыт Inglot в г. Москва ТЦ «Ереван Плаза». На июль 2017 года запланировано открытие магазина Inglot в г. Москва ТЦ «Мега Белая дача»
Поддержание и установление долгосрочных партнерских отношений с управляющими компаниями крупнейших торговых комплексов Челябинска, Екатеринбурга и Москвы	Продолжается успешное сотрудничество с управляющими компаниями ТЦ, в которых уже открыты торговые точки. Проведены успешные переговоры с УК ТЦ «Ереван Плаза» и ТЦ «Мега Белая дача» в г. Москве, о чем свидетельствует открытие двух магазинов
До 30.07.2017 запуск сайта www.familygroup.su	Доменное имя выкуплено, разработчик сайта определен, дата сдачи работы 20.07.2017

Ключевые задачи маркетинговой деятельности направления fashion retail холдинга Family Group:

- удержание показателей конверсии;
- привлечение новых покупателей;
- стимулирование повторных покупок.

Именно на эти задачи были направлены предложенные маркетинговые мероприятия (таблица 10).

Таблица 10 - Маркетинговые мероприятия, направленные на ключевые задачи

Мероприятие	Характер воздействия на потребителя	Степень влияния на достижение маркетинговых целей
Instagram	Установление и поддержание контакта, информирование, получение обратной связи, формирование интереса к продукту, побуждение совершить покупку	<p>Прямое воздействие наряду с работой персонала магазина на достижение целей по доходности и увеличения объема продаж в денежном выражении. И как следствие занятие высоких мест в рейтинге магазинов России.</p> <p>Косвенное воздействие в части формирования деловой репутации при переговорах (цели, касающиеся установления партнерских отношений)</p>

Окончание таблицы 10

Листовки	Информирование, формирование интереса к продукту, побуждение совершить покупку	Прямое воздействие наряду с работой персонала магазина на достижение целей по доходности и увеличения объема продаж в денежном выражении. И как следствие занятие высоких мест в рейтинге магазинов России.
Конкурс творчества	Установление и поддержание контакта, поддержание интереса к магазину, побуждение совершить повторную покупку, поддержание лояльности покупателя к магазину	Прямое воздействие наряду с работой персонала магазина на достижение целей по доходности и увеличения объема продаж в денежном выражении. И как следствие занятие высоких мест в рейтинге магазинов России.
Спонсорство	Установление и поддержание контакта, информирование, формирование интереса к продукту, побуждение совершить покупку	Прямое воздействие наряду с работой персонала магазина на достижение целей по доходности и увеличения объема продаж в денежном выражении. И как следствие занятие высоких мест в рейтинге магазинов России.

Эффективность предложенных мероприятий особенно видно на фоне снижения покупательской способности и как следствие снижение посещаемости ТЦ, о чем свидетельствует данные аналитик.фм. Так, например, в журнале «Деловой квартал» в материале «Челябинская область попала на дно рейтинга регионов по уровню потребительской активности» от 11.04.2017 представлена следующая информация: «Финансовый университет проанализировал уровень потребительской активности в регионах России. Челябинская область за последний месяц потеряла 11,2 пункта в индексе расходов и доходов». Хуже Южного Урала только Кабардино-Балкария, там показатель уменьшился на 21 пункт. Все это ведет к тому, что люди не могут позволить себе дорогие покупки – например, новый автомобиль и квартиру. По словам руководителя челябинского информационно-

аналитического агентства «Монитор» Алексея Ширинкина, население региона настроено пессимистично и вынуждено сберегать, а не тратить».

А в материале «Ритейлеры массово корректируют планы» от 13.04.2017 приводят следующее: «По расчетам Watcom, падает покупательская активность. В Екатеринбурге, по данным компании, посещаемость ТЦ в январе-феврале этого года сократилась на 9,7% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, в крупных городах Поволжья — на 5%. Впрочем, директор крупнейшего екатеринбургского ТРЦ «Гринвич» Дмитрий Сарапульцев в разговоре с DK.RU выразил мнение, что статистика Watcom некорректна: в его объекте наблюдается не падение посещаемости, а рост примерно на 3%. Но качественными торговыми центрами в городе можно назвать только «Гринвич» и «МЕГУ», считает он. Восстановление рынка торговой недвижимости в целом начнется в 2018г., ожидают консультанты «Магазина магазинов» — тогда будут введены многие из строящихся сейчас проектов. В этом году во многих городах-миллионниках, в частности, Красноярске, Нижнем Новгороде и Екатеринбурге, не запланирован ввод новых крупных ТЦ, а в Челябинске последний большой торговый центр открылся еще в ноябре 2015 г.»

Данные посещаемости и конверсии каждого отдела холдинга Family Group представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Посещаемость и конверсия отделов холдинга Family Group

Магазины	1-е полугодие 2016		1-е полугодие 2017	
	Посещаемость	Конверсия	Посещаемость	Конверсия
Calzedonia Екб	100364	14	91950	15
Calzedonia Члб	37283	14	34650	16
Calzedonia Мск	100182	15	90350	17
Intimissimi Екб	64350	14	57000	19
Intimissimi Члб	33600	13	29950	14
Intimissimi Мск	65275	16	57873	17
Springfield Екб	0	0	31427	12

Как видно из таблицы во всех магазинах наблюдается снижение посещаемости в среднем на 10-12%. Однако, конверсия выше, чем в предыдущем периоде. Некоторый прирост конверсии объясняется профессиональной работой персонала магазинов и качеством содержания мероприятий по установлению и поддержанию коммуникаций с существующими и потенциальными потребителями.

В таблице 12 представлены основные показатели работы аккаунтов в Instagram.

Таблица 12 – Статистические данные работы аккаунтов в Instagram

	Май, 2017			
Магазин	Кол-во подписчиков за весь период	Кол-во публикаций за весь период	Кол-во лайков за весь период	Кол-во комментариев за весь период
Calzedonia Челябинск	3324	1330	27948	200
Calzedonia Екатеринбург	3651	1340	28074	268
Calzedonia Москва	3986	1342	30415	396
Intimissimi Челябинск	3582	1332	28016	214
Intimissimi Екатеринбург	3873	1341	29547	286
Intimissimi Москва	3951	1352	30389	372
Springfield Екатеринбург	3000	1118	26981	187
Итого	25367	9155	201370	1923

Сопоставив данные статистики, приведенной в таблице 12, и данные из таблицы 11 можно сделать вывод о том, что аудитория Instagram реагирует на публикации и формирует трафик в магазинах, а также можно предположить, что аудитория Инстаграм занимает более трети в конверсии магазина.

В сложившихся экономических условиях следует продолжать мероприятия по установлению и поддержанию контактов с потребителями.

3.8 Правовое регулирование маркетинговых мероприятий

Развитие маркетинга как важнейшей сферы современной экономики требует его всестороннего и эффективного правового регулирования.

Основной закон, регулирующий коммуникационную политику фирмы, – Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе». Закон раскрывает общие требования, предъявляемые к рекламе, определяет особенности способов распространения рекламы, выделяет требования, предъявляемые к рекламе отдельных товаров, аспекты саморегулирования рекламы, а также государственного контроля соблюдения рекламного законодательства. В законе установлены требования по осуществлению стимулирующих мероприятий (лотереи, конкурса, игры и т. п.). [3]

Регулирование интернет-рекламы

Виртуальная реклама почти ничем не отличается от рекламы на радио, телевидении, в печатных изданиях и на наружных носителях, поэтому и регламентируется она теми же нормами, что и любые другие виды рекламы.

Общие требования к рекламе, независимо от средств ее размещения, упоминаются в пятой статье Закона:

- в рекламе не допускается использование бранных слов, непристойных и оскорбительных образов, сравнений и выражений;

- в рекламе не могут демонстрироваться процессы курения и потребления алкогольной продукции, а также пива и напитков, изготавливаемых на его основе;

- не могут использоваться иностранные слова и выражения, которые могут привести к искажению смысла информации;

- не должны применяться образы медицинских и фармацевтических работников, за исключением такого использования в рекламе медицинских услуг, средств личной гигиены;

- запрещено указание на лечебные свойства, то есть положительное влияние на течение болезни, объекта рекламирования, за исключением такого указания в рекламе лекарственных средств, медицинских услуг, в том числе методов лечения, изделий медицинского назначения и медицинской техники;

- реклама должна быть добросовестной и достоверной.

Не является рекламой в интернете:

- информация о производимых или реализуемых товарах, размещенная на сайте производителя или продавца товаров или на страницах в социальных сетях, если указанные сведения предназначены для информирования посетителей сайта или страницы в социальной сети о реализуемых товарах, ассортименте, правилах пользования (алкогольные компании могут вздохнуть спокойно — на своих сайтах им можно публиковать ассортимент и другую информацию);

- информация о скидках или проводимых акциях, размещенная на сайтах-агрегаторах (на сайтах, где аккумулируются и предлагаются различные купоны или билеты, позволяющие приобрести товар со скидкой); [2]

- результаты поисковой выдачи не являются рекламой и не регулируются законодательством о рекламе, потому что такая информация является результатом обработки поискового запроса пользователя и не направлена на формирование и поддержание интереса к какому-либо товару.

Является рекламой в интернете:

- информация на сайте рекламодателя или в его группе в соц. сети, направленная на привлечение особого внимания к конкретному товару и его выделение среди однородных товаров (например, всплывающий баннер);

-контекстная реклама.

Регулирование распространения рекламных листовок в торговых центрах

- листовки должны соответствовать вышеперечисленным требованиям к рекламе;

- запрета раздавать листовки в ТЦ нет;

- листовка должна содержать полную и достоверную информацию о товаре или услуге.

Конкурс творчества

При осуществлении прямого маркетинга в целях продвижения товаров, работ, услуг важно соблюсти права потенциальных потребителей, предусмотренные Федеральным законом от 27 июля 2006 г. №152-ФЗ «О персональных данных». Такие контакты допускаются только при условии предварительного согласия покупателя.

Настоящим Федеральным законом регулируются отношения, связанные с обработкой персональных данных, осуществляемой федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, иными государственными органами, органами местного самоуправления, иными муниципальными органами, юридическими лицами и физическими лицами с использованием средств автоматизации, в том числе в информационно-телекоммуникационных сетях, или без использования таких средств, если обработка персональных данных без использования таких средств соответствует характеру действий (операций), совершаемых с персональными данными с использованием средств автоматизации, то есть позволяет осуществлять в соответствии с заданным алгоритмом поиск персональных данных, зафиксированных на материальном носителе и

содержащихся в картотеках или иных систематизированных собраниях персональных данных, и (или) доступ к таким персональным данным (рисунок 19). [3]

АНКЕТА УЧАСТНИКА

№ _____

ФИО _____

ВОЗРАСТ _____

ДАТА _____

ТЕЛЕФОН _____

ПОДПИСЬ _____

* В акции принимают участие магазины:
"Intimissimi", "Calzedonia", "Springfield"
расположенные в г.Екатеринбурге ТРЦ "Гринвич";
"Intimissimi", "Calzedonia", "Fissman"
расположенные в г.Челябинске ТРК "Куба".
Организатор акции ООО "Фэмэли" и ООО "Фортуна Гранд"
Каждый участник акции даёт своё согласие на обработку и передачу своих персональных данных, указанных в договоре с использованием или без использования автоматизации в целях заключения и исполнения настоящего договора.

Рисунок 19 – Анкета участника творческого конкурса с согласием на обработку персональных данных

Регулирование спонсорской рекламы

Закон о рекламе 2006 года исключил из законодательства определение понятия спонсорства, заменив его понятием спонсора как лица, предоставившего средства для организации и (или) проведения определенного мероприятия либо создания и использования какого-либо результата творческой деятельности, а также закрепив определение спонсорской рекламы как рекламы распространяемой на условии обязательного упоминания в ней об определенном лице как о спонсоре. Как отмечается, одной из особенностей

такой дефиниции понятия спонсора является запрет для товара и средств его индивидуализации на выступление в качестве спонсора, которым может являться только их владелец. [1]

Одной из основных особенностей регулирования спонсорской деятельности в РФ является возможность ее осуществления на безвозмездной основе, поскольку указание на возмездный характер оказания спонсорских услуг в законе отсутствует. Данный вывод подтверждается и материалами судебной практики: в частности, в одном из своих постановлений ФАС Московского округа отметил, что согласно письму Минфина от 13.03.2007 №03–08–05 выплаты, произведенные по спонсорскому соглашению, направлены на некоммерческое спонсорское финансирование выставок. Таким образом, спонсорская помощь может оказываться на безвозмездной основе и не предполагать предъявления встречных требований.

В то же время, существует также письмо Минфина РФ от 01.09.2009, в котором отмечается целевой характер спонсорского взноса и наличие встречных обязательств по предоставлению рекламных услуг. Таким образом, действующее законодательство не содержит в себе единого вывода о возможности безвозмездного оказания спонсорских услуг.

Исходя из вышеизложенного, предлагается конкретизировать спонсорскую деятельность, осуществляемую в целях распространения рекламы, путем закрепления в федеральном законе «О рекламе» термина «спонсорская деятельность в рекламных целях», которую предлагается определить как «деятельность по предоставлению средств для организации и (или) проведения определенного мероприятия либо создания и использования какого-либо результата творческой деятельности на условиях распространения спонсируемым рекламной информации о спонсоре». Под спонсируемым следует понимать лицо, которому спонсором были переданы средства для совершения вышеперечисленных действий. В целях приведения законодательства о рекламе в соответствие с нормами международного права

следует также закрепить в базовом законе норму об ограничении возможности спонсора по вмешательству в деятельность спонсируемого субъекта, что позволит выделить отношения по спонсорству в качестве отдельного вида правоотношений. [3]

Выводы по разделу три:

В части постановки маркетинговой деятельности холдинга основное внимание будет уделяться предприятиям направления fashion-retail. Особенностью маркетинговой деятельности предприятий направления fashion-retail является то, что они работают по франшизе ведущих европейских компаний Калцру, Cortefiel, Fissman, Ingot (представитель в России ООО «Анкор»). По условиям договоров коммерческой цессии предприятия партнеры не могут самостоятельно осуществлять маркетинговую деятельность. Головная компания (официальный представитель в России) полностью обеспечивает разработку ассортимента, ценообразование, глобальные коммуникации на региональном уровне. Компании партнеры могут осуществлять маркетинговую деятельность только в рамках установленных правил в договоре коммерческой цессии и могут самостоятельно обеспечивать коммуникации с непосредственными покупателями в магазинах.

В рамках работы были предложены следующие маркетинговые мероприятия:

- аккаунт в социальной сети Instagram;
- раздача листовок в торговых центрах;
- конкурс детского творчества;
- спонсорство конкурса «Мисс ВШЭУ 2017».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современной отечественной и зарубежной литературе нет общепринятого определения маркетинга. Сходство взглядов прослеживается лишь в том, что это явление связано с рыночной деятельностью. А маркетинговую деятельность исследователи рассматривают с разных позиций:

- видов деятельности;
- целей деятельности;
- выполняемых функций;
- организации деятельности;
- управления.

Управление маркетинговой деятельностью является непрерывным и расширяющимся процессом установления стандартов, измерения эффективности, сопоставления оценки, а также корректировки планов, программ и методов маркетинга.

Одной из популярных тенденций в отечественном бизнесе является создание холдинговых структур крупными компаниями с целью увеличения собственных активов, наращивания инвестиционного капитала, а также для оптимизации налогов при помощи дочерних компаний. Холдинг – это группа коммерческих организаций, среди которых есть одна главная компания и несколько дочерних организаций, находящихся в подчинении.

Маркетинговый обзор показал, что рынок ритейла переживает самое сильное падение за свою историю. Сокращение покупательской способности и, как следствие, падение трафика и продаж в магазинах, отсутствие денег у крупных игроков рынка в связи с ужесточением банковской политики в области розничной торговли, проблемы с импортозамещением – с этими трудностями столкнулись большинство участников fashion-индустрии.

На рынке частных медицинских организаций наблюдаются следующие ключевые тенденции развития:

- рост спроса на медицинские услуги;

- развитие добровольного медицинского страхования;
- ожидается консолидация рынка на фоне формирования игроков федерального уровня;
- сильная зависимость развития частной медицины от государственной политики.

Рынок косметики и парфюмерии кризис почти не затронул. Сказался кризис в этой сфере лишь на предпочтениях покупателей – граждане стали больше обращать внимания на отечественные бренды, а клиенты premium-сегмента – на более дешевый mass-маркет.

ООО «ФЭМЭЛИ» («Family Retail Group») – компания в составе конгломератного портфеля «Группы Компаний «КРЕДО». Сферой деятельности компании является розничная торговля (ритейл) по модели франчайзинга, то есть работа с надежными партнерами (брендодержателями, франчайзерами) и распространение продукции под их брендами преимущественно в B2C сегменте. Компания развивается в следующих направлениях ритейла: белье, чулочно-носочная продукция, одежда, посуда, профессиональная косметика, также прорабатывается вариант франшизы кофейни или ресторана.

В части постановки маркетинговой деятельности холдинга основное внимание будет уделяться предприятиям направления fashion-retail. Особенностью маркетинговой деятельности предприятий направления fashion-retail является то, что они работают по франшизе ведущих европейских компаний Калцру, Cortefiel, Fissman, Ingot (представитель в России ООО «Анкор»). По условиям договоров коммерческой цессии предприятия партнеры не могут самостоятельно осуществлять маркетинговую деятельность. Головная компания (официальный представитель в России) полностью обеспечивает разработку ассортимента, ценообразование, глобальные коммуникации на региональном уровне. Компании партнеры могут осуществлять маркетинговую деятельность только в рамках установленных правил в договоре коммерческой

цессии и могут самостоятельно обеспечивать коммуникации с непосредственными покупателями в магазинах.

В рамках работы были предложены следующие маркетинговые мероприятия:

- аккаунт в социальной сети Instagram;
- раздача листовок в торговых центрах;
- конкурс детского творчества;
- спонсорство конкурса «Мисс ВШЭУ 2017».

Результаты данной работы могут быть использованы в процессе внедрения в бизнес сформированную стратегию поведения с покупателями и анализа маркетинговых исследований и разработки на их основе комплекса рекомендаций по совершенствованию торговой и маркетинговой деятельности холдинга Family Group.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 ФЗ N 14-13135- ред. от 28.12.201 / «Собрание законодательства РФ», 14.04.2014, N 15, ст. 1691
- 2 Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»: от 27.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 19.12.2016) / «Собрание законодательства РФ», 31.07.2006, N 31, ст. 3484
- 3 Федеральный закон «О рекламе»: от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 05.12.2016) / «Собрание законодательства РФ», 20.03.2006, N 12, ст. 1232
- 4 Акопов В.С. Некоторые вопросы управления организациями типа «холдинг» / Акопов В.С.- Менеджмент в России и за рубежом. 2006, № 4.
- 5 Будылин С.Л. Холдинги в России: правовой и налоговый статус / Будылин С.Л. - Коллегия, №8, 2004
- 6 Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент / Виханский О.С., Наумов А.И. - М.: Гардарика, 2004
- 7 Гусев А. Об управлении маркетинговой деятельностью предприятия / Гусев А. - Практический маркетинг. - 2006. - № 5. - С.22-23.
- 8 Горбунов А.Р. Дочерние компании, филиалы, холдинги / Горбунов А.Р. - М., Глобус, 2009.
- 9 Гвишиани Д.М. Организация управления / Гвишиани Д.М. – М.: Наука, 2003. – 536 с.
- 10 Данько, Т.П. Управление маркетингом: учебник / Данько, Т.П. - Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: Инфра - М, 2011. -334 с.
- 11 Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: учеб. пособие Пер. с нем. А.М. Макарова; Под ред. И.С. Минько / Дихтль Е., Хершген Х. - М.: Высшая школа, 1995
- 12 Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка / Ефремова Т.Ф. - М.: Дрофа, 2000.

13 Иванов, М.А., Шустерман, Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса / Иванов, М.А., Шустерман, Д.М. – М.: ГАУ, 2005. – 93 с.

14 Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Котлер Ф. - М.: Ростингер, 2000

15 Комаров М.А. Менеджмент / Комаров М.А. - М.: ИНФРА-М, 2001.

16 Костоглодов, Д.Д., Саввиди, И.И. Маркетинг предприятия / Костоглодов, Д.Д., Саввиди, И.И. - М.: «Контур», 2008. - 112 с.

17 Кремнев Д. Продвижение в социальных сетях / Кремнев Д. - Изд.: Питер, 2011. – с.340с

18 Мингазов И.М. Социальные сети как инструмент продвижения / Мингазов И.М., Макашова В.Н. - Магнитогорск: МГТУ, 2015. – Т.1

19 Осипенко О.В. Российские холдинги. Экспертные проблемы формирования и обеспечения развития / Осипенко О.В. - М.: Статут, 2008. С. 8.

20 Псарева Н.Ю. Холдинговые отношения: теоретические и методические аспекты / Псарева Н.Ю. - М.: Высшее образование и наука, 2003, №8

21 Панкрухин А.П. Маркетинг / Панкрухин А.П. - М.: Омега-Л. - 2005. - 656с.

22 Петушков А.В. Организация службы маркетинга на предприятии / Маркетинг и маркетинговые исследования / Петушков А.В. - 2008. - №6. - С.468-476.

23 Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В., Алиева С.А. Основы маркетинга: учебник / Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В., Алиева С.А. - М.: Изд-во «Экзамен». - 2005. - 448 с.

24 Исследовательская компания Май Маркет [Электронный ресурс] – Режим доступа <http://www.my-market.ru>

25 Официальный сайт «Мосгорстат» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://moscow.gks.ru>

26 Официальная страница РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>

27 Официальный сайт Свердловскстат [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://sverdl.gks.ru>

28 Официальный сайт «Челябинкстат» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://chelstat.gks.ru>

29 Официальная страница компании ЕУ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eu.com>

30 Продвижение в блогах и социальных сетях optimism.ru [Электронный ресурс] – Режим доступа <https://www.optimism.ru/smm>

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Скриншоты аккаунта «Intimissimi_kuba» в социальной сети Instagram

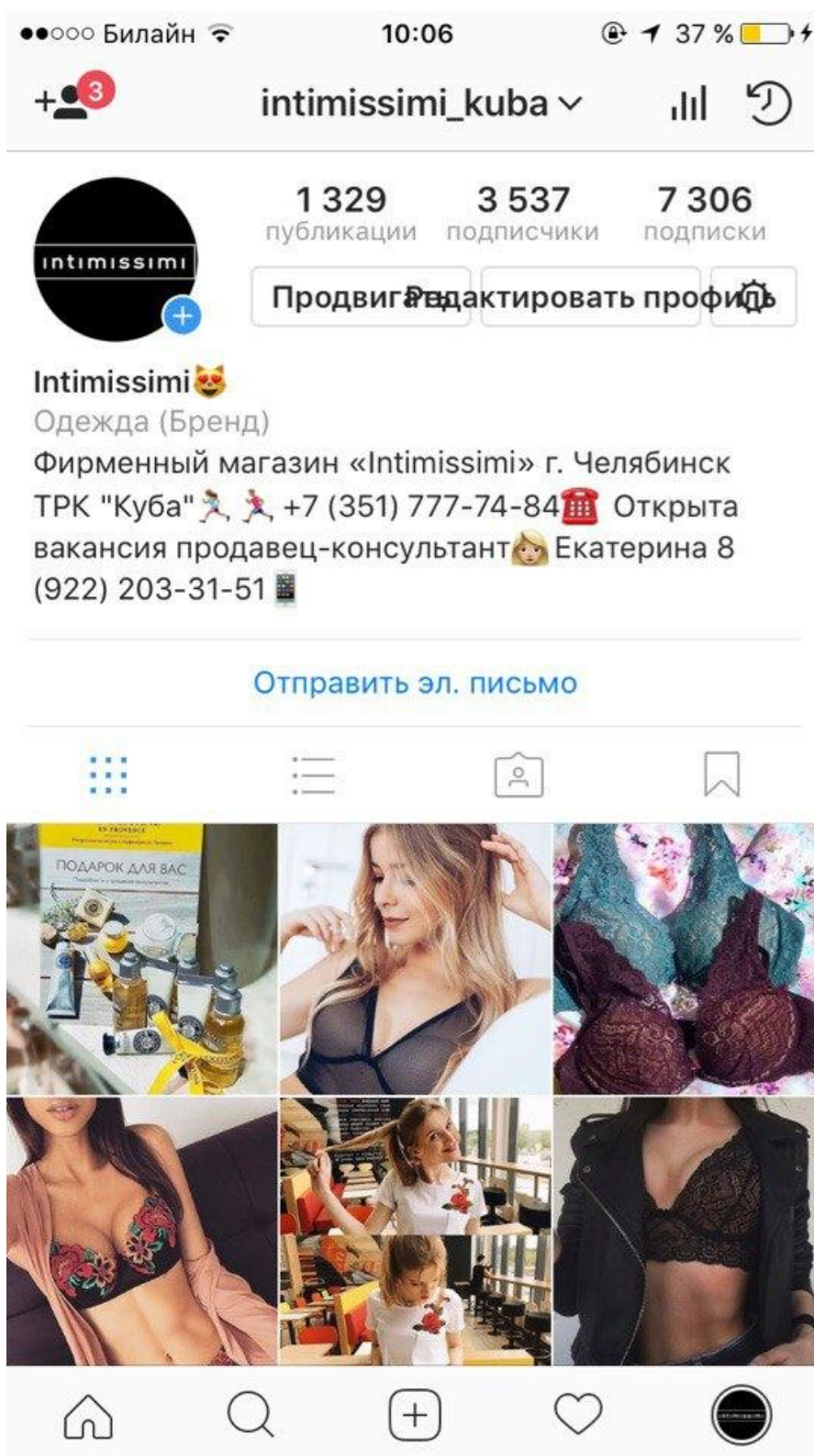


Рисунок А.1 – Официальная страница аккаунта «Intimissimi_kuba»

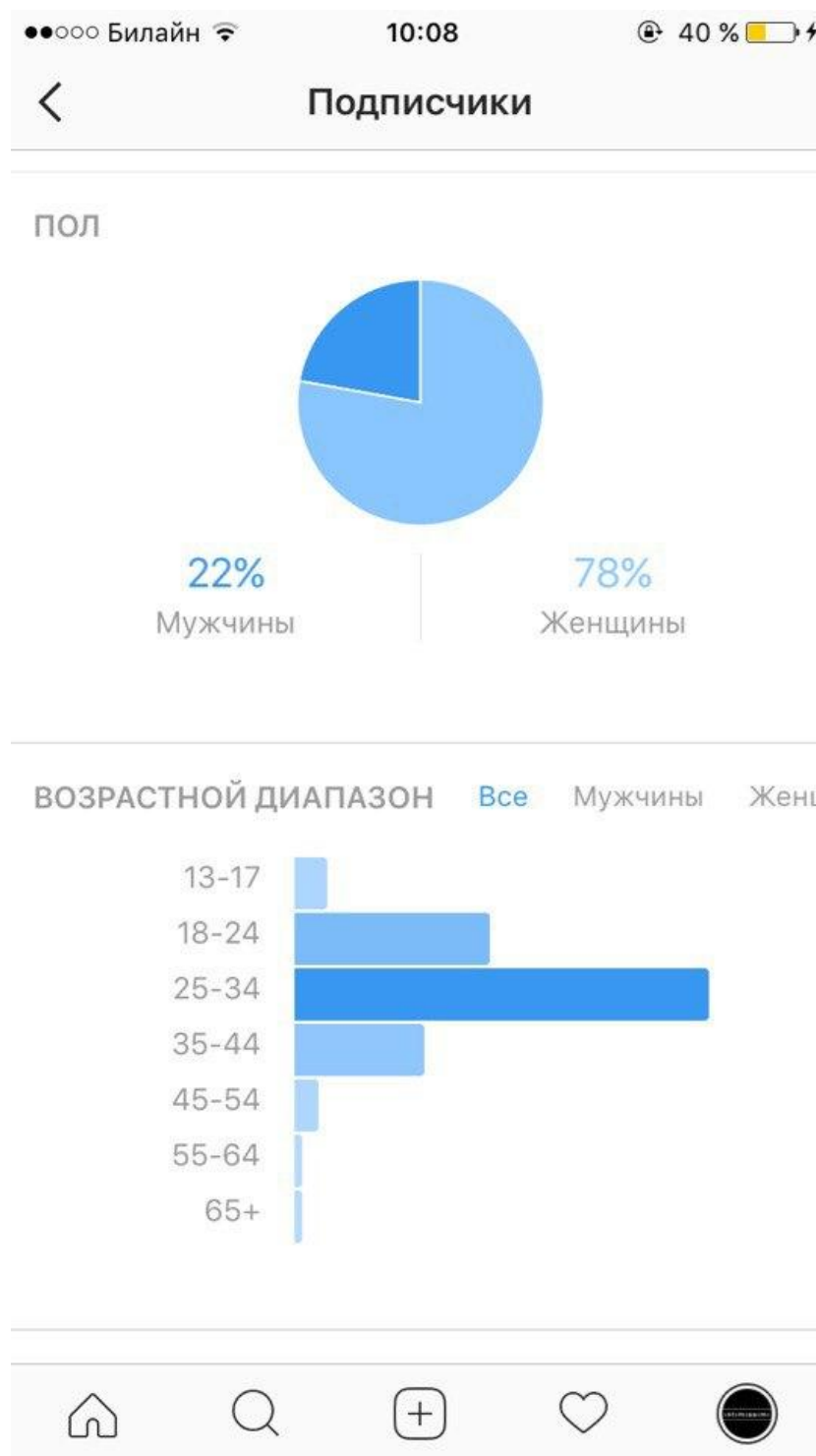


Рисунок А.2 – Подписчики аккаунта «Intimissimi_kuba»

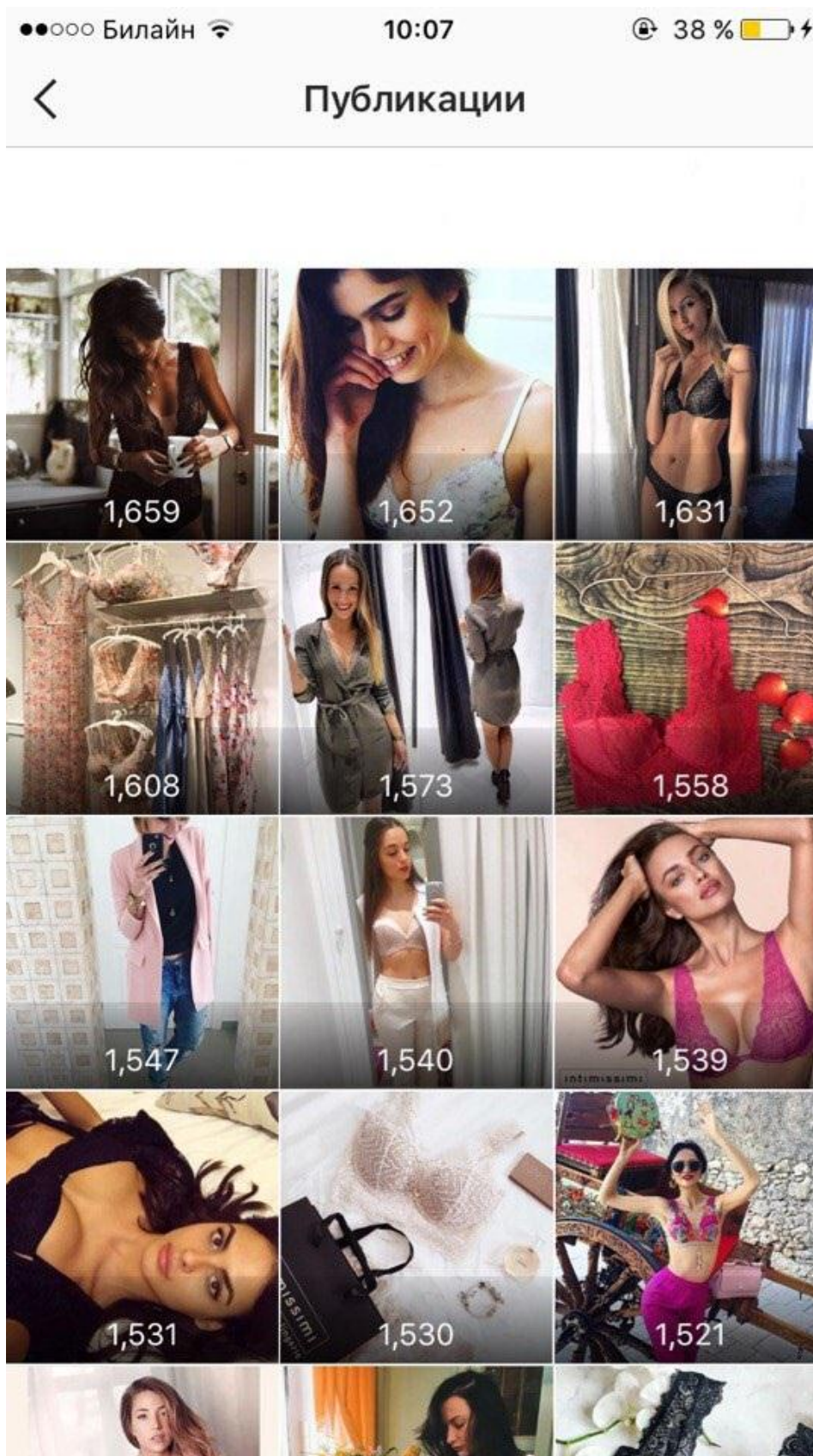


Рисунок А.3 – Количество лайков на публикациях



Рисунок А.4 – Вопрос от покупателя

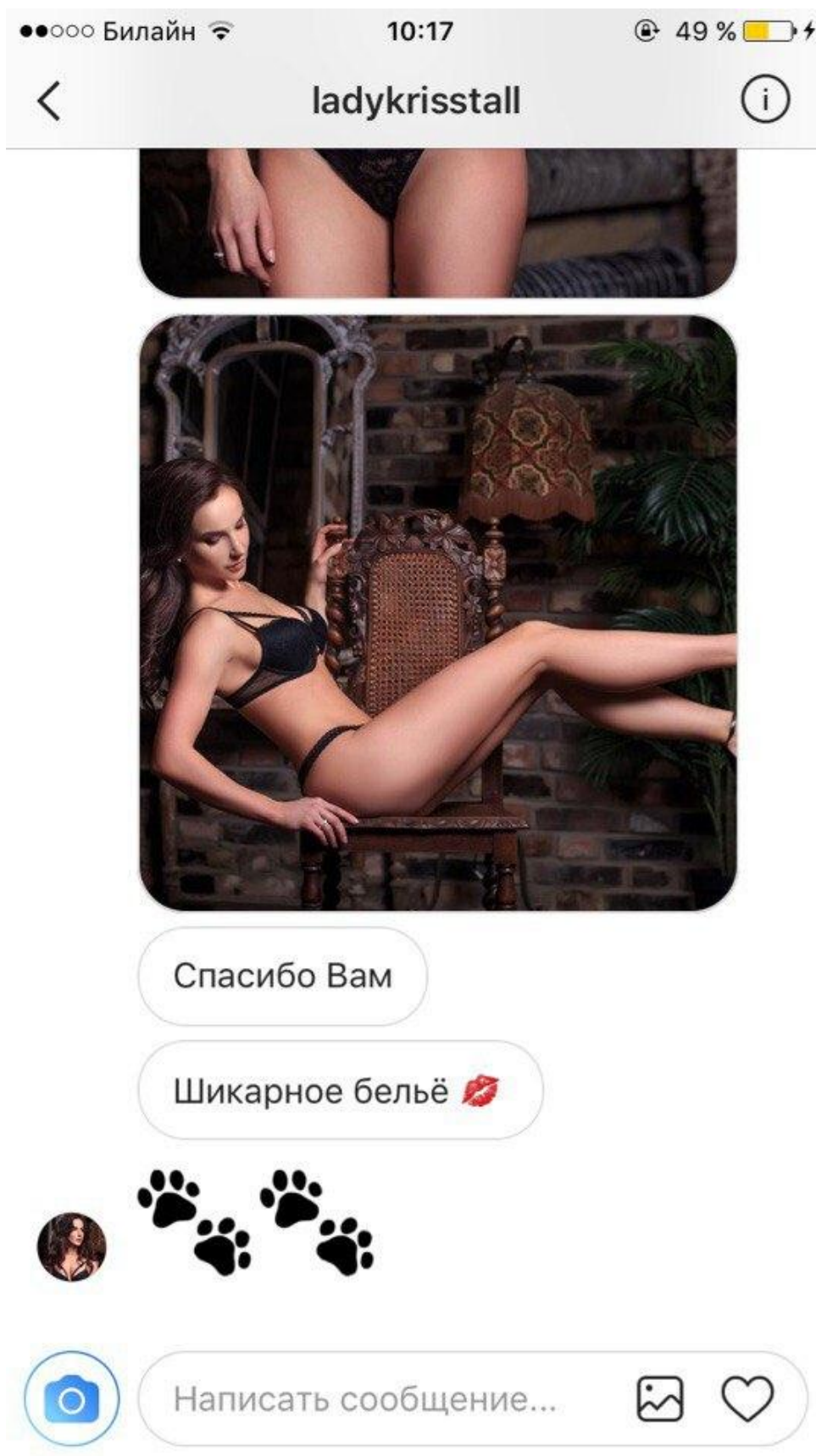


Рисунок А.5 – Отзыв покупателя

intimissimi

Мгөн Вас **KUGA** *1 мая*

CALZEDONIA

Генеральный партнер конкурса «Мисс ВШЭУ - 2017»
магазины CALZEDONIA, INTIMISSIMI в ТРК «КУБа»

Рисунок Б.1 – Обложка рекламной кампании



Мгөм Вас **КУГА**  *1 этаж*

Рисунок Б.2 – Рекламный макет бренда Intimissimi



Мгѐм Вас **KYGO** 1 этаж

Рисунок Б.3 – Рекламный макет бренда Intimissimi



Мгю.и Вас **КУГ**  *1 этаж*

Рисунок Б.4 - Рекламный макет бренда Calzedonia



Мгюи Вас **КУГА**  *1 этаж*

Рисунок Б.5 - Рекламный макет бренда Calzedonia