

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,

_____/Н.В. Останина

« ____ » _____ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой

«Маркетинг»

_____/ И.Ю. Окольнішнікова

« ____ » _____ 2018 г.

Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности
ООО «Миллимон»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ – 38.03.02.2018. 444. ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.п.н доцент

_____/ Л.Д. Мошкина

« ____ » _____ 2018г.

Автор работы,

студент группы ЭУ – 587

_____/ С.К. Каримова

« ____ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер

к.п.н. доцент

_____/ Е.В. Ярушина

« ____ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

АННОТАЦИЯ

Каримова С.К. Разработка
маркетинговой программы повышения
конкурентоспособности
ООО «Миллимон».– Челябинск:
ЮурГУ, ЭУ-587, 2018. – 106 с., 34 ил.,
22 табл., библиогр. список – 57 наим., 2
прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» на основе маркетинговой программы.

В работе рассмотрены теоретическо-методические основы повышения конкурентоспособности организации: понятие, принципы, показатели, факторы и методы оценки.

Проведен анализ конкурентоспособности и маркетинговой деятельности ООО «Миллимон», а также определены основные проблемы в данной сфере.

Разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон». Определено, что всего на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» планируется затрат на сумму 148,6 тыс. руб. Также рассчитаны показатели эффективности данных мер. Согласно проведенному расчету, после их реализации будут получены результаты: чистый дисконтированный доход – 65,5 тыс. руб.; индекс доходности – 1,9; рентабельность инвестиций – 30%; срок окупаемости – 2 года.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	10
1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к понятию конкурентоспособности	10
1.2 Показатели и факторы конкурентоспособности организации	19
1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации	26
2 АНАЛИЗ РЫНКА СУВЕНИРНОЙ ПРОДУКЦИИ.....	35
2.1 Характеристика российского рынка сувенирной продукции	35
2.2 Состояние и тенденции российского рынка сувенирной продукции ..	41
3 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МИЛЛИМОН»	48
3.1 Общая характеристика деятельности ООО «Миллимон»	48
3.2 Анализ внешней среды организации	51
3.2.1 Анализ макросреды ООО «Миллимон»	51
3.2.2 Анализ микросреды ООО «Миллимон».....	54
3.3 Анализ внутренней среды организации	62
3.3.1 Анализ продуктовой политики ООО «Миллимон»	62
3.3.2 Анализ ценовой политики ООО «Миллимон»	64
3.3.3 Анализ сбытовой политики ООО «Миллимон».....	65
3.3.4 Анализ использования маркетинговых инструментов в ООО «Миллимон»	67
3.4 SWOT-анализ ООО «Миллимон»	70
РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИЛЛИМОН».....	73
Комплекс маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности организации	73
Оценка эффективности предложенного комплекса маркетинговых мероприятий	82
Заключение	92

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	98
Приложение А. Организационная структура центрального офиса ООО «Миллимон»	105
Приложение Б. Примеры акций и распродаж в магазинах ООО «Миллимон»	106

ВВЕДЕНИЕ

Любая организация существует и функционирует во взаимосвязи с множеством субъектов и сил, которые воздействуют на нее и по-разному оказывают влияние на перспективы развития. Для того чтобы определить стратегию и тактику поведения организации на различных рынках и претворить их в жизнь, руководителю необходимо иметь представление как об имеющихся ресурсах и состоянии внутренней среды, так и о конкурентоспособности выпускаемой продукции или оказываемых услуг.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что значение конкурентных преимуществ и конкурентоспособности, позволяющих организации выжить в конкурентной борьбе, резко возросло в последнее время. Это связано с тем, что на рынке постоянно появляются новые конкуренты. При этом современный рынок насыщен множеством предприятий разной ценовой политики, формата, спектра оказываемых услуг, применяемых маркетинговых инструментов и т. д., что дает потребителю возможность выбора. Но он еще не сформирован окончательно, постоянно появляются все новые игроки рынка с более интересными предложениями, чем у конкурентов. Это означает, что для организации наличие уникальных конкурентных преимуществ позволит выгодно отличаться от множества остальных и занять свое место на рынке.

Повышение конкурентоспособности успешного и прибыльного бизнеса – важная и непростая задача, который ставит перед собой каждый руководитель и владелец. Однако это удастся не каждому предпринимателю. В связи с этим для успешного развития бизнеса важно повышать свою конкурентоспособность и формировать особые конкурентные преимущества на основе четко продуманной маркетинговой программы.

Объект исследования – ООО «Миллимон».

Предмет исследования – конкурентоспособность торговой организации.

Цель исследования – разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» на основе маркетинговой программы.

Задачи исследования:

- 1) изучить теоретические основы конкурентоспособности организации;
- 2) исследовать рынок сувенирной продукции;
- 3) провести анализ маркетинговой деятельности и конкурентоспособности ООО «Миллимон»;
- 4) выявить проблемы конкурентоспособности ООО «Миллимон»;
- 5) разработать комплекс маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» и оценить их эффективность.

В работе использованы следующие методы исследования: системный подход, методы расчета финансовых показателей, SWOT-анализ, конкурентный анализ, прогнозирование, экспертные оценки.

Исследование публикаций, посвященных вопросам повышения конкурентоспособности и разработки основных положений комплексной маркетинговой программы организации, показывает, что данная проблема носит системный характер и актуальна в настоящее время для большинства хозяйствующих субъектов. Теоретическим и практическим аспектам совершенствования методов оценки, способов повышения конкурентоспособности и принятия на этой основе эффективных управленческих решений, посвящены труды многих зарубежных и отечественных ученых и исследователей, в частности: Н. А. Барышниковой, А. С. Головачева, Е. А. Горбашко, Л. И. Демченко, А. В. Короткова, А. Г. Мокроносова, М. Портера, А. Дж. Стрикленда, А. А. Томпсона и других. В работах указанных авторов раскрываются следующие проблемы:

- теоретико-методические основы конкурентоспособности организации;
- маркетинговые возможности организации, технология реализации маркетинговой деятельности;

– формирование конкурентных преимуществ, факторы и показатели оценки конкурентоспособности организации;

– методы оценки конкурентоспособности продукции и организации в целом.

Исследования, проведенные данными авторами, характеризуют конкурентоспособность как ключевую составляющую эффективность функционирования организации. В данных работах заложены основы общего понимания сущности конкурентоспособности и конкурентных преимуществ организации и ее продукции. Однако анализ вышеуказанных источников показал, что, по мнению автора, большинство работ, посвященных теме исследования, носят общий характер. Их применение на практике требует серьезной конкретизации для торговых предприятий, что и будет сделано в данной работе применительно к ООО «Миллимон».

Эмпирическую базу исследования составили: материалы профессиональной периодической печати, ресурсы сети Internet, а также отчетные документы ООО «Миллимон».

Структура выпускной квалификационной работы построена в соответствии с целью и задачами исследования и включает в себя: введение, основную часть – три раздела, заключение, библиографический список и приложения.

Во введении определены цель, объект, предмет и задачи исследования, дано обоснование выбранной темы, ее актуальность, методы исследования, характеристика использованных источников и литературы.

В первом разделе рассмотрены теоретическо-методические основы повышения конкурентоспособности организации: понятие, показатели, факторы и методы оценки.

Во втором разделе проведен анализ конкурентоспособности и маркетинговой деятельности ООО «Миллимон», а также определены основные проблемы в данной сфере.

В третьем разделе разработаны рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» и проведена оценка их эффективности.

В заключении подведены основные результаты выпускной квалификационной работы в соответствии с поставленными исследовательскими задачами.

Научная новизна данного исследования состоит в том, что в нем собран, обобщен и систематизирован первичный материал для ООО «Миллимон», на основе анализа которого, были сформулированы рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения полученных результатов исследования в реальной практике работы коммерческой организации с целью повышения эффективности бизнеса.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к понятию конкурентоспособности

На современном этапе общественного развития все большую актуальность приобретает проблема повышения конкурентоспособности организации. Результаты конкурентной борьбы определяющим образом влияют как на состояние организации, так и на состояние экономической сферы общественной жизни. В наше время невозможно добиться успеха в бизнесе, если не анализировать возможности и способности своего предприятия, не оценивать перспективы развития собственной фирмы и ее конкурентов [11].

В Федеральном законе от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции» конкуренция определена как «соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке» [3].

Правовые основы конкуренции заложены в Конституции РФ, которая на основании ст. 8 гарантирует «единство экономического пространства, свободу перемещения товаров, услуг и финансовых средств, поддержку конкуренции и свободу экономической деятельности» [1] и ст. 34 не допускает «экономическую деятельность, направленную на монополизацию и недобросовестную конкуренцию» [1].

Кроме того, в ст. 10 Гражданского кодекса РФ указано: «не допускается использование гражданских прав в целях ограничения конкуренции, а также злоупотребление доминирующим положением на рынке» [2].

Основные принципы конкурентной борьбы начали формироваться еще на этапе докапиталистических формаций. Вместе с тем первые более комплексные теоретические основы конкуренции и ее движущих сил появились лишь во второй половине XVIII века (рисунок 1.1).

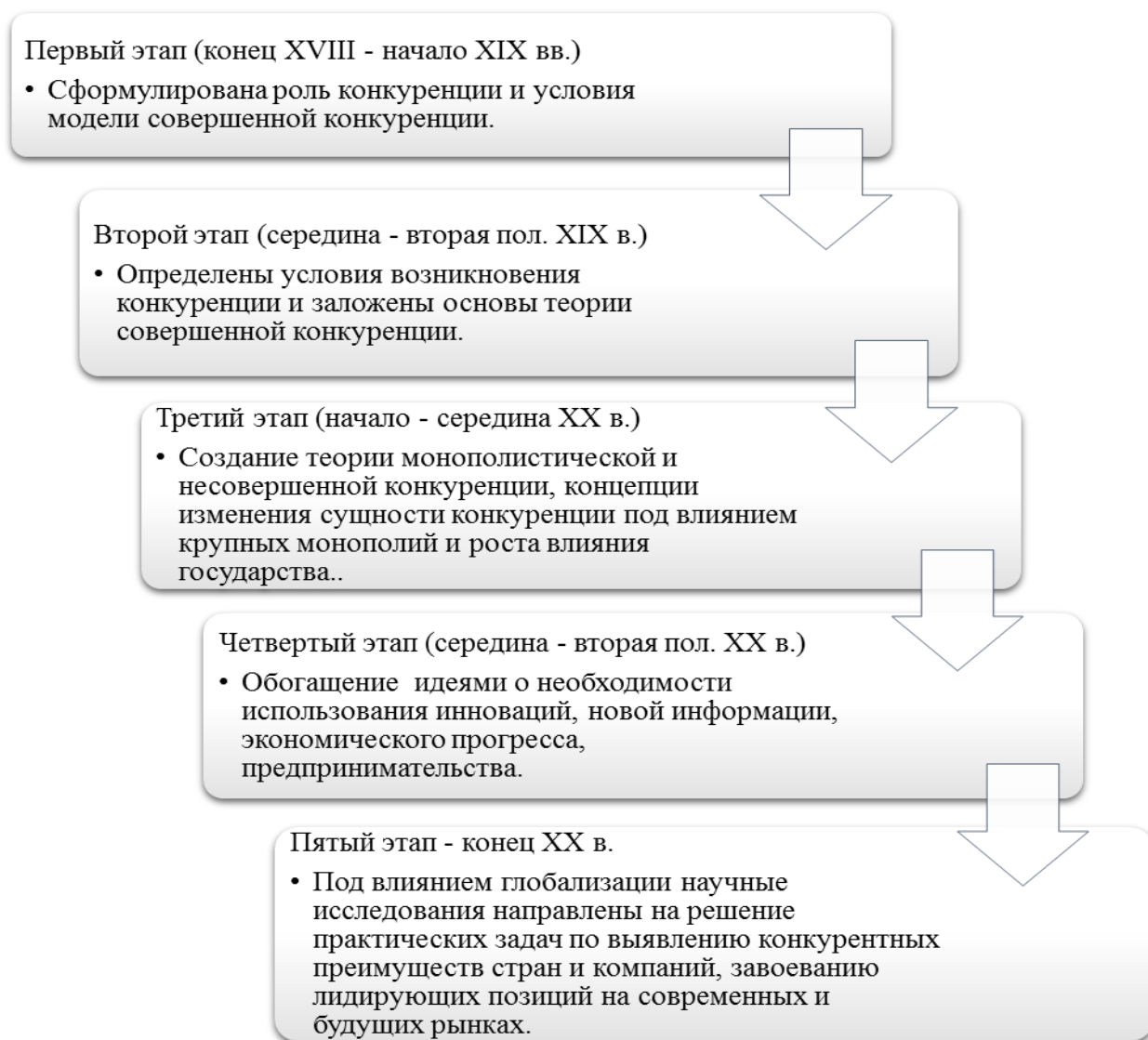


Рисунок 1.1 – Этапы развития конкуренции [51]

Эволюция теории конкуренции привела к новому пониманию современной экономической системы с точки зрения содержания конкурентных отношений. В данный период характерными чертами экономики стало изменение отношений между экономическими субъектами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах деятельности.

Появилось новое понимание конкуренции с позиции ценностно-сетевого подхода, содержанием которого стали следующие основные моменты:

1) конкуренция отражает соперничество по включению в состав наиболее эффективных и надежных производственных цепей создания ценностей;

2) конкуренция отражает борьбу за место в данной цепи, поскольку от этого зависит объем доли получаемой прибыли [32, с. 12].

Сегодня в литературе понятие конкуренции и конкурентоспособности не имеет однозначного толкования. В частности, в общем виде понятие «конкуренция» (от лат. – «состязание», «сталкивание») представляет собой форму взаимного соперничества субъектов рыночной экономики [31]. Понятие конкурентоспособности, в свою очередь, происходит от слов «конкурент» и «способность» и может трактоваться как «быть способным к конкуренции».

Вопросам определения сущности понятия «конкурентоспособность» посвящены труды многих ученых отечественных и зарубежных исследователей.

Э. Чемберлин и Дж. Робинсон в своих трудах представили конкурентоспособность как это не только способность бороться с конкурентами, но и обходить противостояние с ними посредством развития новых рынков дифференцированной продукции.

Й. Шумпетер и П. Ромер конкурентоспособность организации определили в качестве способности к созданию новых технологий, рынков и идей.

Б. Хендерсон и О. Уильямсон в своих работах утверждали, что базовой основой конкурентоспособности являются низкие затраты на производство продукции, получаемые посредством использования наиболее эффективной методики производства при схожих с конкурентами ценами.

Г. Хемел и К. Прахад, в свою очередь, под конкурентоспособностью понимали возможность предвидения ситуации на рынке в будущем, основываясь на опыте, навыках и интеллектуальном лидерстве [49].

В целом, зарубежные авторы конкурентоспособность понимали как возможность предприятий-производителей предвидеть ситуацию на рынке и

применять эффективные методы производства и продвижения продукции, отвечающей запросам потребителей при сравнении с другой аналогичной продукцией, представленной на рынке на основе минимальных производственных затрат, а также особенных знаниях, технологиях и опыте.

Отечественный ученый М.Г. Миронов понятие конкурентоспособности рассматривает как способность предприятия прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише [29, с. 18]. Данная трактовка предусматривает рассмотрение понятия «конкурентоспособность» как экономической категории, что является несомненным плюсом. При этом здесь ключевыми категориями являются способность, цена, качество, рынок. Однако среди конкурентных преимуществ в данном определении выделены только цена и качество, не учитывая и другие ключевые факторы успеха, например, репутация (имидж) организации, проводимые рекламные кампании и т.д.

Конкурентоспособность организации, по мнению Е.И. Мазилкиной, – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей [25, с. 34]. В данном определении конкурентоспособность характеризует возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции. В целом, можно согласиться с мнением автора, только с оговоркой: формирование конкурентных преимуществ для достижения высоких финансовых результатов деятельности предприятия.

Некоторые другие трактовки понятия «конкурентоспособность» приведены в таблице 1.1. В целом, из данных трактовок можно сформулировать следующее определение понятия конкурентоспособности: это способность предприятия эффективно функционировать в динамичной конкурентной среде, реализуя конкурентоспособные товары и услуги, привлекая и сохраняя потребителей

посредством различных маркетинговых инструментов, формируя уникальные преимущества и увеличивая свою долю на выбранном сегменте рынка.

Таблица 1.1 – Эволюция подходов к трактовке конкурентоспособности

Автор, год публикации	Формулировка понятия
1	2
Фатхутдинов Р.А., 2008	свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Это ее способность организации производить конкурентоспособный товар или услугу [56, с. 21]
Зайцев Н.Л., 2010	возможность производить на действующих производственных мощностях в соответствии с запланированными технико-экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции [16, с. 296]
Качалина Л.Н., 2012	система оценочных характеристик продукции или услуг, производственной и хозяйственной деятельности предприятия, влияющих на результаты соперничества с другими предприятиями на рынке сбыта [21, с. 10-11]
Воронов Д.С., 2013	конкурентоспособность предприятий как самостоятельных хозяйствующих субъектов рассматривается в основном в рамках конкурентоспособности продукции и/или международной торговли. При этом конкурентоспособность конкретного предприятия определяется множеством прочих факторов, игнорирование которых недопустимо [10]
Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г., 2013	система, обладающая, какой-либо эксклюзивной ценностью, дающая ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сфере деятельности [26, с. 26]
Портер М., 2014	способность определенного субъекта или объекта отвечать предпочтениям заинтересованных лиц в сопоставлении с аналогичными субъектами и/или объектами. Объектами могут быть отрасли, товары, предприятия, регионы (области, страны, районы), субъектами – производители, потребители, инвесторы и само государство [39, с. 37]
Тарский М.О., 2014	комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы [52]
Кара А.Н., Минина А.П., 2016	способность компании противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуг) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности [20, с. 46]

Ситникова Э.В., Сабынина Н.А., 2016	совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которые обеспечивают удовлетворение конкретной потребности потребителя [48, с. 170]
Ильясова М.К., Клепцова К.Э., 2017	комплексная характеристика деятельности предприятия, основанная на его способности осуществлять производственную, финансовую и иные виды деятельности более эффективно, чем у других организаций [17]
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., 2017	относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности [27, с. 199]
Рудой Е.В., 2017	свойство, характеризующее уровень развитости предприятия в рамках удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей потребителей [41]

Конкурентоспособность представляет собой совокупность потребительских, стоимостных (ценовых) особенностей товара, формирующих его успех на рынке, т.е. ключевое преимущество именно данного товара по отношению к другим в условиях широкого спектра предложений конкурирующих товаров-аналогов. И поскольку товары неотделимы от их изготовителей, то можно с полной уверенностью говорить о конкурентоспособности соответствующих предприятий, объединений, организаций, равно как и стран, в которых они функционируют. Конкурентоспособность предприятия представляет собой характеристику, отражающую способность организации успешно соперничать с другими хозяйствующими субъектами данной отрасли и проявлять свое уникальное преимущество перед ними. Преимущество может выражаться в качестве продукции, ее цене, функциональности, привлекательности, полезности, доступности и т.д. В этой сфере необходимым условием является наличие конкуренции (борьбы за достижение наивысших выгод) на рынке – условном месте купли-продажи какого-либо товара [4]. Конкурентоспособность предприятия характеризуется способностью прибыльно производить и реализовывать продукцию не выше по цене и не ниже по качеству, чем у любых других контрагентов в занимаемой рыночной нише [6, с. 121].

Данные определения позволяют выделить основополагающие принципы понимания термина «конкурентоспособность»:

- 1) конкурентоспособность может отражаться лишь на свободном рынке;
- 2) понятие конкурентоспособности может быть применено как к товарам и услугам, так и к самому предприятию;
- 3) конкурентоспособность определяет качество производимого товара и услуги со стороны и товаропроизводителя, и покупателя;
- 4) при расчете уровня конкурентоспособности следует иметь в виду уровень доходов потребителя на данном сегменте рынка;
- 5) конкурентоспособность производителя выражается как через экономические, технологические и другие параметры, так и посредством занимаемой доли на свободном рынке;
- 6) конкурентоспособность товаров и услуг динамична и изменчива;
- 7) конкурентоспособностью товара управляет только конкуренция на свободном товарном рынке.

В основе формирования конкурентоспособности организации лежит система его конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества – это характеристики или особенности организации, дающие ей преимущества над соперниками в конкуренции [24]. Конкурентное преимущество достигается, когда компания имеет сильные рыночные позиции, благодаря выпуску более совершенной продукции, более низкой цене, более разветвленной сети распределения, лучшему сервису и более широкому ассортименту по сравнению с конкурирующими предприятиями [22, с. 228].

Схема определяющих факторов конкурентоспособности организации, основанной на достижении конкурентных преимуществ, учитываемых при формировании конкурентных стратегий, приведена на рисунке 1.2.

Таким образом, природа конкурентного преимущества выражается в том, что оно одновременно может выступать средством и результатом конкурентной

борьбы. Соответственно, конкурентное преимущество проявляется только в конкурентной борьбе.



Рисунок 1.2 – Схема определяющих факторов конкурентоспособности организации [14, с. 242]

Конкурентные преимущества могут классифицироваться по различным признакам. Схематично признаки классификации конкурентных преимуществ организации приведены на рисунке 1.3.

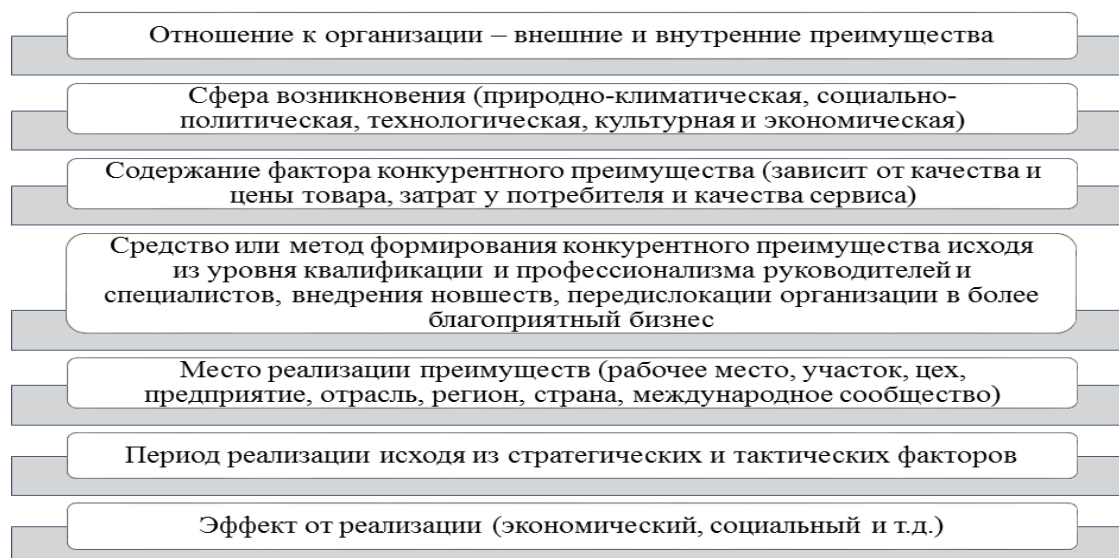


Рисунок 1.3 – Признаки классификации конкурентных преимуществ организации [13, с. 89-90]:

Также с точки зрения путей достижения конкурентные преимущества организации можно разделить на преимущества низкого и высокого порядка. Первый вид связан с возможностью использования дешевой рабочей силы, материалов, сырья и энергии. Такие преимущества неустойчивы и могут быть утрачены из-за роста цен и заработной платы, или использования таких же дешевых ресурсов производства конкурентами. Поэтому они отличаются малой устойчивостью и длительностью. Преимущества высокого порядка, в свою очередь, включают уникальность продукции или услуг, новые технологии, высококвалифицированных специалистов, репутацию организации. Компаниям-соперникам в данном случае требуется либо разрабатывать аналогичную продукцию, либо лучшую. Такой путь требует высокой квалификации и профессионализма персонала, эффективной системы мотивации и стимулирования, а также больших затрат и времени, что должно быть восполнено повышением цены на более качественный товар. На некоторое время компания, выпускающая уникальную продукцию, оказывается лидером в отрасли, и у нее появляется еще одно важное преимущество – его репутация. Это преимущество достигается очень медленно и требует больших затрат на поддержание.

В заключение отметим, с одной стороны, конкурентоспособность достигается через обладание уникальным конкурентным преимуществом (ключевым фактором успеха на рынке), а также его сохранение и развитие. Здесь преимущество является фактором конкурентоспособности. К примеру, доступность или стоимость ресурсов, образованная на конкретной территории, считаются источником конкурентного преимущества по издержкам и благоприятствуют росту ценовой привлекательности предложения. Влияние ценового фактора приводит к росту платежеспособного спроса на предлагаемый товар или услугу, меняется структура рынка в сторону данного производителя. С другой стороны, поскольку конкурентное преимущество считается объектом конкуренции, его можно достигнуть только в процессе конкурентной борьбы.

1.2 Показатели и факторы конкурентоспособности организации

Конкурентоспособность не имеет абсолютного измерителя, поэтому может определяться по отдельному или нескольким показателям деятельности организации. По мнению А. Стрикленда и А. Томпсона, ключевыми факторами успеха организации являются следующие показатели конкурентоспособности:

- качество продукции;
- репутация (имидж) компании;
- производственные возможности;
- технологические навыки;
- дилерская сеть (уровень развития системы сбыта);
- рекламные кампании;
- финансовое состояние компании;
- относительное положение по издержкам;
- потребительский сервис [54, с. 195-196].

В работе Е.А. Никитиной приведен несколько иной перечень показателей, используемых при оценке конкурентоспособности организации. Автор сгруппировал данные показатели в следующем порядке:

- ликвидность и платежеспособность;
- рыночная устойчивость;
- рентабельность результатов финансово-хозяйственной деятельности;
- оценка использования организационно-управленческого персонала;
- коммерческая активность;
- оценка конкурентоспособности товара;
- оценка качества услуг и обслуживания;
- имидж организации [34, с. 135].

Также стоит указать, что многие исследователи конкурентоспособность предприятия напрямую связывают с конкурентоспособностью продукции, при этом выделяя следующие показатели оценки, приведенные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Система показателей конкурентоспособности продукции [23]

Качественные		Экономические	
Классификационные	Оценочные	Расходы на покупку (продажная цена)	Расходы, связанные с затратами на эксплуатацию изделия в период срока его службы (ремонт, уход, технологическое обслуживание, покупка запасных частей, энергопотребление и др.).
характеризуют принадлежность изделия к определенной классификационной группировке и определяют область применения данного товара	показатели соответствия выполнения обязательных требований (ГОСТ и пр.) показатели, используемые для сопоставления конкурирующих на рынке товаров по степени удовлетворения потребителя теми или иными свойствами		

Для некоторых потребителей, помимо вышеуказанных характеристик товара, также будут важны и такие характеристики, как уровень новизны товара, имидж производителя, информативность товара, условия сервиса. То есть экономическую стоимость продукции определяет «цена потребления», а потребительскую стоимость – остальные показатели (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Показатели оценки конкурентоспособности продукции [42]

Характеристика	Описание	Стоимость
Качество товара	Степень соответствия товара удовлетворять комплекс потребностей	Потребительская стоимость товара
Новизна товара	Способность товара удовлетворять новые и старые потребности за счет известных показателей	
Имидж производителя	Репутация изготовителя	
Информативность товара	Качество информации о конкурентных преимуществах для их выбора	
Условия сбыта и сервиса	Доступность товара по качеству, ассортименту и цене	Экономическая стоимость товара
Цена потребления товара	Потребность в потреблении и использовании товара	

Отметим, что во многих трудах применяют дифференцированные подходы к оценке конкурентоспособности организации, используя количественные и качественные показатели. Например, Ахметгареевой А.А. выделены относительные экономические критерии и показатели, которые позволят дать интегральную оценку конкурентоспособности организации, работающей в сфере розничных торговых услуг (рисунок 1.4).

Составляющая финансовых возможностей	<ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент текущей ликвидности, коэффициент платежеспособности, доля инновационных управленческих расходов в отношении эффективного финансового управления организации сферы розничных торговых услуг, коэффициент обеспеченности собственными средствами, коэффициент финансовой зависимости
Составляющая, характеризующая эффективную торговую деятельность	<ul style="list-style-type: none"> • Товарооборачиваемость, доля издержек обращения в товарообороте, средняя стоимость чека в день, эффективность торговой деятельности, доля инновационных управленческих затрат в отношении развития торговой деятельности в общем объеме издержек обращения, валовая рентабельность продаж
Составляющая конкурентоспособности реализуемой продукции	<ul style="list-style-type: none"> • Доля новой продукции в общем ассортименте товаров, эффективность маркетинговой деятельности, процент изменения товарооборота за счет изменения цен на товары
Составляющая эффективной трудовой деятельности персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Производительность труда торговых работников, коэффициент текучести кадров, показатель фонда оплаты труда на один рубль товарооборота, доля расходов на развитие персонала к прибыли
Составляющая эффективного управления материально-технической базой организации	<ul style="list-style-type: none"> • Коэффициент обновления основных фондов, фондоемкость, фондовооруженность труда, фондоотдача

Рисунок 1.4 – Относительные экономические критерии и показатели конкурентоспособности организации [5, с. 169]

Таким образом, несмотря на интенсивность работы в сфере оценки конкурентоспособности организации, на сегодняшний день не существует единого подхода к определению показателей. Однако, достижение конкурентного уровня может быть сформулировано тремя целевыми величинами: развитие, рост и прибыль.

Обобщающий показатель U_k интенсивности конкуренции на рынке рассчитывается на основе трех частных показателей интенсивности

конкуренции, которые определяются по показателям «доля рынка», «темпы роста объемов продаж на рынке», «рентабельность рынка»:

$$U_k = \sqrt[3]{U_d U_T U_p}, \quad (1)$$

где U_d – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий доли организаций-конкурентов на рынке;

U_T – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий темпы роста объемов продаж на рынке;

U_p – показатель интенсивности конкуренции, учитывающий рентабельность рынка.

Обобщающий показатель интенсивности конкуренции может принимать значения от 0 до 1 [15, с. 13].

Показатель интенсивность конкуренции, учитывающий доли организаций-конкурентов на рынке, определяется по формуле:

$$U_d = \sqrt[1-k]{\frac{1}{k \sum_{i=1}^k (D_i - \frac{1}{k})^2}}, \quad (2)$$

где D_i – рыночная доля i -й организации, доля ед.;

k – количество организаций, функционирующих на рынке.

Показатель интенсивность конкуренции, учитывающий темпы роста объемов продаж на рынке, определяется по формуле:

$$U_T = \frac{140\% - T_{оп}}{70\%}, \quad (3)$$

где $T_{оп}$ – темп роста объема продаж на рынке за год, %;

140% и 70% – предельные значения годовых темпов роста объемов продаж.

Показатель интенсивность конкуренции, учитывающий рентабельность рынка, определяется по формуле:

$$U_p = 1 - P_p, \quad (4)$$

где P_p – рентабельность рынка, доля ед.

Рентабельность рынка определяется по формуле:

$$P_p = \frac{\sum_{i=1}^k P_{pi}}{ОП} \quad (5)$$

где P_{pi} – прибыль от реализации продукции (товаров, услуг) i -й организации, млрд руб.;

ОП – объем продаж.

Отметим, что на конкурентоспособность организации оказывают влияние многие факторы. По происхождению все исследователи классифицируют факторы на два типа – внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации (государственная политика в отношении экспорта и импорта, экономический уровень развития страны, факторы спроса, активность конкурентов, таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины и т. п.) и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации (производственная и организационная структура, оборудование, местоположение организации, качество менеджмента, уровень квалификации кадров и т. д.) [28]. Факторы конкурентоспособности организации схематично показаны на рисунке 1.5.



Рисунок 1.5 – Факторы конкурентоспособности организации [50]

Несколько другого подхода в классификации факторов конкурентоспособности организации придерживается И.Б. Береговая, выделяя три группы факторов в зависимости от назначения:

- факторы влияния;
- факторы обеспечения (формирования – на этапе создания новой социально-экономической системы);
- факторы развития (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Факторы конкурентоспособности организации [7, с. 92]

В последние годы все более значимыми становятся инновации, направленные не только на совершенствование технико-технологической стороны производственного процесса, сколько на процесс организации совместной деятельности людей в процессе производства. Другими словами, инновации в менеджменте становятся не менее значимыми инновациями по сравнению с технологическими и продуктовыми инновациями. В связи с этим смещается и центр тяжести в совокупности факторов конкурентоспособности – он все в большей мере смещается в сторону нематериальных факторов, определяющих эффективность процесса организации совместной деятельности работников предприятия – квалификация, навыки, опыт, информационные системы, базы

знаний и базы данных, клиентская база, доверие между сотрудниками; между предприятием и его контрагентами [12, с. 119].

В целом, конкурентные преимущества могут быть достигнуты за счет формирования конкурентоспособного потенциала организации и способностей к его реализации в инфраструктуре рынка. Основные направления формирования конкурентных преимуществ отражены на рисунке 1.7.

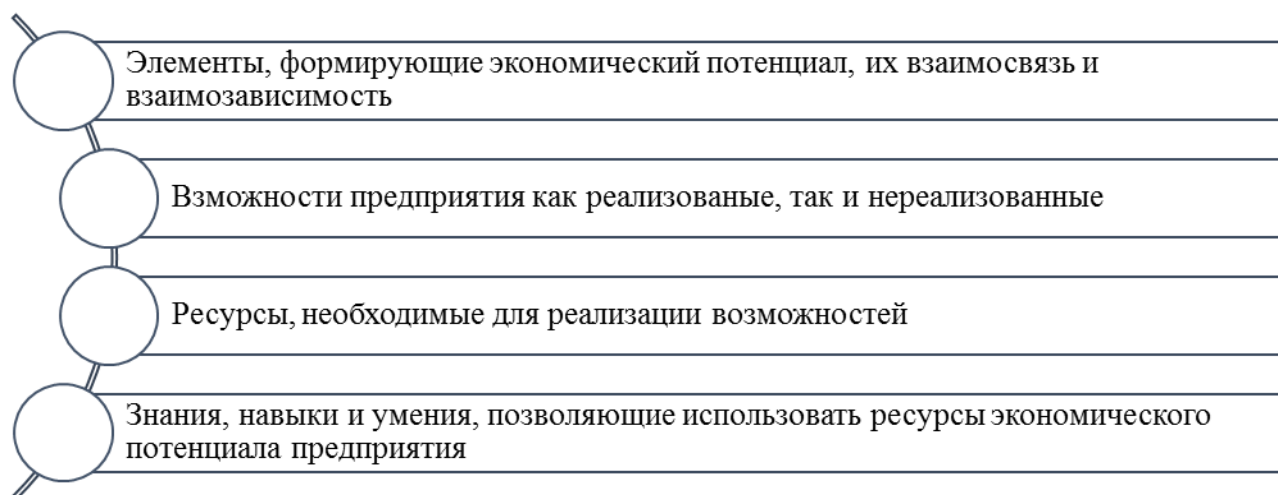


Рисунок 1.7 – Направления формирования конкурентных преимуществ организации [38, с. 72]

В заключение стоит отметить, что в целом направления формирования конкурентных преимуществ способствуют превращению возможностей организации в действительность. Однако сами направления не обеспечивают конкурентоспособность. Получение конкурентного преимущества на их основе зависит от эффективности их использования и отрасли применения.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности организации

Проблемы, касающиеся практической оценки конкурентоспособности предприятий, давно обсуждаются в экономической литературе. Вместе с тем, несмотря на множество публикуемых материалов, посвященных этой важной теме, общепризнанной универсальной методики комплексной оценки

конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в настоящее время не существует [18, с. 49]. На рисунке 1.8 приведены методы оценки конкурентоспособности организации, предложенные российскими и зарубежными авторами.

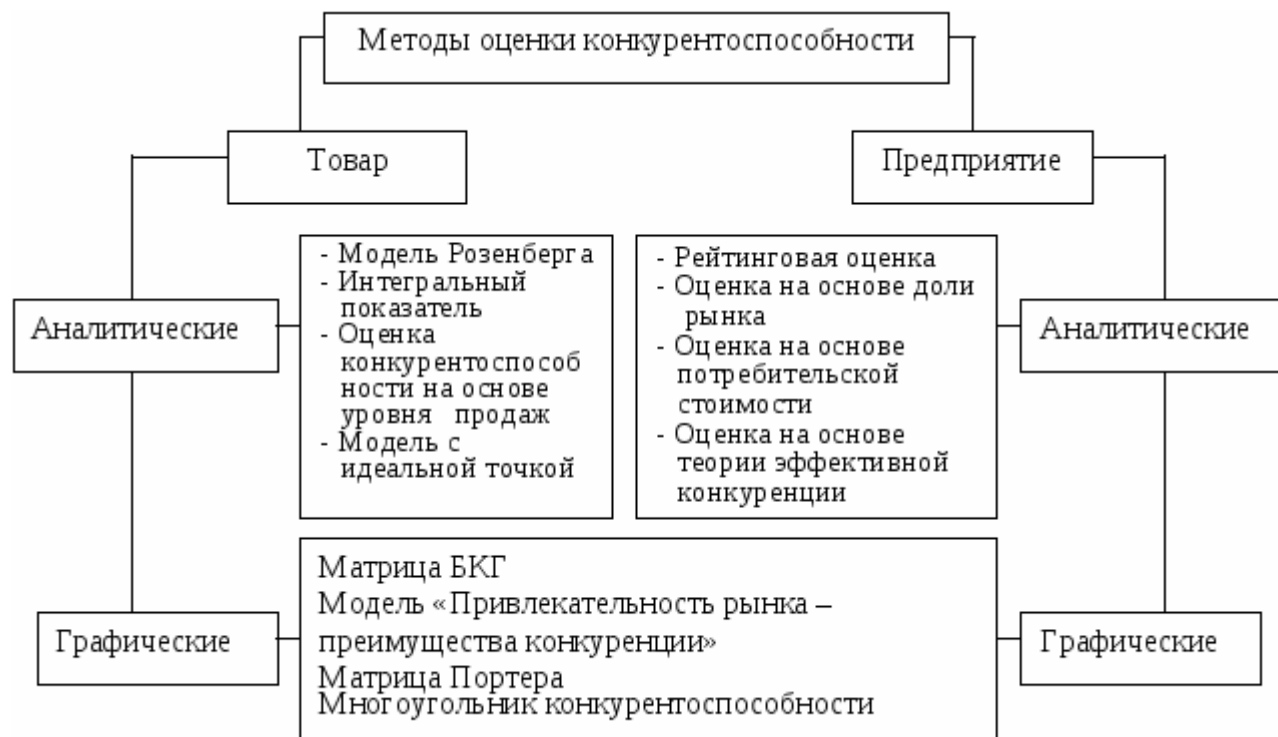


Рисунок 1.8 – Методы оценки конкурентоспособности организации [45, с. 226]

Данный рисунок показывает, что существующие методы оценки уровня конкурентоспособности организации объединены в две большие группы: графические и аналитические.

К числу графических методов относят: метод «профиля требований»; матричные методы; многоугольник конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности посредством построения профиля требований основана на определении факторов, по которым компания имеет преимущества над другим предприятием, и факторов, по которым она отстает. Данная процедура основана на балльной оценке экспертов. По полученным результатам строятся графики компаний-конкурентов. Компания, график которой расположен правее, считается наиболее сильным конкурентом.

Сущность матричных методов заключается в анализе матрицы, построение которой осуществляется по принципу системы координат с применением набора переменных: по одной оси отображаются значения внутренних факторов, а по другой – внешних. Наиболее часто в практике оценки конкурентоспособности компании используются матрицы стратегического анализа: матрица БКГ, матрица МакКинзи, матрица И. Ансоффа, матрица SWOT-анализа и другие.

На практике наиболее распространённым матричным методом является SWOT-анализ – метод, основой которого является построение матрицы по результатам анализа внутренней и внешней сред предприятия и оценке его сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз. Данная матрица приведена на рисунке 1.9.

	Возможности 1. 2. n	Угрозы 1. 2. n
Сильные стороны 1. 2. n	→ Поле «СИБ»	↓ Поле «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. n	→ Поле «СЛВ»	↓ Поле «СЛУ»

Рисунок 1.9 – Матричный метод SWOT-анализа [37]

Использование матричного метода SWOT-анализа позволяет:

- установить сильные стороны внутреннего потенциала предприятия (С);
- определить потенциальные слабые стороны предприятия (Сл);
- выявить возможности предприятия во внешней среде (В);
- выявить угрозы для предприятия, исходящие от внешней среды (У) [19].

Для определения сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз со стороны внешней среды следует заранее составить их перечень.

В целом, построенная матрица наглядно демонстрирует реальное положение дел и состояние предприятия в условиях внутренней и внешней среды. В результате выявленные факторы (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз), установленные в соответствии с мнениями экспертов, специалистов-аналитиков и менеджеров, позволяют получить новые знания о конкурентоспособности предприятия, определить его положение на рынке и выработать направления дальнейшего повышения эффективности деятельности.

Следующий метод основан на построении многоугольника конкурентоспособности, который представляет собой графическое соединение оценок положения предприятия и конкурентов по ключевым направлениям деятельности, представленных в виде векторов.

Суть данного метода состоит в сравнительной оценке ключевых свойств товара предприятия и товаров конкурентов, и в последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. С помощью многоугольника конкурентоспособности можно выявить сильные и слабые стороны одной компании по отношению к другой, совмещая многоугольники конкурентоспособности различных компаний по отношению друг к другу. Критериями сравнения могут быть следующие: себестоимость производства (продаж), рыночная цена, финансовые возможности, доля рынка, местоположение компании, качество товара, организация продаж, организация дистрибуции, посредники; сервис и другие факторы [9].

Для количественного отражения характеристик можно воспользоваться методом экспертных оценок или методом шкалирования. Многоугольник конкурентоспособности схематично представлен на рисунке 1.10.



Рисунок 1.10 – Многоугольник конкурентоспособности [30]

К аналитическим методам оценки конкурентоспособности организации следует отнести: метод, основанный на оценке уровня конкурентоспособности; метод на основе расчета рыночной доли; дифференцированный метод оценки; интегральный (индексный) метод оценки; метод, основанный на теории эффективной конкуренции.

Метод, базирующийся на оценке уровня конкурентоспособности, использует в качестве основного подхода оценку уровня конкурентоспособности товаров предприятия по показателям качества и цены. Данный метод отражает наиболее традиционное суждение деятелей рынка о конкурентоспособности предприятия и базируется на рассуждении о том, что уровень конкурентоспособности предприятия (производителя) определяется конкурентоспособностью его товаров.

Конкурентоспособность организации при применении метода на основе расчета рыночной доли определяется результатом конкурентной борьбы во временном периоде – завоеванной долей конкретного рынка.

Суть дифференцированного метода оценки заключается в оценке конкурентоспособности предприятия путем прямого сравнения показателей предприятия и конкурентов. Оценке подлежат основные факторы.

При оценке конкурентоспособности наибольшее распространение получил комплексный интегральный метод оценки на основе сравнительной характеристики деятельности организации и наиболее сильных конкурентов по ряду факторов. При таком подходе производится одновременный учет факторов конкурентоспособности товара и предприятия в целом.

При определении уровня конкурентоспособности компании используют следующие методы: метод суммы мест, метод балльной оценки и метод балльной оценки с учетом коэффициентов весомости факторов (рисунок 1.11).

Метод суммы мест	Метод балльной оценки	Метод балльной оценки с учетом коэффициентов весомости факторов
<ul style="list-style-type: none"> По каждому выделенному фактору конкурентоспособности для анализируемого предприятия и его конкурентов проставляются места, занимаемые конкурирующими предприятиями. Уровень конкурентоспособности предприятия в целом определяется на основе суммы полученных мест по всем факторам и сравнения этой величины с аналогичными показателями конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> По каждому из выделенных факторов оценки конкурентоспособности предприятия проставляются баллы для конкурирующих фирм по заранее выбранной балльной шкале. Уровень конкурентоспособности предприятия определяется на основе суммы полученных баллов по всем факторам и сравнения этой величины с аналогичными показателями конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> Каждому из факторов присваивают относительный вес значимости (сумма относительных весов всех факторов должна быть равна единице), оценивают по балльной шкале, пересчитывают балльную оценку с учетом коэффициентов весомости факторов, суммируют полученные оценки по всем факторам для каждой из конкурирующих предприятий

Рисунок 1.11 – Методы балльной оценки конкурентоспособности организации

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, позволяют проводить более комплексную оценку конкурентоспособности организации. В этом случае оцениваются показатели эффективности деятельности предприятия: производственной; сбытовой; финансовой.

Кроме описанных ранее методик в работе Е.А. Тиханова выделяется стоимостной подход к оценке конкурентоспособности организации [53]. Суть его состоит в том, что рыночная стоимость компании является ключевым индикатором ее развития, стоимость бизнеса рассматривается как наиболее комплексная характеристика конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Показатель рыночной стоимости организации, являясь центральным объектом управления во многих крупных компаний, одновременно содержит оценку эффективности хозяйственной деятельности, качества управления, финансовой устойчивости и перспектив роста бизнеса.

Некоторые авторы выделяют также продуктовые методы, суть которых состоит в том, что конкурентоспособность организации определяется конкурентоспособностью продукции. В данном случае используются рыночные и экономические показатели оценки, также расчет интегрального показателя. Примером данных методов можно назвать методику оценки Гребнева, которая включает ряд этапов:

- 1) разработка показателей и параметров конкурентоспособности товара;
- 2) выбор из всего комплекса несколько наиболее важнейших показателей;
- 3) получение количественных характеристик значимости каждого посредством экспертного опроса;
- 4) создание идеальной модели в разрезе выбранных параметров с позиции заказчиков, которые устанавливаются лучшими количественными оценками;
- 5) разработка количественных оценок аналогичных параметров качества по своему изделию и по изделию конкурентов;
- 6) оценка уровня качества своего товара и товаров конкурентов на основании сформированных количественных оценок;
- 7) расчет цены потребления своего товара и установление цены потребления товара конкурента с учетом отпускной или розничной цены и эксплуатационных расходов в течение использования товара;
- 8) расчет интегрального показателя конкурентоспособности своего товара.

Таким образом, проведенный обзор существующих методов оценки и анализа конкурентоспособности продукции показал отсутствие универсального метода, совмещающего как количественную, так и качественную оценку. Многообразие существующих сегодня методов дает возможность подобрать наиболее эффективный и простой метод оценивания для каждой конкретной организации. На рисунке 1.12 приведена типовая схема оценки конкурентоспособности организации.



Рисунок 1.12 – Типовая схема оценки конкурентоспособности [55]

В целом, приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью, основанной на тесной взаимосвязи экономики и менеджмента, статистики и других наук.

Выводы по разделу

Достижение конкурентоспособности является стратегической целью каждой организации. Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет компании определить ее сильные и слабые стороны относительно конкурентов, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. При этом конкурентоспособность образует совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, определяемую уровнем ее технического, финансового, кадрового, маркетингового потенциалов, а с другой, внешних по отношению к нему факторов (законодательные основы; тип и емкость рынка; характеристики конкурентов; отраслевые особенности и т.д.), позволяющих создавать продукцию (услуги), которые по ценовым или неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем у конкурентов.

Конкурентоспособность не имеет абсолютного измерителя, поэтому может определяться по отдельному или нескольким показателям деятельности организации. В качестве примера можно привести следующие показатели: качество продукции, уровень сервиса и обслуживания, репутацию (имидж) организации, уровень товарооборота и развития сбытовой сети, маркетинговые и рекламные кампании, финансовое состояние, стоимость бизнеса, уровень использования организационно-управленческого персонала и другие.

На конкурентоспособность организации оказывают влияние многие факторы. Большинство авторов выделяет на два типа факторов – внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации (государственная политика в отношении экспорта и импорта, экономический уровень развития страны, факторы спроса, активность конкурентов, таможенная политика и связанные с ней импортные пошлины и т. п.) и внутренние, почти полностью определяемые руководством организации (производственная и организационная

структура, оборудование, местоположение организации, качество менеджмента, уровень квалификации кадров и т. д.)

В настоящее время в литературе представлено множество различных методов оценки конкурентоспособности организации. В частности, выделяют группы методов:

- матричные методы – матричная форма представления результатов при использовании многофакторных (двух-, пятифакторных) моделей;

- методы, основанные на экспертной оценке – сравнительная оценка конкурентоспособности организации по четырем группам факторов в баллах (весовых оценках);

- графические (расчетно-графические) методы – графическая форма представления результатов;

- продуктовые методы – определение конкурентоспособности организации через конкурентоспособность продукции;

- методы, основанные на выделении сферы деятельности организации – оценка конкурентоспособности по группам наиболее значимых показателей;

- методы, основанные на оценке стоимости бизнеса, и др.

В целом, несмотря на наличие множества методов оценки конкурентоспособности организаций, ни один из рассмотренных методов, на наш взгляд, нельзя считать идеальным и самодостаточным, у каждого имеются свои положительные и отрицательные стороны.

2 АНАЛИЗ РЫНКА СУВЕНИРНОЙ ПРОДУКЦИИ

2.1 Характеристика российского рынка сувенирной продукции

Цивилизованный российский рынок подарков и сувениров начал формироваться в начале 1990-х годов, когда стал возможен импорт иностранных товаров, т.к. подарочная индустрия в России того времени была неразвита. На начальном этапе рынок подарков имел стихийную структуру, компании находились в поиске оптимального предложения российским покупателям, а также концепции розничных форматов. В Россию завозились и скупались как не очень качественные китайские товары, так и очень дорогая эксклюзивная продукция. На сегодняшний день на российский рынок уже не ввозится такого количества сувенирной и подарочной продукции. Есть специализированные магазины с четким ассортиментом, появились собственные производители подарков, поэтому рынок становится все более цивилизованным и близким к европейскому [36].

На данном рынке существуют три вида фирм (рисунок 2.1).

Компании, которые поставляют продукцию по каталогам зарубежных производителей	<ul style="list-style-type: none">• Ассортимент таких компаний довольно широк
Компании, которые производят сувенирную продукцию	<ul style="list-style-type: none">• Обычно это ремесленные либо художественные мастерские, которые превратились в коммерческие предприятия
Компании, которые эксклюзивно подходят к запросам каждого заказчика	<ul style="list-style-type: none">• Таких коммерческих предприятий немного

Рисунок 2.1 – Компании, работающие на рынке сувенирной продукции [46]

Первый тип – это компании, поставляющие сувениры по каталогам зарубежных производителей. Здесь действительно можно найти очень многое,

но все же предложение ограничено рамками каталога. Вместе с тем недостатком в данном случае является, в первую очередь, привязка к тиражу, к длительности поставок, к таможенному оформлению. Кроме того, при кажущемся богатстве выбора заказчику часто не удается обнаружить в каталоге продукцию, которая отвечала бы всем его запросам.

Второй тип сувенирных фирм – это компании, занимающиеся производством сувенирной продукции, и здесь необходимо отметить, что подобных структур довольно мало. В частности, в России производством сувенирной продукции занимается около 3,5 тысяч компаний, при этом только 25% компаний специализируются именно на сувенирах, а для остальных фирм эта деятельность является второстепенной. Качество продукции у таких компаний, как правило, высокое, а иногда и высочайшее, так как это практически авторские работы. Специально под клиента можно разработать фирменный эксклюзивный дизайн, изготовить сигнальный образец. Однако выбор потребителя при этом все равно будет ограничен техническими возможностями конкретного производителя; кроме того, имеются ограничения потокового выпуска авторских работ. Чтобы облегчить себе жизнь, при заказе сувенирной продукции, многие фирмы предпочитают наиболее популярную и удобную форму выбора корпоративных подарков – интернет-каталог.

Третий тип сувенирных фирм – это наиболее малочисленная группа компаний, ориентированных именно на эксклюзивный подход к запросам заказчика. То есть одна компания выполняет весь спектр работ для клиента: от анализа идеи и разработки дизайна сувенира до воплощения этого дизайна в тираж изделий с использованием комбинаций материалов. Однако и заказчики, требующие настолько индивидуального подхода, не так уж часто встречаются. Промо-продукция из низшего ценового сегмента: папки, ручки, брелоки, футболки и так далее - необходима всем и остается самой востребованной. Но и высокие профессионалы, такие как, например, художественные мастерские «Калежа» (литье из латуни), «Вель-Русская бронза» (сувениры из бронзы),

«VIM division» (изделия из дерева), «Дигор» (сувениры и бизнес-аксессуары из натуральной кожи), без работы в обозримом будущем вряд ли останутся. Следует также отметить, что около 80% российской сувенирной продукции изготавливается в азиатских странах. Российские же компании в большинстве своем ограничатся лишь услугами по нанесению фирменной символики. Исключение составляют организации, которые занимаются производством оригинальной продукции [40].

Таким образом, большинство игроков рынка – это компании-поставщики, предлагающие товары зарубежных производителей по каталогам. В последние несколько лет заметно выросло число специализированных магазинов, активно развиваются сетевые структуры, делающие ставку на продажу подарочного ассортимента. Из числа магазинов и сетей, ориентированных только на торговлю подарками, можно выделить следующие сегменты:

- магазины, предлагающие в качестве подарков такие товары как посуда, товары для дома, предметы интерьера. Наиболее крупными сетями являются «Мульти» и «Красный Куб»;

- магазины, предлагающие необычные подарки. Среди лидеров этого сегмента можно отметить сети магазинов «Le Futur», «Bagatelle»;

- магазины, в ассортименте которых основное место занимают бизнес-подарки и аксессуары. Наиболее значимые представители таких подарочных сетей – «Le Cadeau», «Ручка. Ру», «Страна подарков».

Здесь отметим, что лидером среди специализированных подарочных сетей уже много лет является сеть «Красный Куб» (рисунок 2.2).

По критерию ориентации на конкретную целевую группу потребителей рынок подарков в России классифицируется на:

- рекламно-сувенирный сегмент (включает продукцию, которая содержит какую-либо информацию о деятельности фирмы);

- потребительский сегмент (включает продукцию, которая востребована частными покупателями в розничной торговле).



Рисунок 2.2 – Лидеры среди специализированных подарочных сетей [43]

В зависимости от критерия целевого предназначения рынок сувенирной продукции России классифицируется на следующие сегменты: промо-сувениры, бизнес-сувениры и представительская продукция (VIP-сувениры) (рисунок 2.3).

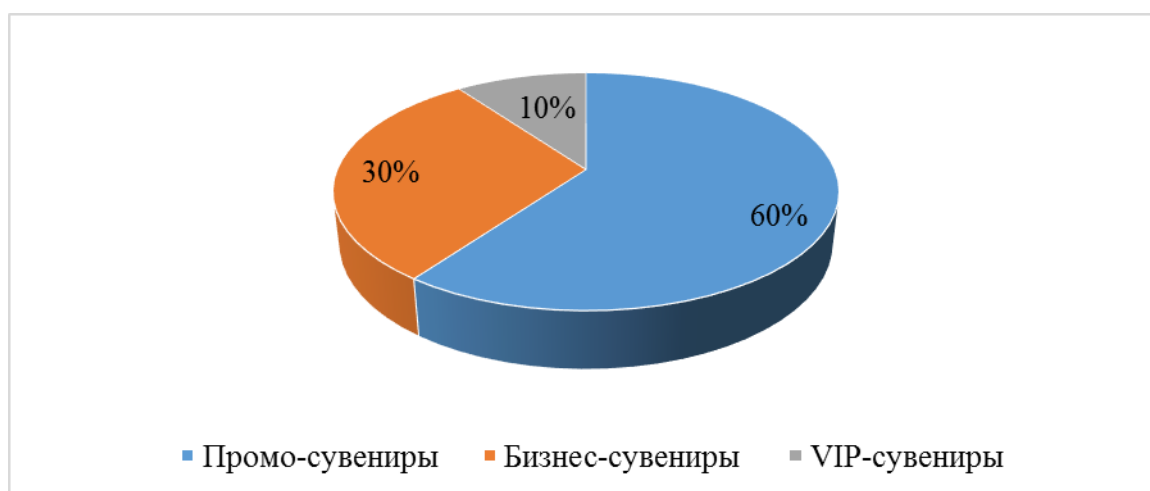


Рисунок 2.3 – Представленность основных видов сувенирной продукции на рынке России, % от оборота [46]

Главным основанием для такого деления служат люди, для которых предназначается данная категория сувениров. Исходя из этого, определяется и значимость той или иной группы.

Рассмотрим эти группы более подробно.

Промо-сувениры – эти подарки на память разрабатываются и создаются для увеличения уровня продаж компании. Этот сегмент состоит из ручек,

блокнотов, зажигалок, значков фирменной символики и прочего. Такие подарки, как правило, изготавливаются для потребителей компании. Эти подарки заказываются большими тиражами и раздаются на выставках, а также презентациях, в которых принимает участие компания (рисунок 2.4).

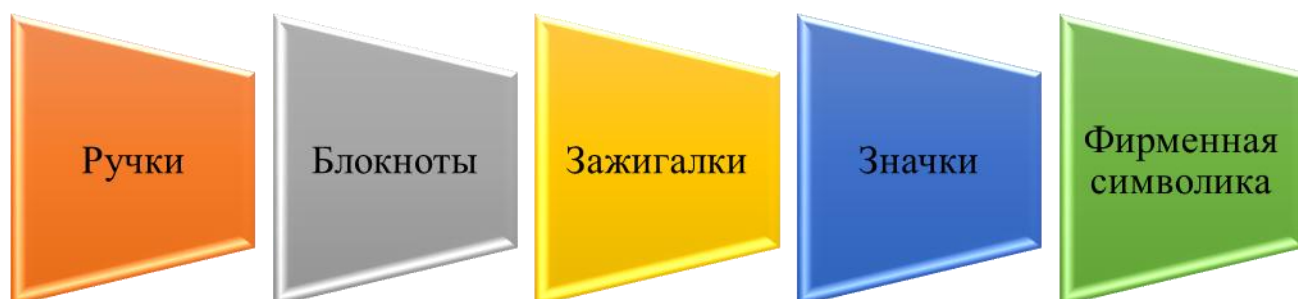


Рисунок 2.4 – Промо-сувениры

Бизнес-сувениры – эти подарки на память разрабатываются и создаются для потенциальных либо существующих бизнес-партнеров компании. Такие сувениры изготавливаются с целью привлечения, поддержания и выражения хорошего расположения к бизнес-партнеру. К бизнес-сувенирам относятся корпоративные подарки для сотрудников своей же фирмы. К этой категории относятся настольные и письменные приборы, качественные солидные ручки, дорогие перекидные настенные календари (или календари-шалашики), брендированные записные книжки и ежедневники, дорогие кружки и зажигалки и т. д. Это далеко не «эксклюзив», да и качество сувениров, которые относятся к группе «бизнес-сувениров», не элитное, хотя в любом случае, а данную категорию попадают только весомые и достойные подарки.

Представительская продукция (VIP-сувениры) – эти подарки на память разрабатываются и создаются по эксклюзивному дизайну и, как правило, данные сувениры выпускаются в единственном экземпляре. Это дорогие зажигалки, наручные часы, дорогие ручки, представительские наборы из кожи, дерева, металла для деловых партнеров. Естественно, все эти сувениры должны иметь то или иное эксклюзивное изображение, которое не даст своему владельцу забыть о данном мероприятии, фирме, городе или яркой персоне.

Сувениры такой категории в основном дарятся на деловых и важных встречах или же конференциях, авторитетным представителям компаний-партнеров, а также членам международных делегаций и различным высокопоставленным чиновникам, которые занимают ответственные посты. К этой категории нужно отнести дорогие картины известных художников, сувенирное оружие, дорогостоящие ручки от ведущих мировых лидеров, эксклюзивные часы, представительские органайзеры, изделия из благородных металлов и драгоценных камней и т.д. Представительские сувениры, которые изготовлены из материалов лучшего качества и чаще всего сделанные вручную, выпускаются единичными или же сверхмалыми тиражами [36].

В целом, ассортимент сувенирной продукции огромен, и при выборе ее учитываются такие параметры, как цена, функционал, статусность и необходимое для подарка количество предметов. На сегодняшний день производители предлагают обширный спектр этой продукции – от недорогих сувениров до престижных подарков. Компании, которые дорожат своей репутацией, помимо готовых вариантов сувенирной продукции, как правило, предлагают решения, разработанные по индивидуальному заказу.

Рынок сувенирной продукции в России также можно подразделить, ориентируясь на ценовой диапазон предлагаемых товаров. Здесь выделяют:

- премиальный сегмент – в основном это монобрендовые бутики;
- средний сегмент – продукция популярных торговых марок среднего ценового диапазона;
- низкий сегмент – подарки массового потребления (рисунок 2.5).

Отметим, что на данный момент в России не развит эконом-сегмент рынка магазинов подарков. Наиболее популярны, успешны и перспективны мультибрендовые магазины, расположенные в крупных торговых центрах. Размещение торговых точек в крупных торговых центрах позволяет увеличить проходимость и приток новых клиентов.



Рисунок 2.5 – Ценовое сегментирование рынка сувенирной продукции в России

Сетевые магазины, объединенные индивидуальным фирменным стилем, единой ценовой политикой и ассортиментом продукции, позволяют в короткие сроки сформировать благоприятный имидж и повысить узнаваемость продукции у покупателей.

В целом, согласно мнению специалистов компании «Корд», самым прибыльным и быстро развивающимся на российском рынке сувениров, подарков и предметов интерьера на сегодняшний день является оптовое направление.

2.2 Состояние и тенденции российского рынка сувенирной продукции

Сегодня число рекламных площадок значительно расширилось: оригинальные ручки и карандаши, ежедневники и брелоки, наборы посуды и статуэтки, пледы и сумки, а многое другое. А с развитием компьютерных технологий сегодня можно нанести логотип компании и поздравительный текст на различные предметы ежедневного пользования. Малые и крупные компании уже не могут обойтись без промо-сувениров и подарков. Во-первых, подарки от компании – это прежде всего приятно и красиво с точки зрения этикета. А во-вторых, это отличный способ рекламы вашей компании.

В 2017 году общий объем рынка сувенирной продукции в России составил 24,8 млрд рублей. Эксперты оценивают потенциал этого рынка в 15-20% в год, а некоторым компаниям – до 40% в год [44]. На долю рекламных сувениров приходится десятая часть от всего рынка рекламы, что примерно составляет 200 млн дол. Однако, не смотря даже на такой высокий показатель, российским рекламным компаниям до зарубежных коллег еще далеко. Так, к примеру, рынок промо сувениров в Италии и во Франции оценивается по 1 млрд дол. каждый. Тем не менее, рекламный бизнес в России развивается быстрыми темпами. По словам экспертов, в ближайшее время выпуск подарков на память может дорасти до 1 млрд дол. Это связано с продвижением данных товаров в различных регионах России. Как известно, сегодня большая часть заказов на промо сувениры приходится на Москву и ее область.

Эксперты Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР), Национальной ассоциация рекламно-сувенирной индустрии (НАРСИ) подсчитали, что в последние 2-3 года российский рынок рекламных сувениров демонстрирует рост 10-15% в год. Суммарный оборот закупок по каталогам за 2017 год составил львиную долю от общего объема рынка – 20,2 млрд руб., на долю импортеров пришлось 4,15 млрд руб., продакшн-отделов агентств BTL – 500 млн руб.

География распределения долей закупок по каталогам приведена на рисунке 2.6.

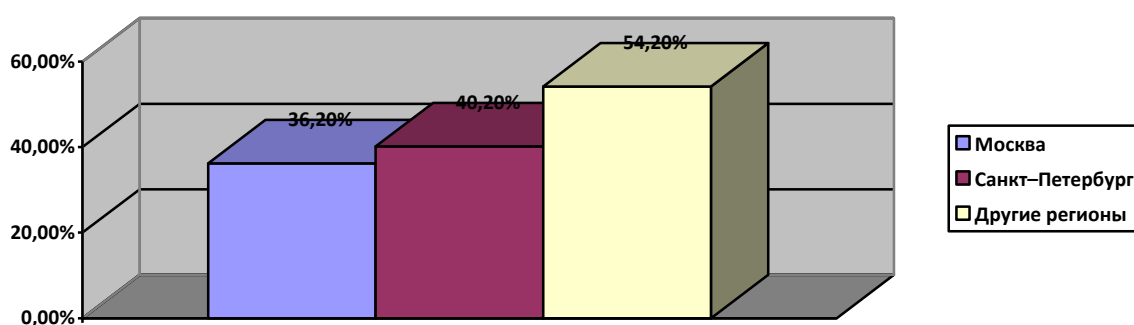


Рисунок 2.6 – География распределения долей закупок по каталогам [46]

Отметим, что около 50% закупок на российском рынке промо-продукции происходит посредством каталогов, среди которых: Оазис, Перфект, Радуга, Мидоушен, Шар, ЕЖЕ, Е-базар, Проект 111, Интерпрезент, Эклектика.

Что касается структуры потребления, то здесь отметим, что в Москве и Московской области реализуется 70-80% подарочно-сувенирной продукции, в Санкт-Петербурге и Ленинградской области – 5%. На регионы приходится только 15-25% всей реализации данного рынка (рисунок 2.7).

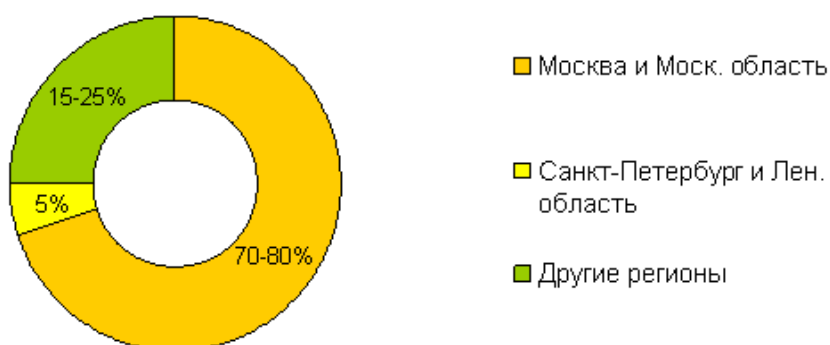


Рисунок 2.7 – Региональная структура потребления, % [35]

Большую активность в приобретении подарков проявляют женщины. Они покупают, либо, как минимум, принимают участие во вручении 84% подарков. С другой стороны, социологи отмечают, что женщины зачастую приобретают более дешевые подарки, чем мужчины. Что касается возраста, то основная категория приобретающих и дарящих подарков – это люди среднего возраста.

В целом, жители России тратят на подарки около 10 млрд. долл. в год. По данным статистики, человек получает в среднем от 6 до 10 подарков в год (учитывая основные праздники: новый год, 23 февраля, 8 марта и т.д.). На рисунке 2.8 показан рост спроса на подарки в зависимости от сезона. Соотношение между людьми, посещающими магазины и тратящими на подарки деньги таково:

- до 300 руб. – 40%;
- до 1000 руб. – 30%;
- свыше 2000 руб. – 15% [57].

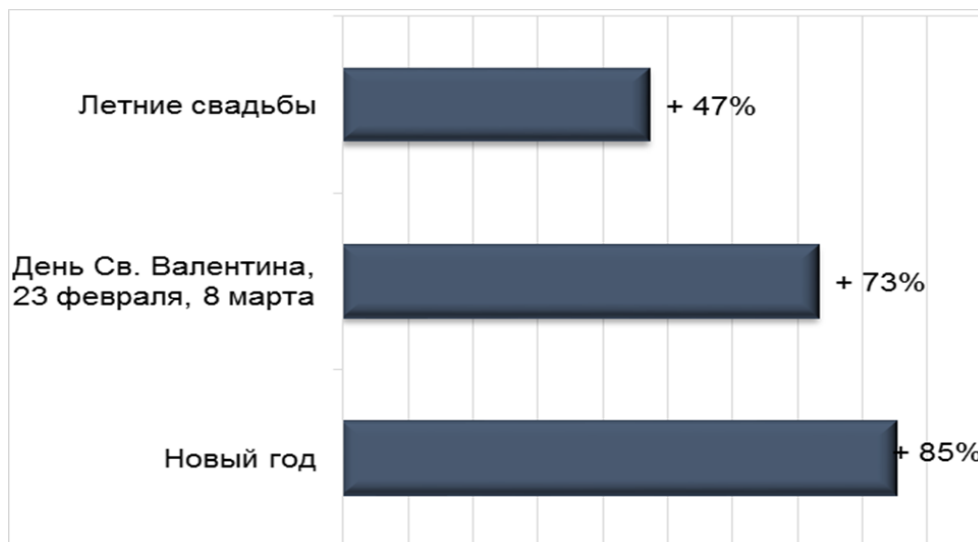


Рисунок 2.8 – Рост спроса на подарки в зависимости от сезона

Касаемо корпоративных подарков можно указать, что маркетинговое агентство Market Gifts проводит актуальные опросы и тесты, касающиеся рынка подарков. Некоторые результаты опроса приведены на рисунке 2.9 и 2.10.

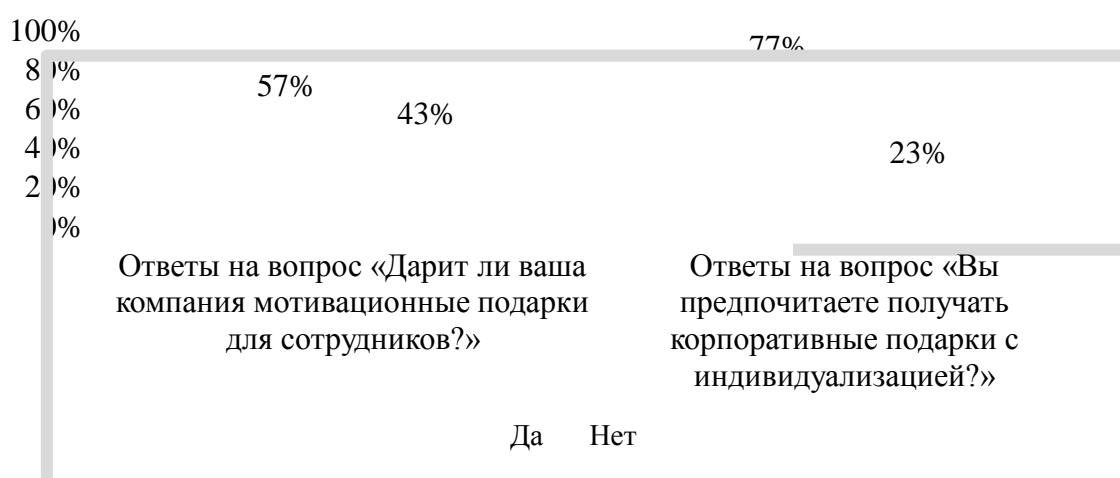


Рисунок 2.9 – Результаты опроса на тему корпоративных подарков [47]

В заключение отметим, что выбор того или иного вида сувенирной продукции зависит, в первую очередь, от рекламного бюджета компании и отдельного человека. При этом если раньше российские компании траты на сувениры планировали по остаточному принципу, то теперь эта статья рекламных расходов зачастую вписывается в бюджет отдельной строкой.

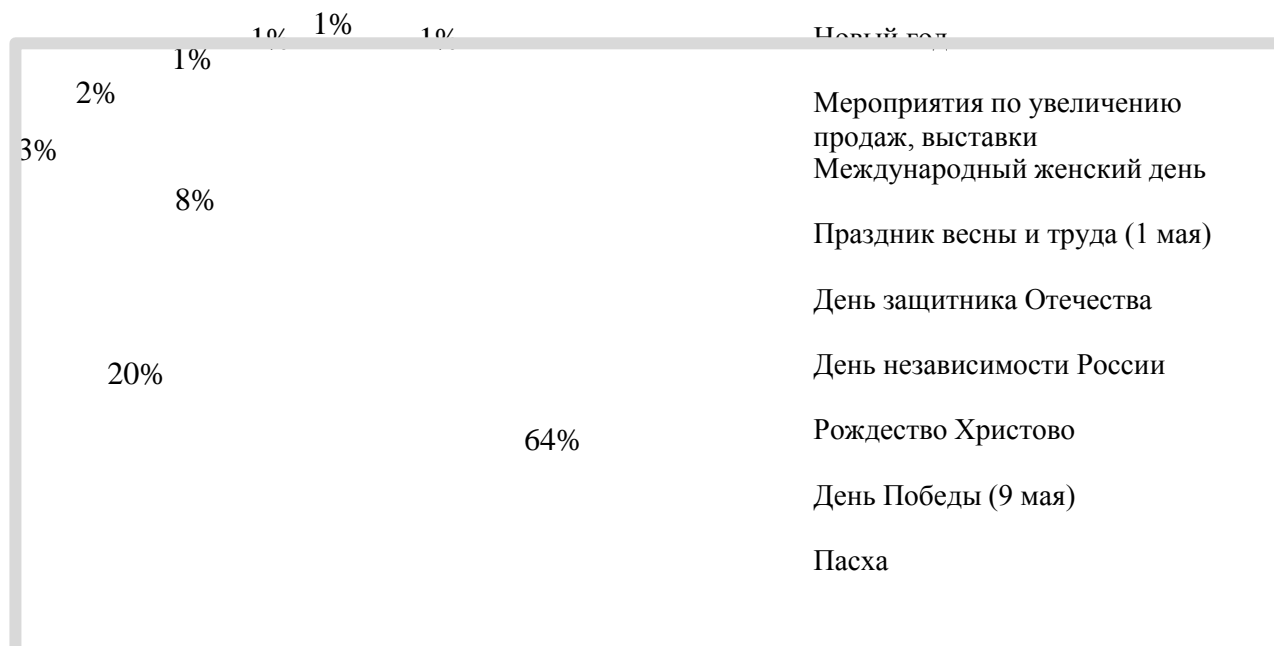


Рисунок 2.10 – Ответы респондентов на вопрос «Какие важные периоды в году, когда корпоративные подарки необходимы?» (150 опрошенных человек) [47]

Одной из самых популярных и актуальных групп промо и бизнес-сувениров являются часы с логотипом заказчика на циферблате или корпусе. Такой сувенир всегда будет уместным и стильным подарком. Новинки часов под нанесение логотипа встречаются в специализированных интернет-салонах. Стоимость часов в зависимости от модели колеблется от 10 до 5000 дол. Традиционно самый большой объем продаж при сравнительно низкой цене приходится на промо-сувениры. Однако специалисты отмечают, что около 20% сегодняшних клиентов предпочитают эксклюзивную продукцию. Производство сувениров не стоит на месте: ежегодно меняется ассортимент ежедневников на 80%, ручек – примерно на 70%, отмечают операторы рынка. Также от года к году меняются пристрастия клиентов – так, в последнее время стало модным наносить фирменный логотип на офисные часы. Однако исключительно новые, оригинальные виды все же появляются достаточно редко.

В целом, мода на печатную продукцию особенно не меняется, существуют определенные устоявшиеся представления о красоте и стиле. Мода на сувенирно-рекламную продукцию в основном диктуется европейскими выставками производителей сувениров, которые проходят в европейских столицах практически ежемесячно. Что касается российской моды на те или иные бизнес-сувениры, то единой картины нет, отмечают участники рынка. Если в Москве тенденции еще как-то прослеживаются, то в Санкт-Петербурге, по словам представителей питерских рекламных агентств, моде не следуют. А на периферию новинки вообще доходят с опозданием в два-три года.

Говоря о тенденциях рынка сувенирной продукции в России, можно отметить, что перспективы развития рынка связаны с развитием сетей нестоличных регионов, объемы которых растут. Также драйвером роста эксперты рынка считают желание людей дарить больше подарков, компенсируя тем самым недостаток личного общения. (рисунок 2.11).

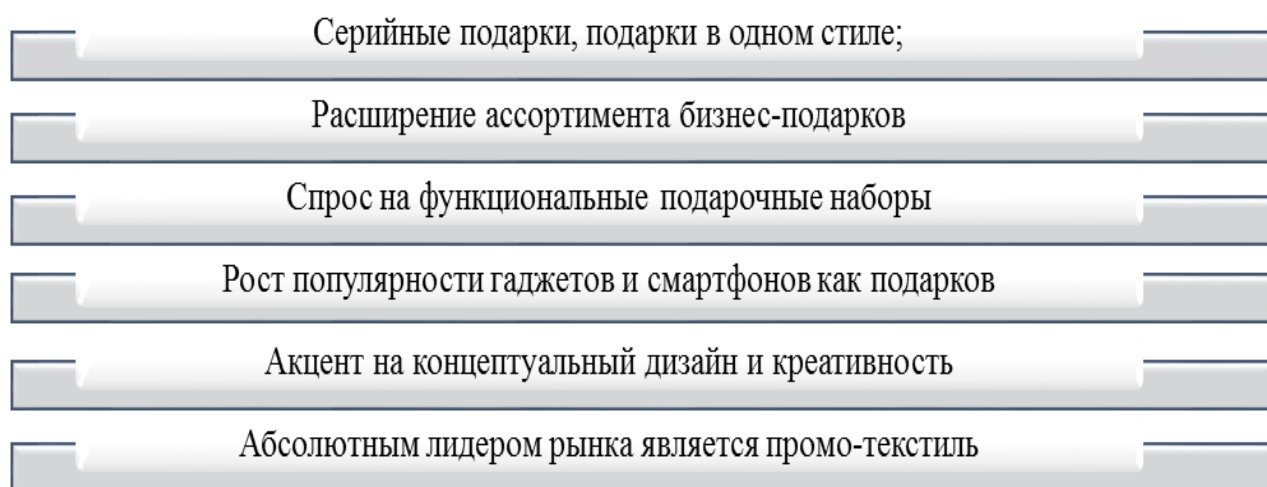


Рисунок 2.11 – Тенденции рынка сувенирной продукции в России

В целом, темпы роста объемов рынка могут вырасти до 15-20% в год. По прогнозам, специализированные сетевые магазины займут около 80% продаж подарков в целом.

Выводы по разделу

Рынок сувенирной продукции в России, по оценкам экспертов, является одним из самых динамично развивающихся. В 2017 году общий объем рынка сувенирной продукции в России составил 24,8 млрд рублей. Эксперты оценивают потенциал этого рынка в 15-20% в год, а некоторым компаниям – до 40% в год. Рынок подарков для бизнесменов в нашей стране также ежегодно увеличивается – на 35%. Отечественный потребитель пока не избалован разнообразием рекламных сувениров, поэтому интерес, так же как и спрос, к бизнес-сувенирам с каждым днем становится все больше. Это служит стимулом для развития рынка этой продукции. Скорость его развития идет параллельно со скоростью развития рынка рекламы.

Последними тенденциями на рынке подарков и сувениров в России стали оригинальность, креатив и практичность [33]. Так, стремление к оригинальности, творческий подход при создании подарка, креатив – это главный тренд рынка. Потребитель становится более избирательным и требовательным, отдавая предпочтение новинкам. На рынке отрасли происходит смещение ценовых сегментов в сторону более дешевых. Покупатели выбирают более практичную, качественную продукцию, повысились требования к дизайну изделия. Также замечено, что в последнее время у россиян стал появляться вкус к хорошим, интересным, запоминающимся, стильным и оригинальным, а также забавным и смешным подаркам и сувенирам. И еще одна тенденция – это рост спроса на недорогие, но позитивные, «эмоциональные» подарки. В ближайшие несколько лет ожидается качественный и количественный рост рынка, а также увеличение числа специализированных магазинов, развитие сетевых структур, предлагающих подарочный ассортимент, и выход новых игроков. Со временем

успех оператора будет определяться эксклюзивностью предложения, пока же большинство представителей подарочного бизнеса стремятся к массовости.

3 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «МИЛЛИМОН»

3.1 Общая характеристика деятельности ООО «Миллимон»

ООО «Миллимон» торговая компания, основными видами деятельности которой являются:

- торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах;
- торговля розничная текстильными изделиями в специализированных магазинах.

Центральный офис расположен по адресу: 125493, Россия, г. Москва, ул. Нарвская, д. 23

ООО «Миллимон» была образована в 1996 и в течение трех лет специализировалась на оптовой торговле посудой и предметами интерьера от ведущих мировых производителей. В 1998 году Компания приступила к развитию сети фирменных магазинов. На сегодняшний день ООО «Миллимон» – это крупнейшая в России сеть магазинов подарков. Компания является членом Национальной Торговой Ассоциации (НТА) и Российской Ассоциации Франчайзинга (РАФ).

Магазины компании отличаются необыкновенной красотой оформления, оригинальностью ассортимента и удивительной атмосферой, которую так ценят наши покупатели. Ассортимент, предлагаемый в магазинах ООО «Миллимон», представлен ведущими европейскими и азиатскими производителями. Необычные элементы декора, использование материалов разных фактур и широкий выбор формата не оставят равнодушными даже самых взыскательных клиентов.

А в Клубе Постоянных Покупателей – более 1,5 млн активных участников. Розничное направление представлено 131 магазинами: 54 в Москве

и 53 в других городах России – Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Волгограде, Новосибирске и других. Большинство из них – корпоративные, часть магазинов работают по системе франчайзинга – 23. В ближайшее время планируется открытие еще нескольких магазинов. Средний чек магазина составляет от 700 до 1000 руб. в зависимости от региона.

В каждом магазине работает 5 сотрудников: управляющий, 2 кассира-контролера и 2 продавца-кассира (рисунок 3.1). Также в каждом регионе есть региональных менеджер и дизайнер.

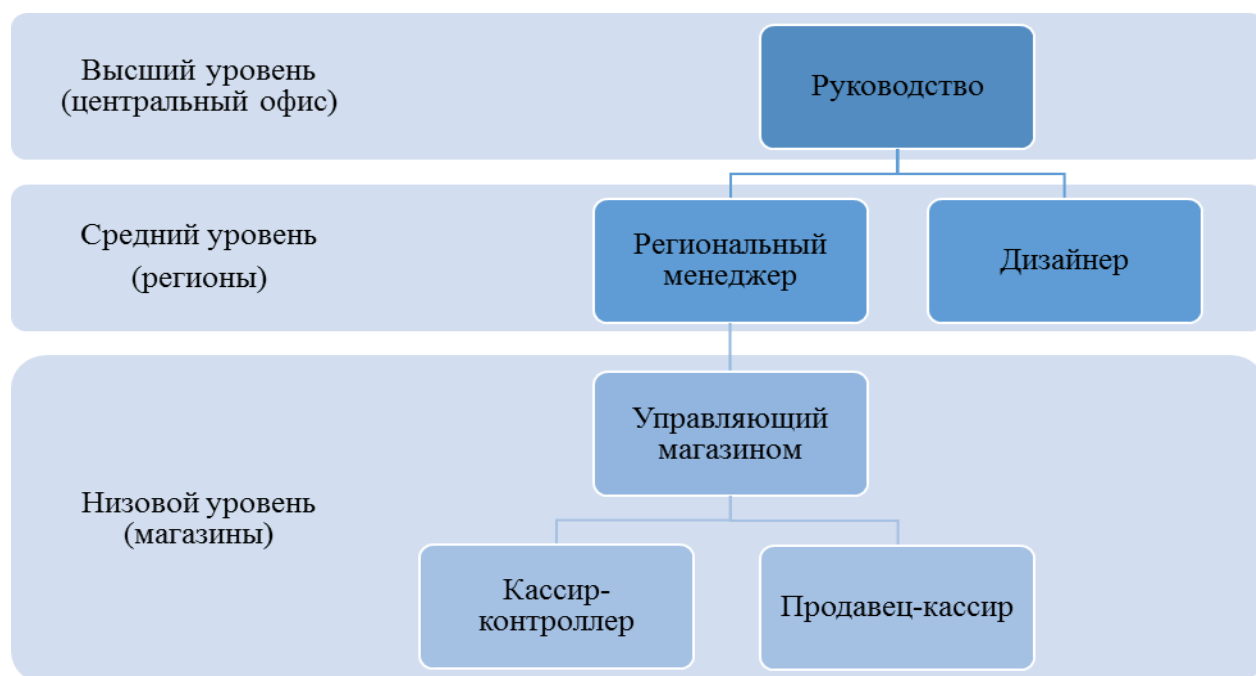


Рисунок 3.1 – Организационная структура ООО «Миллимон»

Структура центрального офиса ООО «Миллимон» приведена на рисунке А.1 Приложения А.

В целом, всего в компании на сегодняшний день трудятся более 2500 сотрудников. В период повышения сезонного спроса на продукцию штат организации увеличивается в зависимости от площади магазина.

Краткий анализ бухгалтерского баланса компании за 2016-2017 гг. приведен на рисунке 3.2.

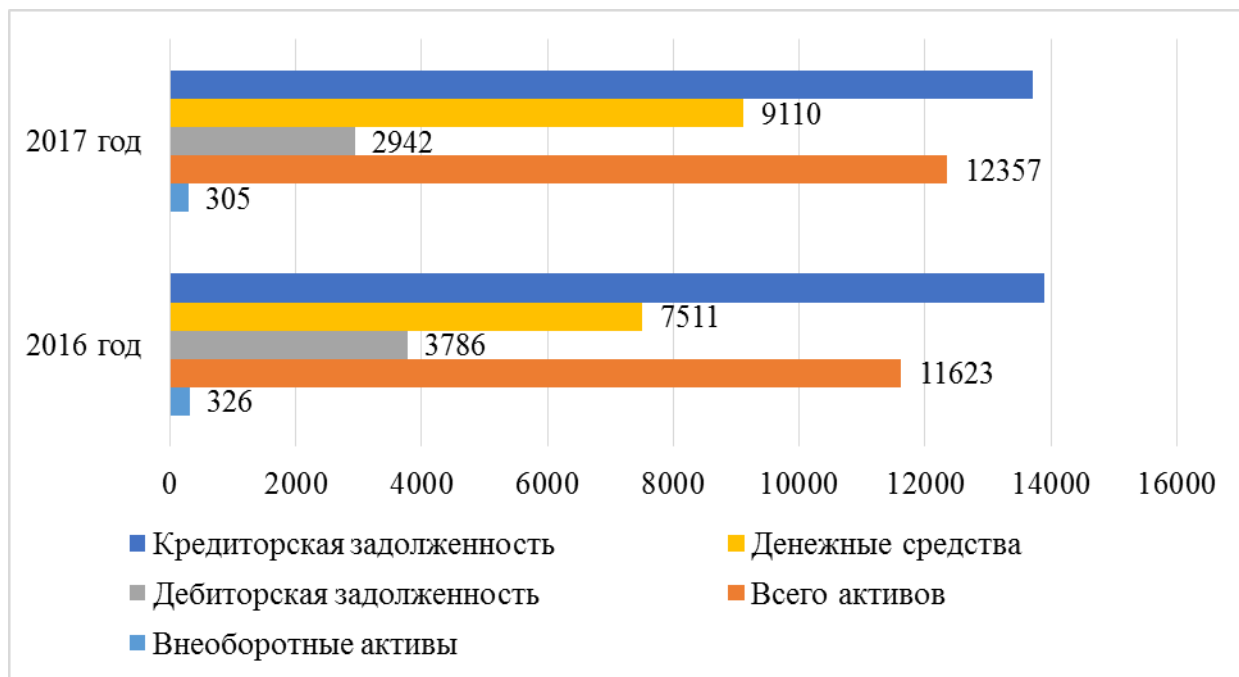


Рисунок 3.2 – Анализ бухгалтерского баланса ООО «Миллимон» за период 2016-2017 гг., тыс. руб.

В таблице 3.1. приведены основные финансовые показатели ООО «Миллимон» за 2016-2017 гг.

Таблица 3.1 – Динамика основных финансовых показателей ООО «Миллимон» за 2016-2017 гг.

Показатели	2016 год	2017 год	Изменение за год	
			абсолютное	%
Выручка, тыс. руб.	10071	32727	22656	325,0
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-1769	2260	4029	-127,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	-2322	909	3231	-39,1
Чистые активы	-2268	-1358	910	59,9
Коэффициент автономии (норма: 0,5 и более)	-0,2	-0,11	0,09	–
Коэффициент текущей ликвидности (норма: 1,5-2 и выше)	0,8	0,9	0,1	–
ЕБИТ, тыс. руб.	2212	1256	-956	–
Рентабельность продаж, %	-17,6	6,9	24,5	–
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	209	-50	-259	–
Рентабельность активов (ROA), %	-39,8	7,6	47,4	-19,1

Данные рисунка 3.2 и таблицы 3.1 показывают, что финансовое состояние компании «Миллимон» улучшилось в 2017 году. Однако устойчивым его пока назвать сложно ввиду отрицательных значений некоторых показателей ликвидности и рентабельности.

В целом, ООО «Миллимон» – это активно развивающаяся компания. Ежегодно открываются новые магазины, регулярно обновляется ассортимент, совершенствуются торговые процессы. В ближайших планах компании – открытие магазинов в центрах с развитой инфраструктурой. И каждый из них принесет за собой что-то уникальное, даст возможность каждому покупателю подобрать вещи, подходящие именно для его стиля, настроения, интерьера. Стратегия компании меняется вслед за вкусами и предпочтениями покупателей. Наряду с изменениями в дизайне домов потребителей, меняется и стиль оформления магазинов, которые становятся все более удобными по расположению, по формату и по выкладке товаров, что позволяет создавать особое настроение нашим покупателям.

3.2 Анализ внешней среды организации

С целью проведения глубокого анализа и диагностирования текущего положения ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции необходимо изучить внешнюю среду организации в разрезе двух аспектов: микро- и макроокружение.

3.2.1 Анализ макросреды ООО «Миллимон»

Анализ макросреды ООО «Миллимон» проведен с помощью методики PEST (political, economic, social, technological), включающий четыре группы факторов: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Проведение PEST-анализа с помощью экспертной оценки

Для оценки факторов макросреды на основе экспертной оценки определено влияние каждого фактора от 1 до 3, где:

- 1 балл – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- 2 балла – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании;
- 3 балла – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Средняя оценка факторов макросреды компании дана в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Средняя оценка факторов макросреды ООО «Миллимон»

Описание фактора	Средняя оценка
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Стабильность политической ситуации в России	2,44
Наличие четкой государственной политики в отрасли	2,00
Изменения в налоговом законодательстве РФ	1,94
Изменения в Трудовом кодексе РФ	1,50
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Стабильность экономической среды в России	2,69
Экономические отношения с другими странами (экспорт, импорт)	2,56
Изменение платежной системы в России (переход с Visa, MasterCard)	2,06
Курс рубля по отношению к другим валютам	2,94
Темп инфляции	2,31
Уровень среднего дохода на душу населения	2,13
Снижение покупательской способности, связанное с инфляцией	2,25
Привлекательность отрасли для инвесторов	1,75
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ	
Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	2,13
Уровень заработной платы в отрасли	1,94
Рост экономически активного населения	2,19
Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей	2,19
Отношение к подаркам у корпоративного и частного сектора	2,44
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ	
Развитие ИТ-технологий в отрасли (доступ в интернет)	2,36
Наличие обновлений программ в магазинах сети	2,52
Использование нового оборудования (контроль краж)	2,31
Использование конкурентами современного оборудования для хранения и сбыта продукции	2,13

Полученные результаты показаны в виде сводной таблицы 3.3, где они проранжированы в порядке убывания. По итогам проведенного исследования с использованием экспертного мнения сформирован список факторов макросреды ООО «Миллимон», влияние которых наиболее значимо для деятельности компании (значение 2,4 и выше).

Таблица 3.3 – Сводная таблица PEST-анализа

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Стабильность политической ситуации в России	2,44	Курс рубля по отношению к другим валютам	2,94
		Стабильность экономической среды в России	2,69
Наличие четкой государственной политики в отрасли	2,0	Экономические отношения с другими странами (экспорт, импорт)	2,56
		Темп инфляции	2,31
Изменения в налоговом законодательстве РФ	1,94	Снижение покупательской способности, связанное с инфляцией	2,25
		Уровень среднего дохода на душу населения	2,13
Изменения в Трудовом кодексе РФ	1,5	Изменение платежной системы в России (переход с Visa, MasterCard)	2,06
		Привлекательность отрасли для инвесторов	1,75
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Отношение к подаркам у корпоративного и частного сектора	2,44	Наличие обновлений программ в магазинах сети	2,52
Рост экономически активного населения	2,19	Развитие ИТ-технологий в отрасли (доступ в интернет)	2,36
Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей	2,19	Использование нового оборудования (контроль краж)	2,31
Наличие квалифицированных кадров на рынке труда	2,13	Использование конкурентами современного оборудования для хранения и сбыта продукции	2,13
Уровень заработной платы в отрасли	1,94		

Таким образом, по итогам оценки можно выделить следующие значимые факторы для ООО «Миллимон»: стабильность политической ситуации в России,

курс рубля по отношению к другим валютам, стабильность экономической среды в России, экономические отношения с другими странами (экспорт, импорт), отношение к подаркам у корпоративного и частного сектора, а также развитие современных информационных технологий.

В целом для рынка сувенирной продукции ситуация в макросреде на установленный временной период является благоприятной.

3.2.2 Анализ микросреды ООО «Миллимон»

В современных условиях деятельность ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции во многом ориентирована на конкурентную среду. Поэтому целесообразно провести конкурентный анализ компании, включающий определение и оценку главных конкурентных сил (по М. Портеру): товары-заменители, оценка угрозы входа новых игроков, рыночная власть покупателя, угрозы со стороны поставщиков и уровень внутриотраслевой конкуренции. Ниже выделены основные конкурентные силы торговой сети «Красный куб» компании «Миллимон»:

1. Конкуренция внутри отрасли. Конкуренция внутри отрасли достаточно высока. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

– имеется множество крупных и много мелких компаний на рынке сувенирной продукции России. ООО «Миллимон» конкурирует с такими сетями, как «Календарь подарков», «Страна подарков», «Le Futur», «Экспедиция», «Bon Marche», «Изумрудный водопад» и другими;

– на рынке Челябинская ценовая война идет между «Экспедиция», «Bon Marche», а также в низких сегментах;

– агрессивная рекламная политика проводится магазинами «Тот самый», «Страна подарков» по отношению к сети «Красный куб», так как данные сети стремятся занять позицию лидера рынка с помощью интернет-продаж;

– низкие барьеры выхода на рынок.

Вывод: уровень угрозы – высокий.

2. Конкуренция со стороны новых игроков.

Давление со стороны новых игроков весьма существенно. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- некоторые сложности в поиске торговой площади для магазина и выдерживания низкого уровня цен, установленного у конкурентов;
- большой размер и высокая прибыльность рынка;
- быстрый возврат инвестиций.

Вывод: уровень угрозы – средний.

3. Угроза со стороны товаров-заменителей.

На рынке сувенирной продукции угроза переключения потребителей на другое место совершения покупки довольно высока. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- множество различных форматов магазинов (рынки и ярмарки, гипермаркеты и универсальные магазины, а также интернет-магазины);
- легкость перехода с одного магазина на другой формат.

Вывод: уровень угрозы товаров-заменителей – высокий.

4. Давление со стороны поставщиков. Давление со стороны поставщиков не сильно влияет на конкурентоспособность. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- товар поставщика по большей части не уникальный;
- отсутствие вертикальной интеграции;
- множество отечественных и зарубежных поставщиков.

Вывод: уровень угрозы – средний.

5. Конкурентное давление потребителей. Здесь представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. Конкурентное давление покупателей для данной отрасли слабое. Это обусловлено следующими обстоятельствами:

- потребители, как правило, только конечные;

- отсутствие потребителей, приносящих существенную часть прибыли;
- потребители не объединены в сообщества;
- низкие барьеры перехода на товар конкурентов.

Вывод: уровень угрозы потребителей – низкий.

В целом, влияние конкурентной среды не препятствует деятельности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции. На рисунке 3.3 схематично отражена модель «пяти сил конкуренции» М. Портера для ООО «Миллимон».

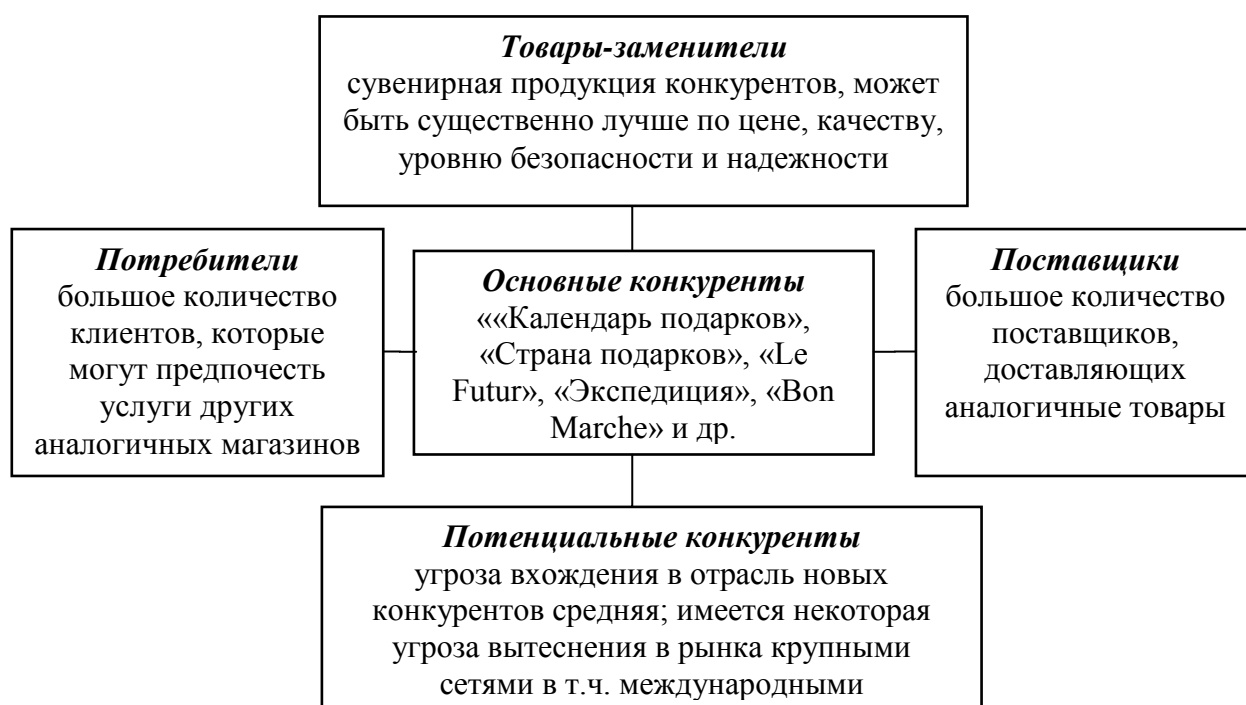


Рисунок 3.3 – Модель «пяти сил конкуренции» для ООО «Миллимон»

В целом, в результате анализа рынка сувенирной продукции установлено, что здесь больше наблюдается действие двух сил: товаров-заменителей и интенсивной внутриотраслевой конкуренция, и, несмотря на существующие барьеры, вхождение в отрасль достаточно несложно, т.е. имеется реальная возможность появления новых конкурентов. Серьезной угрозы со стороны потребителей и поставщиков не наблюдается (на текущий момент).

Для более точного выявления конкурентных преимуществ ООО «Миллимон» было проведено сравнение данной компании с теми, которые составляют ему основную конкуренцию по географическому признаку, ценовой

политике и ассортиментному ряду. При проведении оценки конкурентоспособности исследуемых компаний уделялось внимание тем характеристикам и показателям, которые наиболее значимы с позиции потребителей. Здесь существенную помощь оказали личные контакты, беседы с действующими и потенциальными клиентами.

Основными показателями оценки стали следующие: уровень качества услуг; ассортиментный ряд; степень охвата рынка; удобное месторасположение и интерьер помещения; персонал магазина; ценовой диапазон; информативность и дизайн сайта; маркетинговые акции; программы лояльности (таблица 3.4).

Показатели	«Миллимон»	«LeFutur»	«Экспедиция»
1	2	3	4
Качество услуг (отзывы клиентов)	Хорошее качество предоставляемых услуг	Хорошее качество предоставляемых услуг	Хорошее качество предоставляемых услуг
Ассортимент	Широкий ассортимент товаров (товары к Чемпионату мира 2018, Подарки, подарки на свадьбу, для интерьера, посуда, игрушки и куклы, для учебы и работы, канцелярские товары, аксессуары для компьютера, обложки для студенческих, шкатулки и наборы по уходу, развлечения и вечеринки, для дачи и путешествия, сувениры и упаковка, подарки с текстом клиента, одежда, обувь, аксессуары, парфюмерия)	Широкий ассортимент товаров (предметы интерьера, товары для красоты и здоровья, развлечения, товары для дома, музыкальные аксессуары, товары для офиса, для дачи, для кухни, аксессуары для ванны, предметы segway и др.)	Широкий ассортимент товаров (отдых на природе, деловые подарки, гаджеты и электроника, аксессуары для гаджетов, бытовая техника, часы и будильники, игры и развлечения, активный отдых, продукты питания, автоподарки, красота и здоровье, одежда и аксессуары, все для дома, в путешествие, сувениры, корпоративные подарки)
Степень охвата рынка	Более 130 магазинов по России, интернет-магазин	Более 100 магазинов по России, интернет-магазин	Более 350 магазинов по России, интернет-магазин

Таблица 3.4 – Характеристика ООО «Миллимон» и его ближайших конкурентов

Удобное положение и интерьер магазина	Удобное положение, хороший интерьер, единые стандарты отделки помещения магазина, единое фирменное оборудование, постоянное обновление интерьера к праздникам	Удобное положение, хороший интерьер, единые стандарты отделки помещения магазина, единое фирменное оборудование	Удобное положение, хороший интерьер, единые стандарты отделки помещения магазина, единое фирменное оборудование
Персонал	Стабильный штат, текучесть кадров средняя, квалифицированные сотрудники	Штат сотрудников стабилен, текучесть кадров ниже средней, квалифицированные сотрудники	Стабильный штат, текучесть кадров средняя, квалифицированные сотрудники
Информативность и дизайн сайта	Хорошая информативность, сочетание белого и черного фона сайта	Минимальное число разделов сайта, белый фон сайта	Хорошая информативность, сочетание белого и оранжевого фона сайта
Ценовой диапазон (средний чек)	350-1200 руб.	500-5000 руб.	1700-2000 руб.
Маркетинговые акции	Наружная реклама, реклама в СМИ развиты слабо, онлайн продвижение	Наружная реклама, реклама в СМИ, печатные рекламные издания, реклама на радио, онлайн продвижение	Наружная реклама, реклама в СМИ, печатные рекламные издания, онлайн продвижение, реклама на ТВ
Программы лояльности	Широкий спектр специальных предложений и акций, программа лояльности	Товары недели со скидкой до 50%	Широкий спектр специальных предложений и акций, программа лояльности

На основе исследования приведенных выше компаний произведен расчет индекса конкурентоспособности, необходимый для анализа конкурентов. Сводный индекс конкурентоспособности по экономическим параметрам определяется по формуле:

$$I_n = \sum a_i * j_i$$

(6)

где n – число анализируемых количественных параметров;

a_i – вес i -го параметрического индекса;

j_i – параметрический индекс i -го параметра [8, с. 104-105].

Этапами оценки конкурентоспособности ООО «Миллимон» являются следующие:

- 1) формирование основных параметров, по которым будет оцениваться конкурентоспособность магазинов;
- 2) выбор шкалы конкурентоспособности;
- 3) построение матрицы-таблицы «Параметры / Уровни» и многоугольника конкурентоспособности исследуемых магазинов;
- 4) расчет совокупного индекса конкурентоспособности J_n (как среднеарифметическое определяемых показателей).
- 5) оценка конкурентоспособности согласно следующим интервалами (по итоговым показателям индекса конкурентоспособности J_n):
 - 3,00 – 2,26: очень высокая конкурентоспособность;
 - 2,25 – 1,51: высокая конкурентоспособность;
 - 1,50 – 0,76: средняя конкурентоспособность;
 - 0,75 – 0,00: низкая конкурентоспособность.

Далее следует провести оценку данных параметров (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Балльная оценка конкурентоспособности ООО «Миллимон» и его конкурентов

Показатели оценки	Вес параметрического индекса (a_i)	«Миллимон»	«LeFutur»	«Экспедиция»
Качество услуг (отзывы клиентов)	0,09	3	3	2
Ассортимент	0,11	3	3	3
Степень охвата рынка	0,10	3	2	3
Удобное положение и интерьер магазина	0,08	2	3	3
Персонал	0,08	2	2	2
Информативность и дизайн сайта	0,14	3	2	2
Ценовой диапазон (средний чек)	0,17	3	1	2
Маркетинговые акции	0,12	1	1	2

Программы лояльности	0,11	3	2	3
Итого	1,0	23,0	19,0	22,0

В данной таблице при оценке конкурентоспособности выбрана четырехбальная шкала – от «0» (признак плохо выражен) до «3» (признак отлично выражен). Как видно из данных таблицы, ООО «Миллимон» набрало 23 балла и заняла первое, на втором месте компания «Экспедиция», набравшая 22 балла, на третьем – «LeFutur», набравшая 19 баллов из 27 возможных.

Для исследуемых компаний анализ конкурентоспособности показал следующее (таблица 3.7):

1. Общий индекс конкурентоспособности J_n «Миллимон» – 2,6.
2. Общий индекс конкурентоспособности J_n «Экспедиция» – 2,4.
3. Общий индекс конкурентоспособности J_n «LeFutur» – 2,36.

Таблица 3.7 – Итоговая оценка конкурентоспособности ООО «Миллимон» и его конкурентов

Показатели оценки	«Миллимон»	«LeFutur»	«Экспедиция»
Качество услуг (отзывы клиентов)	0,27	0,27	0,18
Ассортимент	0,33	0,33	0,33
Степень охвата рынка	0,3	0,2	0,3
Удобное положение и интерьер магазина	0,16	0,24	0,24
Персонал	0,16	0,16	0,16
Информативность и дизайн сайта	0,42	0,28	0,28
Ценовой диапазон (средний чек)	0,51	0,17	0,34
Маркетинговые акции	0,12	0,12	0,24
Программы лояльности	0,33	0,22	0,33
Итого	2,6	2,0	2,4

В соответствии с приведенной выше шкалой конкурентоспособности рассчитанные показатели означают, что, в целом, все торговые сети «обладают очень высокой конкурентоспособностью, что можно объяснить, в первую очередь, удобным расположением магазинов, соотношением «цена-качество» и широким ассортиментом продукции. Вместе с тем, отмечено, что в ООО «Миллимон» количество и уровень реализации маркетинговых акций

значительно меньше, чем у конкурентов, что связано, главным образом, с работой персонала.

На рисунке 3.4 построен многоугольник конкурентоспособности исследуемых компаний.

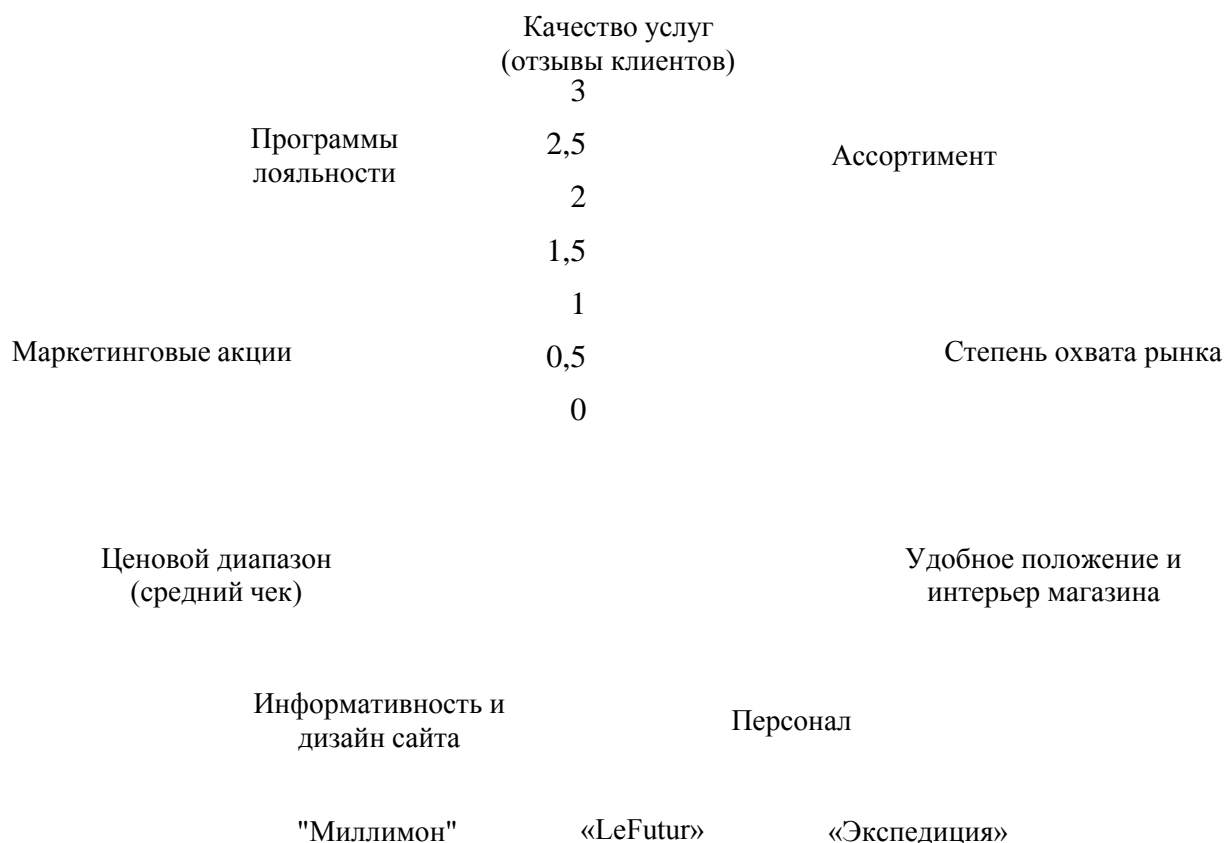


Рисунок 3.4 – Многоугольник конкурентоспособности исследуемых компаний

В целом, для улучшения своей конкурентной позиции ООО «Миллимон», в первую очередь, необходимо обратить внимание на проблему маркетинга (целесообразна организация в рамках торговой сети системы мониторинга общественного мнения (реальных и потенциальных потребителей) или использование независимой консультационной поддержки в интересах получения информации, требуемой для прогнозирования спроса, планирования развития, сбыта; активизация рекламной деятельности и коммуникационных связей, что также повлияет на рост объема реализации продукции).

3.3 Анализ внутренней среды организации

Анализ внутренней среды ООО «Миллимон» проводился по четырем направлениям: продуктовая политика, ценовая политика, сбытовая политика, маркетинг.

3.3.1 Анализ продуктовой политики ООО «Миллимон»

ООО «Миллимон» является крупнейшей сетью магазинов подарков на российском рынке. Розничные магазины компании оформлены в едином стиле по индивидуальным дизайн-проектам. Над интерьером магазинов трудятся профессиональные дизайнеры, создавая в них уют и неповторимую атмосферу. Ассортимент ООО «Миллимон» широкий (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Ассортимент ООО «Миллимон»

Ассортиментный ряд	Группы товаров
1	2
Чемпионат мира 2018	Кружки, копилки, мягкие набивные игрушки, носки, пивные кружки, футболки, подушки, часы настенные, стильные значки, брелоки и другие сувениры с символикой Чемпионата мира по футболу
Подарки	Для разных поводов: подарки к окончанию школы, на свадьбу, к окончанию садика, на день рождения, на 9 мая, ко дню семьи, на день Отца - 17 июня, на день фотографа -12 июля, 1 сентября, День воспитателя - 27 сентября, День учителя - 5 октября, подарки на Хэллоуин, на День матери - 26 ноября, 14 и 23 февраля, 8 марта, на Пасху, на Новый год. Категориям потребителей: для женщин, детям, для мужчин, маме, папе, бабушке, дедушке, школьникам, в детский сад, путешественнику, по профессиям, прикольные и удивительные подарки, корпоративные и Бизнес подарки, оригинальные и необычные подарки, подарочные наборы
Интерьер	Предметы декора: статуэтки, часы, рамки для фотографий, вазы и кашпо, декоративные цветы, свечи и подсвечники, освещение, настенный декор, подушки и покрывала, пуфы и кофры, комплекты постельного белья Стили интерьера: скандинавский минимализм, прованс, хай-тек,

	классика, лофт, гламур и романтизм, винтаж, арт-деко, веселый интерьер, детская комната
--	---

Продолжение таблицы 3.8

1	2
Посуда	Чайные наборы, кофейные наборы, наборы для суши, наборы для фондю, столовые наборы, кухонные аксессуары, кухонный текстиль, тарелки и блюда, кружки, бокалы, подстаканники, термocupки и стаканы для чая/кофе, посуда для фуршетов, столовые приборы
Игрушки и куклы	Куклы и мягкие игрушки
Учеба и работа	Канцелярские товары, аксессуары для компьютера, обложки для студенческих
Шкатулки и наборы по уходу	Зеркальца и таблетницы, наборы для ванной, косметички, шкатулки
Развлечения и вечеринки	Воздушные шары, конфетти и хлопушки, свечи для торта и вечеринок, маскарадные костюмы, маски, гадалки и пульты управления, светящиеся украшения, игровые наборы, головоломки, украшения для вечеринок, наборы для творчества
Дача и Путешествия	Садовые фигурки, подголовники и аксессуары для путешествий, наборы для пикника и ланч-боксы, наборы инструментов, обложки для паспорта, пляжные коврики, автомобильные знаки и подушки, игры на природе, термосы и термocupки, чехлы и бирки для чемоданов
Сувениры и упаковка	Брелоки, магниты, фигурки, аксессуары для телефона, обложки для документов, грелки, пепельницы и зажигалки, подвески и липучки, открытки, копилки и сейфы, сувениры для мужчин, сувениры для женщин, сладости, одежда
Подарки с Вашим текстом	Одежда с Вашим текстом, Рюкзаки с вышивкой, Домашний текстиль, Посуда с Вашим текстом, Вкусности с Вашим текстом, товары ассортиментного ряда «Подарки» с Вашим текстом
Одежда, обувь, аксессуары	Для волос, бижутерия, сумки, аксессуары, одежда, товары для детей, домашние носки и тапочки
Парфюмерия	Женская парфюмерия, мужская парфюмерия

Предлагаемый ассортимент магазина ООО «Миллимон» – это изделия от известных поставщиков Европы и Азии. Специалисты компании, подбирая ассортимент, ориентируются на потребности взыскательных и стильных клиентов. Обновление коллекций происходит непрерывно. К любому «красному дню» календаря в магазинах сети организуются выставочные витрины, оформленные согласно тематике праздника.

В целом, продуктовая политика ООО «Миллимон» предполагает гибкое приспособление к рыночным условиям и обеспечение широкого ассортимента

различных модификаций предлагаемых моделей подарков и предметов интерьера. Продуктовая стратегия ООО «Миллимон» хорошо функционирует поскольку предусматривает:

- 1) создание уникальных подарков на основе ранее созданных;
- 2) учет требований потребителя к качеству и функциональности предлагаемой покупки;
- 3) постоянное улучшение качественных показателей и нового дизайна, не существовавшего ранее.

3.3.2 Анализ ценовой политики ООО «Миллимон»

Основной фактор ценообразования в ООО «Миллимон» определяется с учетом издержек и рентабельности. Данная ценовая политика посредством:

- высокого качества продукции;
- высокой квалификации сотрудников;
- низких затрат на рекламу продукции ввиду известности марки.

Ценовая стратегия по данной политике опирается на продуктовую политику и предполагает использование механизма тесного увязывания уровня цен с качеством товара, а также хорошее качество продукции.

В целом, ценовая политика ООО «Миллимон» увязана с общими целями компании и включает формирование кратко- и долгосрочных целей на основании издержек производства и спроса на продукцию, а также цен конкурентов. Ценовая политика по данным товарам строится по принципу направленности на потенциального потребителя с высоким и средним уровнем достатка, но это не значит, что частные лица с низким достатком не могут быть покупателями подарков магазинов ООО «Миллимон». В таблице 3.9 приведены данные по средним чекам магазина компании за 2015-2017 гг. в разрезе по месяцам.

Таблица 3.9 – Динамика стоимости среднего чека в магазине ООО «Миллимон» за 2015-2017 гг., руб.

Месяц	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение		Рост в 2017 г. к 2015 г., %
				2016 г. к 2015 г.	2017 г. к 2016 г.	
1	2	3	4	5	6	7
Январь	567	641	747	74	106	131,7
Февраль	707	880	813	173	-67	115,0
Март	756	899	877	143	-22	116,0
Апрель	682	757	857	75	100	125,7
Май	755	790	763	35	-27	101,1
Июнь	662	801	620	139	-181	93,7
Июль	747	852	756	105	-96	101,2
Август	560	712	657	152	-55	117,3
Сентябрь	652	610	571	-42	-39	87,6
Октябрь	746	684	614	-62	-70	82,3
Ноябрь	870	953	739	83	-214	84,9
Декабрь	895	982	772	87	-210	86,3
Итого за год	717	797	732	80	-65	102,2

Данные таблицы 3.9 показывают, что средний чек магазина ООО «Миллимон» зависит от времени года и колеблется из года в год. Например, в период праздников количество проданных товаров существенно возрастает, соответственно, возрастает и стоимость покупки. В целом, за три года наблюдается рост данного показателя, хотя и незначительно – на 2,2%.

3.3.3 Анализ сбытовой политики ООО «Миллимон»

Сбытовая политика ООО «Миллимон» формируется через розничную торговую сеть «Красный куб», включающую 131 магазин: 54 в Москве и 53 в других городах России – Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Волгограде, Новосибирске и других. Большинство из них – корпоративные, часть магазинов работают по системе франчайзинга – 23. В ближайшее время планируется открытие еще нескольких магазинов.

Клиентами оптового подразделения являются такие крупные сети, как Рамстор, Метро, Ашан, Перекресток, Спар и другие.

В Клубе постоянных покупателей компании насчитывается более 1,5 млн активных участников. Характеристики целевой аудитории ООО «Миллимон»:

- пол – женский, мужской;
- возраст – от 15 до 55 лет;
- доход – стабильный средний доход, высокий доход;
- образование – среднее, высшее.

Основные поставщики ООО «Миллимон» – это страны Востока и Европы.

Одним из главных методов продаж, являются Интернет-продажи.

На рисунке 3.6 показаны характерные психологические черты потенциальной аудитории ООО «Миллимон».



Рисунок 3.6 – Характерные психологические черты потенциальной аудитории ООО «Миллимон»

В целом, магазины ООО «Миллимон» ориентированы на массового покупателя, имеют небольшой размер торговой площади, поэтому отпускают товар, как правило, через прилавок. Территориально они располагаются как можно ближе к местам скопления людей (у остановок транспорта, в торговых центрах, небольших отдельных магазинах).

3.3.4 Анализ использования маркетинговых инструментов в ООО «Миллимон»

В магазинах сети действует корпоративная программа лояльности. Все сотрудники магазина должны знать и понимать условия текущих акций, активно привлекать внимание покупателей и предоставлять верную информацию об акции в соответствии с инструкциями. Для увеличения покупательской активности в компании разработаны 2 вида купонов на скидку:

1) купоны в чеках. Такие купоны выдаются в магазинах и применяются для оплаты будущих покупок. Преимущества:

– чем выше итог чека, в котором сформирован купон, тем больше номинал купона, тем больше скидка на следующую покупку. Можно использовать этот механизм для увеличения суммы покупки

– стимулирует совершение повторной покупки в период действия купона. Если покупателю понравится обслуживание, то для оплаты купоном своей будущей покупки он вернется именно в этот магазин;

2) купоны на красивых карточках. Такие купоны выдаются партнерами компании при проведении совместных акций. Преимущества:

– позволяют привлечь в магазины новых покупателей из других сетей;
– дают возможность превратить новых покупателей в постоянных, при условии соблюдения сотрудниками магазина корпоративных стандартов обслуживания клиентов.

Также клиенту предлагается получить Клубную карту при покупке от 500 рублей в магазинах (рисунок 3.6).



* Дизайн карт «alessandro frezza» не изменяет предоставление стандартных привилегий Клубной программы.

Рисунок 3.6 – Клубные карты магазинов «Красный куб»

При совершении покупок в магазинах на Клубную карту участника начисляются бонусы, которыми можно оплатить до 50% будущих покупок. Оставшиеся 50% можно доплатить наличными, банковской картой, Подарочной картой, ЭПС. Ставка начисления бонусов (1 бонус = 1 рубль) на Клубную карту зависит от количества товаров в чеке. Срок действия бонусов не ограничен. В любом магазине «Alessandro frezza», «Красный Куб» или «Жёлтый Куб» к оплате может быть предъявлена любая Клубная карта компании. Однако интернет-магазин не участвует в программе Клуба.

Также отметим, что если покупатель не предъявил пластиковую карту кассиру до пробития чека, а за покупку должны быть начислены бонусы, в чеке печатается бонусный купон (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7 – Бонусный купон магазина ООО «Миллимон»

Бонусный купон позволяет покупателям зачислить бонусы за свои покупки самостоятельно: на club.redcube.ru или через SMS. Срок действия купона – 3 месяца с даты покупки. При этом один бонусный купон можно использовать только 1 раз, а утерянный купон восстановлению не подлежит.

Накопление бонусных баллов ведется в соответствии с таблицей 3.10.

Ставка начисления бонусов для именинников действует в течение всего месяца рождения. Данные об имениннике должны быть в офисной базе до совершения покупки.

Таблица 3.10 – Порядок накопления бонусов

Товаров в чеке	Ставка начисления бонусов, %	
	стандартная	для именинников
1 или 2	11	22
3	22	22
4 и более	33	33

Отметим, что бонусы не начисляются на товары-участники специальных акций и распродаж.

Также в магазинах можно купить подарочные карты (ПК). Номинал ПК в дизайнах карт стилизован под «желания» или «комплименты» (1 желание / комплимент = 1 рубль) (рисунок 3.8).

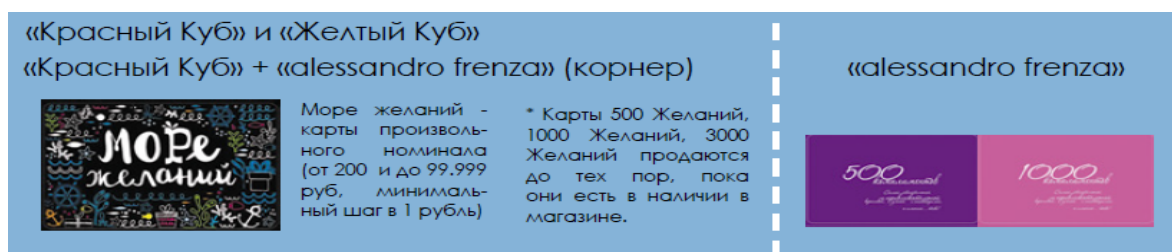


Рисунок 3.8 – Подарочные карты ООО «Миллимон»

ПК можно тратить в магазине, начиная со следующего дня после ее продажи (оформления). Подарочная карта действительна в течение 1 года с даты продажи (оформления). Подарочной картой можно оплатить неограниченное количество покупок до полного расходования номинала. Покупатель может купить ПК, оплатив до 50% от ее стоимости бонусами с Клубной карты. Также с магазинах сети постоянно действуют различные акции и распродажи. Например, в начале года действовала акция «Скидки до -70% на Символ года!» – с 20 января во всех магазинах Красный Куб – супер скидки 50 и 70% на товары – символы года Огненного Петуха. Еще один пример: с 20 марта по 30 апреля включительно клиентам предоставлялись скидки до 90% почти на ВСЁ! Можно было воспользоваться удачной возможностью купить подарки к Пасхе, обновить свой интерьер и окружить себя необычными приятными вещами (рисунок Б.1 Приложения Б).

Таким образом, оценка маркетинговой деятельности ООО «Миллимон» показала свои преимущества и недостатки. Преимуществами являются различные маркетинговые акции, скидки, программа лояльности, широкий ассортимент услуг, гибкая ценовая политика. Недостаток – слабая рекламная деятельность. В частности, основным методом рекламы являются: раздача листовок и проведение промоакций (растяжки в торговом центре: «Хотите красивый и необыкновенный подарок для вашего дома? Приходите в Красный Куб и ваша жизнь покажется сказкой»). Также в компании не уделяется должного внимания изучению рынка, поведению потребителей, отсутствует четкая система проведения маркетинговых исследований и т.д. Следовательно, маркетинговая деятельность в компании имеет слабовыраженную стратегическую направленность.

Исходя из имеющихся недостатков, необходимо выявить основные направления и мероприятия по совершенствованию маркетинговой программы повышения конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции.

3.4 SWOT-анализ ООО «Миллимон»

Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на стратегию развития предприятия, можно назвать SWOT-анализ. Данный метод позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. SWOT-анализ торговой ООО «Миллимон» приведен в таблице 3.11. Данные таблицы показывают, что слабыми сторонами компании являются: пассивная роль маркетинга, слабая рекламная политика продвижения продукции, медленное реагирование на действия конкурентов, достаточно высокие цены на продукцию для людей с низким достатком, а также недостаток торговых и складских площадей.

Таблица 3.11 – SWOT-анализ торговой ООО «Миллимон»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие корпоративных клиентов и новых категорий потребителей 2. Развитие маркетинга, повышающее конкурентоспособность и привлекательность 3. Расширение ассортимента продукции 4. Развитие сервисных технологий и повышение качества обслуживания 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень конкуренции в отрасли 2. Нестабильность покупательского спроса, усиление требований заказчиков 3. Резкие колебания спроса по сезонам 4. Чувствительность к нестабильности внешних условий бизнеса
Сильные стороны:	Поле Сила – Возможности	Поле Сила – Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Широкий ассортиментный ряд, высокое качество и безопасность продукции. 2. Постоянное обновление ассортимента и дизайна магазинов. 3. Приемлемый ценовой диапазон с учетом категории товаров. 4. Наличие web-сайта, реклама в сети Интернет, включая социальные сети 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Расширение ассортимента продукции и сопутствующих услуг высокого качества и безопасности по привлекательной цене позволит увеличить число клиентов. 2 Разработка новых акций по привлечению клиентов приведет к повышению числа потребителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Быстрая адаптация в условиях нестабильности бизнеса при помощи квалифицированных кадров и понимания потребителей позволит своевременно реагировать на изменение требований клиентов 2 Анализ покупательского поведения на рынке и хорошее понимание клиентов позволит удержать существующих заказчиков от перехода к конкуренту и привлечь новых
Слабые стороны:	Поле Слабость – Возможности	Поле Слабость – Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Пассивная роль маркетинга, слабая рекламная политика продвижения продукции. 2. Медленное реагирование на действия конкурентов 3. Достаточно высокие цены на продукцию для людей с низким достатком 4. Недостаток торговых и складских площадей 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Повышение квалификации персонала магазина с целью улучшения качества сервиса и репутации компании 2. Расширение сети за счет открытия новых магазинов 3. Снижение цен на товары 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Совершенствование программы продвижения продукции и услуг 2 Программа маркетинговых исследований на основе заимствования опыта более успешных компаний

Выявленные проблемы основываются на недостаточно эффективной системе продвижения услуг, а также ценовой политике. На основании

проведенного анализа можно выделить основные направления деятельности ООО «Миллимон» с целью повышения эффективности деятельности компании.

Выводы по разделу

ООО «Миллимон» является крупнейшей сетью магазинов подарков на Российском рынке. Штат составляет более 2500 сотрудников. В клубе постоянных покупателей – более 1,5 млн активных участников. Розничное направление представлено 131 магазином: 54 в Москве и 53 в других городах России – Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Волгограде, Новосибирске и других. Большинство из них – корпоративные, часть магазинов работают по системе франчайзинга – 23.

На основе анализа маркетинговой политики и конкурентоспособности ООО «Миллимон» можно сделать следующие выводы:

- компания является лидером по объемам продаж на рынке подарков и позиционирует свой товар, как наилучшее соотношение «цена – качество»;
- основную долю продукции магазинов составляют зарубежные производители – 90%, а остальную часть – 10% – российские производители;
- товарная, ценовая, сбытовая и политика маркетинга хорошо спланированы и ведут компанию к успеху.

Однако рекламная политика разработана слабо. Поэтому для повышения конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции руководству целесообразно определить основные направления и мероприятия по совершенствованию маркетинговой программы продвижения продукции.

4. РАЗРАБОТКА ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «МИЛЛИМОН»

4.1. Комплекс маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности организации

Для повышения конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции предложены следующие маркетинговые мероприятия:

- 1) разработка рекламной продукции;
- 2) проведение презентации торговых точек компании;
- 3) разработка промо акции по системе «Biglion»
- 4) установка ящика идей (от потребителей);
- 5) разработка программы продвижения и позиционирования бренда.

Ниже рассмотрены приведенные выше мероприятия подробнее.

Первое мероприятие – это разработка рекламной продукции.

Как и любой другой сфере деятельности, бизнес в сфере сувенирной продукции имеет свою специфику, которая во многом отражается в его сезонности. Чтобы успешно продвигать торговые точки, каждому владельцу необходимо выделить самые эффективные способы рекламы магазина подарков и исключить заведомо проигрышные варианты. В праздничный же период кампанию необходимо делать наиболее интенсивной, тогда как в другое время можно сосредоточиться на нескольких основных способах рекламы.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции г. Челябинска предлагаются такие средства рекламы, как: указатели; смс- и электронные рассылки; листовки.

Стоит отметить, что размещение информации о компании и ее продукции на указателях города является недорогим и эффективным способом наружной и интерьерной рекламы. В первую очередь, это навигационный инструмент.

Наличие указателя показывает клиенту стабильность и надежность самой компании.

Предлагаемое место размещения указателей ООО «Миллимон» отражено схематично на рисунке 4.1.

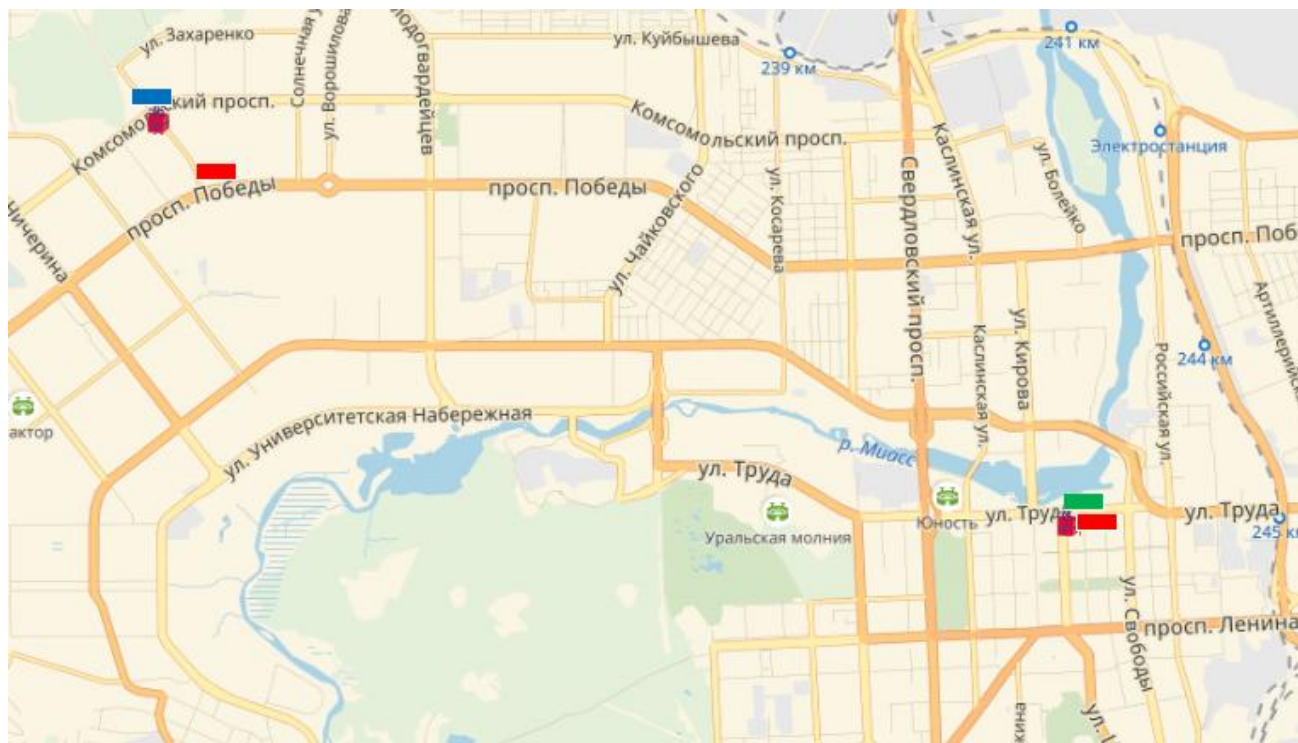





Рисунок 4.1 – Схема размещения рекламных указателей

Количество необходимых указателей представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1 – Размещение указателей торговых точек ООО «Миллимон»

Вид указателя (рисунок 4.1)	Место размещения	Кол-во	Тип размещения
	На остановке «Оперный театр» (ул. Цвиллинга), на остановке «ул. Молдавская» (просп. Победы)	2	На осветительных столбах вдоль дороги
	На пересечении ул. Молдавская и просп. Комсомольский	1	На самостоятельной опоре
	На пересечении ул. Карла Маркса и ул. Советская	1	На самостоятельной опоре

Дорожные указатели будут размещаться на осветительных столбах, а также на самостоятельной опоре вдоль дороги. Они будут указывать путь по направлению к торговым точкам ООО «Миллимон».

Следующее средство размещения рекламы – это смс- и электронные рассылки. Здесь следует отметить, что рассылка электронных писем особенно актуальна в праздники. Организовывая специальные акции или обновляя ассортимент, сотрудники ООО «Миллимон» могут оповещать об этом своих клиентов, не вкладывая в это денег. Для упрощения осуществления рассылки и минимизации затраченного времени стоит использовать специальные программы.

Далее отметим, что услуги по смс-рассылке также актуальны в настоящее время и входят в информационную составляющую рекламной кампании. Краткие смс-сообщения направлены на то, чтобы сотрудничество между компанией и клиентом стало долговечным, а объемы продаж возрастали. Это объяснимо возможностью моментального контакта с потребителями, предоставление информации непосредственно своей целевой аудитории. Смс-рассылка дает возможность не только своевременно информировать клиентов, но также и коллег о важных событиях или акциях, происходящих в гостинице. И при всем этом, преимущества очевидны. Благодаря этому повышается эффективность рекламной компании при минимальных финансовых затратах. Посредством смс-сервиса возможно:

- сообщить клиентам компании об обновлении ассортимента товаров;
- сообщить о приближающихся акциях;
- автоматически поздравить своих клиентов с днем рождения, 8 Марта, Новым годом и т.д.

Рассмотрев множество компаний, занимающихся предоставлением смс-услуг, выбор пал на компанию «МегаФон.Таргет», которая предлагает услуги по скоростной рассылке сообщений адекватным ценам (5150 руб. ежемесячно за 2500 смс в пакете).

В целом, преимущества данного инструмента очевидны: невысокая стоимость базы контактов, реальная возможность проанализировать аудиторию по месту проживания, социальному статусу и возрасту. Благодаря всем этим факторам рассылка сообщений становится наиболее перспективным средством рекламы реализуемой продукции ООО «Миллимон».

Листовки – еще один из видов рекламы массового распространения. Рекламная листовка является самым простым, но при этом эффективным способом продвижения для магазинов подарков. Низкая стоимость, возможность использования текста и картинок на одной странице – главные плюсы этого вида рекламы. Чтобы сделать данное средство рекламы действительно результативными, можно предложить предъявителю скидку.

В целях поиска новых клиентов, а также выявления на рынках спроса на сувениры и подарки можно разработать листовки с рекламным содержанием в следующем количестве:

- на руки потенциальным клиентам – 2000 шт.;
- в торговых точках – 500 шт.

Распространять их можно в людных местах, в непосредственной близости от магазина, а также по почтовым ящикам домов. Листовки планируется раздаваться персоналом магазинов ООО «Миллимон», поэтому в дополнительных затратах на их распространение нет необходимости.

Следующее мероприятие по продвижению сувенирной продукции – это участие в презентации. Презентация – это рекламное мероприятие, включающее в себя демонстрацию товара, сопровождаемое видеофильмами, слайдами, баннерами, а также раздачей информационно-рекламных материалов. Для проведения презентации было выбрано место площадка возле торговых точек, где опытные специалисты магазина в течение часа показывают мастер-классы по созданию уникальных подарков на все случаи жизни (юбилеи, корпоративные праздники, свадьбы и т.д.), при этом сотрудники раздают печатный материал – листовки, в которых опубликована вся контактная информация о компании, а

также воздушные шары для создания атмосферы праздника. Шары должны быть выполнены в фирменном стиле с нанесением логотипа магазинов ООО «Миллимон», адресного блока и номера телефона.

Материалы для проведения презентации отражены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Материалы для проведения презентации ООО «Миллимон»

Наименование	Количество
Изготовление, монтаж и демонтаж баннера	2 шт.
Расходы на рекламные и информационные материалы:	
– листовки	500 шт.
– шары	500 шт.
Зарплата сотрудникам:	4 чел.

В целом, данное мероприятие благотворно повлияет на привлечение новых клиентов в магазины компании. Благодаря данной акции возрастет показатель по разовым посещениям и приобретению сувенирной продукции.

Третье мероприятие – это разработка и внедрение промо акции по системе «Biglion». Стоит отметить, что система скидочных купонов, таких как группон, купикупон, хорошо известна уже большинству людей. В особенности девушки часто пользуются такими скидочными купонами, чтобы попробовать какую-нибудь новую услугу или сэкономить на услугах, пользующихся большим спросом. Услуга предоставляется с большой скидкой от 50 до 90%. Поэтому эта отличная возможность привлечь новых клиентов, а проведя услугу на высочайшем уровне, сделать их постоянными клиентами. Система «Biglion» среди прочих аналогичных систем оказалась самой выгодной, и вот ее основные плюсы:

- большая посещаемость;
- в самой системе создается аккаунт компании (личный кабинет), где можно просматривать всю статистику: количество распечатанных купонов, остаток денежных средств;

– производится единовременная оплата в 10500 рублей, которая зачисляется на счет в личный кабинет;

– за один распечатанный клиентом купон списывается 7 рублей, соответственно 1500 людей могут воспользоваться данной акцией (в других подобных системах компания оплачивала бы от 40-60% от стоимости проводимой услуги с учетом скидки, к тому же деньги были бы перечислены на счет отеля лишь спустя месяц после окончания акции);

– клиент бесплатно распечатывает купон с сайта, а оплату производит непосредственно в торговых точках компании.

Этих плюсов было достаточно, чтобы остановиться именно на этой системе. Но при любых подсчетах ООО «Миллимон» осталось бы в минусе после проведения данной акции. Поэтому нужно было продумать, как провести акцию, чтобы не только привлечь новых клиентов, но еще и получить с них прибыль. В итоге была разработана промо акция «2+1, купи два сувенира и третий получи в подарок!» (рисунок 4.2).

КРАСНЫЙ КУБ (КОМПАНИЯ ЧИСТЫЙ ГОЛОС)

СУПЕР АКЦИЯ

КУПИ **ДВА** СУВЕНИРА
ТРЕТИЙ ПОЛУЧИ
в подарок

третий В ПОДАРОК

Мы находимся по адресу:
– ул. Молдавская, д.16, ТРЦ «ФОКУС», 1 этаж
Время работы: с 10:00 ч. до- 22:00 ч.
– ул. Цвиллинга, д.25, ТРК «КУБа», 2 этаж
Время работы: с 10:00 ч. до- 22:00 ч.

Рисунок 4.2 – Промо акция для клиентов ООО «Миллимон»

Условиями акции являются следующие:

- акция распространяется только на товары по полной стоимости и действует в интернете и во всех магазинах ООО «Миллимон»;
- нужно выбрать минимум три товара по полной стоимости;
- итоговая стоимость покупки будет рассчитана автоматически на основании полной стоимости покупки. Подарком считается товар наименьшей стоимости;
- стоимость подарка будет распределена в виде скидки пропорционально между тремя акционными товарами в чеке;
- акция действительна только при условии предъявления купона на скидку (оформляется через систему «Biglion»);

– скидка по акции не суммируется с другими акциями и скидкой по клубной карте компании.

– при покупке товаров в торговых точках ООО «Миллимон» каждому покупателю необходимо иметь при себе паспорт и распечатанный купон.

Для повышения лояльности клиентов также предлагается такое мероприятие, как установка ящика идей от клиентов. Ящик идей представляет собой инструмент, позволяющий клиентам ООО «Миллимон» делать предложения по улучшению работы торговых точек компании. Данное мероприятие подразумевает рассмотрение предложений либо о расширении ассортимента, либо совершенствовании уже существующий линейки продукции. К примеру, в кассовой зоне или у выхода из торговых точек можно установить ящик «Ваши предложения и идеи», куда будут бросать листочки пришедшие и потенциальные клиенты. Сотрудники ООО «Миллимон» будут предлагать покупателям заполнить анкеты удовлетворенности имеющимся ассортиментом или написать свои предложения по улучшению деятельности торговых точек, включая работу персонала.

Пример ящика наглядно представлен на рисунке 4.3.



Рисунок 4.3 – Пример ящика идей для клиентов ООО «Миллимон»

Представленный ящик предназначен для сбора анкет формата 1/2А4 и меньших. Размеры ящика: ширина – 175 мм, глубина – 150 мм, высота – 260 мм. Внутренняя конструкция такова, что собранные анкеты складываются под наклоном к проему для удобства их выемки с обратной стороны изделия.

Предлагается использовать ящик без замка, т.к. его удобно использовать, когда выемка анкет осуществляется сотрудниками ежедневно. Открытый проем в задней части ящика не виден с гостевой стороны. Отсутствие необходимости открывать и закрывать ящик, минимизирует уход за ним и сохраняет внешний вид на многие годы.

Пятое мероприятие – это разработка программы продвижения и позиционирования бренда компании. Основными задачами продвижения бренда ООО «Миллимон» являются:

- формирование положительного имиджа бренда;
- завоевание новой аудитории;
- повышение узнаваемости бренда;
- повышение лояльности клиентов;
- рост продаж.

В рамках программы продвижения и позиционирования бренда «Красный куб» ООО «Миллимон» предлагается проведение благотворительной, спонсорской и партнерской деятельности. Прекрасной возможностью привлечения нового сегмента клиентов может послужить участие в различных промо-мероприятиях, благотворительных акциях, финансовая поддержка различных общественных мероприятий. Достоинством этого вида рекламы является «замечаемость» и «узнаваемость» бренда компании. Есть и ряд других положительных сторон, например, участие в благотворительных мероприятиях будет формировать «добрый» имидж» компании, что повлечет за собой лояльность клиентов. Немаловажным полезным фактором будет являться также и то, что данные мероприятия обязательно будут освещать различные каналы средств массовой информации, что позволит без финансовых вложений

прорекламировать продукцию, реализуемую в торговых точках ООО «Миллимон».

Возможные мероприятия по проведению благотворительной, спонсорской и партнерской деятельности ООО «Миллимон» для повышению конкурентоспособности компании приведены в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Планируемые мероприятия по проведению благотворительной, спонсорской и партнерской деятельности ООО «Миллимон»

Мероприятие	Инструмент	Эффективность (количество положительных откликов)
Благотворительные акции для животных	- фирменные бейджи для участников; - покупка кормов для животных; - стойки; - растяжки	Не ограничено
Мероприятия городского масштаба	- баннеры; - раздача воздушных шаров, ручек и т.п.	Не ограничено
Спортивные мероприятия	- баннеры; - раздача воздушных шаров.	Не ограничено
Общественные движения (флэшмобы)	- фирменные бейджи для участников; - стойки; - растяжки	Не ограничено

Благодаря этим незначительным мероприятиям лояльность старых клиентов и привлечение новых значительно повысится. При этом участие в благотворительных, спортивных мероприятиях, общественных движениях не ограничивает количество положительных откликов.

В заключение отметим, что, в целом, перечисленные мероприятия позволят повысить конкурентные преимущества компании «Миллимон» в сравнении с ближайшими конкурентами.

4.2 Оценка эффективности предложенного комплекса маркетинговых мероприятий

Для подтверждения целесообразности внедрения предложенных маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции следует провести расчет их эффективности. При этом при расчете эффективности нужно исходить из затрат на внедрение. Поэтому в первую очередь в таблице 4.4 рассмотрены возможные затраты по каждому из направлений.

Таблица 4.4 – Затраты на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон»

Мероприятия	Статьи затрат	Сумма, руб.
1	2	3
Разработка рекламной продукции	Расходы на рекламные и информационные материалы, в том числе: – указатели (4 шт.) – смс-рассылка – листовки (1500 руб. / 1000 лист.)	86550 21000 61800 3750
Участие в презентации	Расходы на рекламные и информационные материалы, в т.ч.: – баннер (изготовление и монтаж) – шары (4,5 руб./шар) – листовки (1500 руб. / 1000 лист.) Заработная плата сотрудникам за проведение презентации	13000 6 000 2250 750 4 000
Разработка и внедрение промо акции по системе «Biglion»	Стоимость 1500 купонов «Biglion» по 7 руб. каждый	10 500

Продолжение таблицы 4.4

1	2	3
Установка ящика идей от покупателей	Стоимость ящика	7 500
Разработка программы продвижения и позиционирования бренда	Проведение благотворительной, спонсорской и партнерской деятельности, в том числе: – благотворительные акции для животных; – мероприятия городского масштаба; – спортивные мероприятия; – общественные движения (флэшмобы)	31000 8000 8000 8000 7000
ИТОГО		148550

Таким образом, всего на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» планируется затратить 148550 руб.

Определив затраты на реализацию предложенных мероприятий, можно рассчитать их экономическую эффективность. При оценке экономической эффективности предложенных мероприятий использован такой показатель, как чистый дисконтированный доход (далее – ЧДД), который определяется как сумма текущих экономических эффектов за весь период, приведенная к начальному шагу (начальному году анализируемого периода). Его величина вычисляется по формуле:

$$ЧДД = \sum_{t=t_n}^{t_k} \frac{P_t - K_t}{(1+E)^t} \quad (7)$$

где P – экономические результаты от мер за анализируемый период, тыс. руб.;

K – затраты на реализацию мер за расчетный период, тыс. руб.;

t_n – начальный шаг (начальный год);

t_k – конечный шаг (конечный год);

P_t – экономические результаты, достигаемые на t -м шаге (в t -м году расчетного периода), тыс. руб.;

K_t – затраты на t -м шаге (в t -м году анализируемого периода), тыс. руб.;

α_t – коэффициент дисконтирования:

(8)

где E – норма дисконта;

t – t -й шаг расчета реализации проекта (t -й год анализируемого периода).

Начальный год расчетного периода – 2019 год, конечный – 2021 год.

Для расчета коэффициента дисконтирования следует рассчитать ставку дисконтирования, представляющую собой альтернативную доходность, которую мог бы получить инвестор. Одна из самых распространенных целей определения ставки дисконтирования – оценка стоимости компании. При

определении данного показателя использована модель расчета по уровню ставки рефинансирования и уровню инфляции.

Ставка дисконтирования (r) без учета риска проекта определяется как отношение ставки рефинансирования, установленной Центральным банком РФ, и объявленного Правительством РФ на текущий год темпа инфляции:

$$1 + r = \frac{1 + \frac{\text{Ставка рефинансирования}}{100}}{1 + \frac{\text{Темп инфляции}}{100}}, \quad (9)$$

Ставка рефинансирования, установленная Банком России с 30 октября 2017 г., равняется 8,25%. Темп инфляции в России за 2017 год составил 2,72%.

тогда: $r = \frac{1 + \frac{8,25}{100}}{1 + \frac{2,72}{100}} = 1,054 - 1 = 0,054.$

Ставка дисконтирования (r) без учета риска составит 5,4%.

Поправка на риск проекта определяется по данным таблицы 4.5

Таблица 4.5 – Поправка на риск реализации проектных мероприятий

Величина риска	Пример цели проекта	P, %
Низкий	вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	вложения в исследования и инновации	18-20

Примем, что вложения осуществляются в увеличение объема продаж существующей продукции, тогда поправка на риск будет равна 8%.

Таким образом, ставка дисконтирования составит 13%.

Далее рассчитаем коэффициент дисконтирования (α_t):

$$\alpha_{2018} = 1/(1+0,13)^1 = 0,885;$$

$$\alpha_{2019} = 1/(1+0,13)^2 = 0,783;$$

$$\alpha_{2020} = 1/(1+0,13)^3 = 0,693;$$

Исходные данные для оценки экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон»:

- первоначальный срок использования мероприятий – 3 года;
- единовременные затраты – 86,8 тыс. руб.;
- ежегодное значение дохода, которое планируется получать с момента внедрения предложенных мероприятий (прирост прибыли от продаж на 6%) – 158,2 тыс. руб.;
- текущие годовые затраты (стоимость пакета смс-рассылок в год) – 61,8 тыс. руб.;
- годовой дисконт 13%.

Определение доходов от проекта (Р): доходы – текущие затраты:

2018 г.: 0 руб.;

2019-2020 гг.: по 96,4 тыс. руб.

Расчет ЧДД от внедрения разработанных мероприятий представлен в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Расчет ЧДД от внедрения предложенных мероприятий

Год (t)	Р	К	α_t	$P * \alpha_t$	$K * \alpha_t$	ЧДД	ЧТС
2018	0	86,8	0,885	0	76,8	-76,8	-76,8
2019	96,4	0	0,783	75,5	0,0	75,5	-1,3
2020	96,4	0	0,693	66,8	0,0	66,8	65,5
Итого	192,8	86,8	–	142,3	76,8	65,5	-

Из таблицы 4.6 видно, что в 2020 году стоимость вложенного капитала в результате реализации комплекса маркетинговых мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» составит 51,1 тыс. руб. схематично динамика ЧДД приведена на рисунке 4.4.

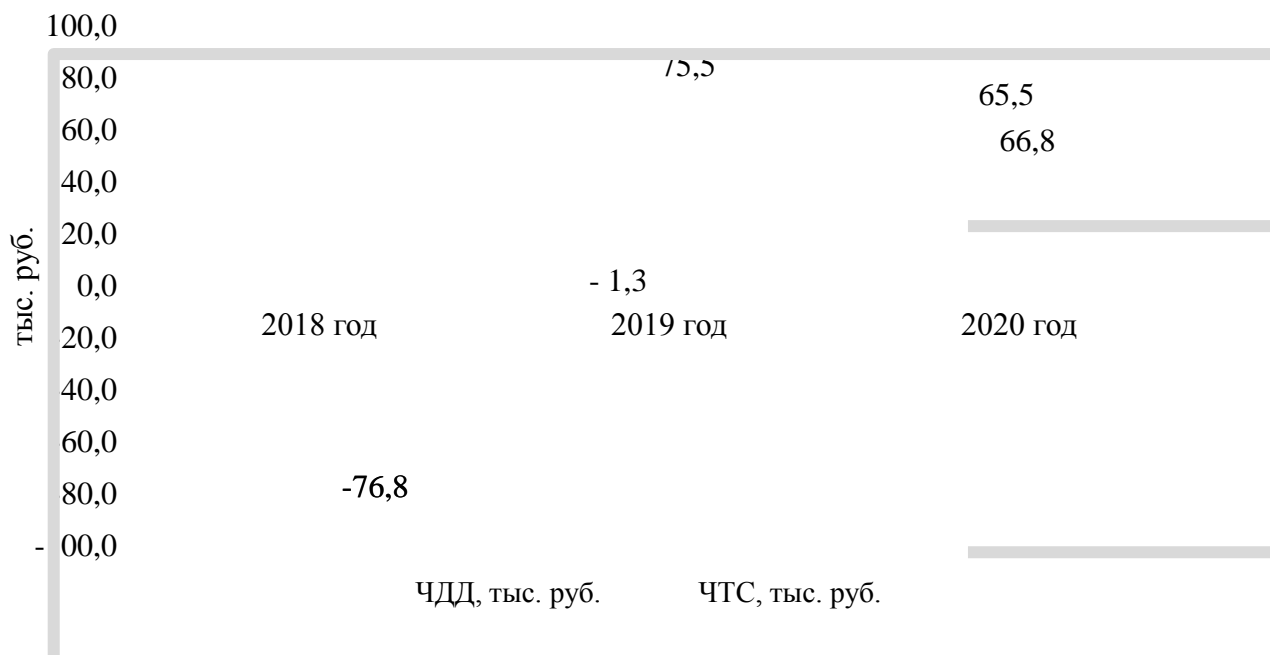


Рисунок 4.4 – Прогноз динамики чистого дисконтированного дохода и чистой текущей стоимости на 2018-2020 гг.

Далее следует рассчитать ряд показателей эффективности разработанных мероприятий, к которым относятся: индекс доходности, рентабельность инвестиций, а также срок окупаемости.

1. Индекс доходности (ИД) рассчитывается по формуле:

$$I = \frac{\sum_{t=1}^n K'_t}{K_{вл}} \quad (10)$$

где K'_t – затраты на t -м шаге при условии, что в них не включены капиталовложения, тыс. руб.;

$K_{вл}$ – сумма дисконтированных капиталовложений, тыс. руб.

Индекс доходности проекта составит: $142,3 / 76,8 = 1,9$.

2. Рентабельность инвестиций (P_n), учитывающая интересы участников или специфику комплекса мероприятий, определяется как:

$$P_n = \frac{ЧТС}{K_{вл}} \quad (11)$$

где n – количество лет, в течение которых реализуется комплекс мероприятий.

Показатель рентабельности инвестиций:

$$P_n = (\text{ИД} - 1) / n = (1,9 - 1) / 3 * 100\% = 30\%.$$

3. Срок окупаемости ($T_{\text{ок}}$) – минимальный временной интервал (от начала реализации комплекса мероприятий), за пределами которого интегральный экономический эффект становится положительным и в дальнейшем не принимает неотрицательного значения. Срок окупаемости определяется исходя из условия: $T_{\text{ок}} = \min t$, при котором

$$T_{\text{ок}} = t - (-\text{ЧТС}) / (\text{ЧТС}_+ + (-\text{ЧТС})) \quad (12)$$

где t – номер по порядку последнего периода реализации комплекса мероприятий, в котором ЧТС имеет отрицательное значение;

-ЧТС – последняя отрицательная величина чистой текущей стоимости;

ЧТС₊ – первая положительная величина чистой текущей стоимости.

Срока окупаемости составит:

$$T_{\text{ок}} = 2 - (-1,3) / (65,5 + (-1,3)) = 2,0.$$

Таким образом, т.к. ЧДД > 0 и составляет 65,5 тыс. руб.; $T_{\text{ок}} < T_{\text{р.}}$, т.е. $2,0 < 3$; ИД > 1 и составляет 1,9; $P > 0$ и составляет 30%, данные мероприятия эффективны, что является основанием для их принятия и реализации в практике работы ООО «Миллимон».

Для оценки целесообразности реализации комплекса предложенных мероприятий также использован метод экспертных оценок. В качестве экспертов выступали 3 сотрудника ООО «Миллимон» и 2 постоянных клиента компании. Задачей экспертов являлось проведение ранжирования критериев эффективности, т.е. каждому из них каждым из экспертов был присвоен определенный вес. При этом, чем больше присвоенный вес оцениваемого критерия, тем более велик эффект от предложенных мероприятий. В качестве критериев оценки эффективности взяты:

- 1) разработка рекламной продукции;
- 2) проведение презентации торговых точек компании;
- 3) разработка промо акции по системе «Biglion»
- 4) установка ящика идей (от потребителей);
- 5) разработка программы продвижения и позиционирования бренда.

Результаты экспертного ранжирования отражены в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Результаты экспертного ранжирования

Ранжируемые критерии	№ Эксперта п/п				
	1	2	3	4	5
1	3	4	4	5	3
2	4	4	3	3	4
3	2	3	4	4	3
4	3	2	4	1	4
5	4	2	2	2	3

Для нахождения согласованной оценки группы экспертов определена сумма весов оценок по каждому показателю. Расчет сумм весов экспертных оценок отображен в таблице 4.8.

Таблица 4.8 – Расчет сумм весов экспертных оценок

Ранжируемые критерии	№ Эксперта п/п					Суммы весов экспертных оценок
	1	2	3	4	5	
1	3	4	4	5	3	19
2	4	4	3	3	4	18
3	2	3	4	4	3	16
4	3	2	4	1	4	14
5	4	2	2	2	3	13

После чего произведен упорядочивание весов (по возрастанию) и связанных с ними номеров критериев. Определение согласованного ранжирования мнений экспертов отражено в таблице 4.9.

Таблица 4.9 – Определение согласованного ранжирования

Согласованная оценка экспертов	№ Эксперта п/п					Суммы весов экспертных оценок
	1	2	3	4	5	
5	4	2	2	2	3	13
4	3	2	4	1	4	14
3	2	3	4	4	3	16
2	4	4	3	3	4	18
1	3	4	4	5	3	19

Результат ранжирования, который представляет собой согласованную оценку экспертов, выглядит следующим образом (критерии выстроены по возрастанию степени их значимости, по мнению экспертов):

- 1) разработка программы продвижения и позиционирования бренда.
- 2) установка ящика идей (от потребителей);
- 3) разработка промо акции по системе «Biglion»;
- 4) проведение презентации торговых точек компании;
- 5) разработка рекламной продукции;

Проведенное ранжирование показало, что эксперты наиболее высоко оценили значимость маркетинговых мероприятий для улучшения критериев, отражающих разработку рекламной продукции, проведение презентации торговых точек компании и разработку промо акции по системе «Biglion».

Для выявления степени согласованности мнений экспертов был рассчитан коэффициент конкордации (согласования) Кендалла по следующей формуле:

$$W = \frac{X^2}{n(n-1)}, \quad (13)$$

где X^2 рассчитан по формуле (14):

$$X^2 = \frac{12S - 3n(n+1)}{n^2(n-1)}, \quad (14)$$

где m – количество экспертов;

n – количество факторов;

S – сумма квадратов весов оценок.

Подсчитаем коэффициент согласования:

$$X^2 = \frac{12 * 1306}{5 * 5 * (5 + 1)} - 3 * 5 * (5 + 1) = 104,5 - 90 = 14,5.$$

$$W = \frac{14,5}{5 * (5 - 1)} = 0,7.$$

В целом, значение коэффициента конкордации Кендалла ($W=0,7$) превышает минимально допустимое (пороговое) значение 0,5, что говорит о допустимости применения согласованной оценки. Полученное согласованное ранжирование считается устойчивым, что свидетельствует об эффективности предложенных мероприятий.

Резюмируя вышеизложенное, можно в целом отметить, что применение комплекса предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» приведет к увеличению числа клиентов, и, следовательно, увеличит выручку и прибыль от продаж, что положительно отразится на положении компании на рынке сувенирной продукции.

Выводы по разделу четыре

Для повышения конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции предложены следующие маркетинговые мероприятия:

- 1) разработка рекламной продукции;
- 2) проведение презентации торговых точек компании;
- 3) разработка промо акции по системе «Biglion»
- 4) установка ящика идей (от потребителей);
- 5) разработка программы продвижения и позиционирования бренда.

Определено, что всего на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» планируется затрат на сумму 148,6 тыс. руб. Также рассчитаны показатели эффективности данных мер. Согласно проведенному расчету, после их реализации будут получены результаты:

- чистый дисконтированный доход – 65,5 тыс. руб.;
- индекс доходности – 1,9;
- рентабельность инвестиций – 30%;
- срок окупаемости – 2 года.

Таким образом, по всем показателям проектные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» экономически эффективны, что является основанием для их принятия и реализации в практике работы исследуемой компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в результате выполнения выпускной квалификационной работы решены поставленные задачи исследования, и получен ряд выводов.

Достижение конкурентоспособности является стратегической целью каждого предприятия. Изучение потребителей и конкурентов, а также условий конкуренции позволяет предприятию определить его сильные и слабые стороны относительно конкурентов, выработать успешные конкурентные стратегии и поддержать конкурентные преимущества. При этом конкурентоспособность образует совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия, определяемую уровнем ее технического, финансового, кадрового, маркетингового потенциалов, а с другой, внешних по отношению к нему факторов (законодательные основы; тип и емкость рынка; характеристики конкурентов; отраслевые особенности и т.д.), позволяющих создавать продукцию (услуги), которые по ценовым или неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем у конкурентов.

Рынок сувенирной продукции в России, по оценкам экспертов, является одним из самых динамично развивающихся. В 2017 году общий объем рынка сувенирной продукции в России составил 24,8 млрд рублей. Эксперты оценивают потенциал этого рынка в 15-20% в год, а некоторым компаниям – до 40% в год. Рынок подарков для бизнесменов в нашей стране также ежегодно увеличивается – на 35%. Отечественный потребитель пока не избалован разнообразием рекламных сувениров, поэтому интерес, так же как и спрос, к бизнес-сувенирам с каждым днем становится все больше. Это служит стимулом для развития рынка этой продукции. Скорость его развития идет параллельно со скоростью развития рынка рекламы. При этом последними тенденциями на рынке подарков и сувениров в России являются оригинальность, креатив и практичность.

На основе анализа маркетинговой политики и конкурентоспособности ООО «Миллимон» можно сделать следующие выводы:

- компания является лидером по объемам продаж на рынке подарков и позиционирует свой товар, как наилучшее соотношение «цена – качество»;
- основную долю продукции магазинов составляют зарубежные производители – 90%, а остальную часть – 10% – российские производители;
- товарная, ценовая, сбытовая и политика маркетинга хорошо спланированы и ведут компанию к успеху.

Слабыми сторонами в работе компании являются:

- пассивная роль маркетинга, слабая рекламная политика продвижения продукции;
- медленное реагирование на действия конкурентов;
- достаточно высокие цены на продукцию для людей с низким достатком;
- недостаток торговых и складских площадей.

В целом, выявленные проблемы основываются на недостаточно эффективной системе продвижения услуг, а также ценовой политике.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Миллимон» на рынке сувенирной продукции руководству предложены направления и мероприятия по совершенствованию маркетинговой программы продвижения продукции:

- 1) разработка рекламной продукции;
- 2) проведение презентации торговых точек компании;
- 3) разработка промо акции по системе «Biglion»
- 4) установка ящика идей (от потребителей);
- 5) разработка программы продвижения и позиционирования бренда.

Определено, что всего на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» планируется затрат на сумму 148,6 тыс. руб.

Также рассчитаны показатели эффективности данных мер. Согласно проведенному расчету, после их реализации будут получены результаты:

- чистый дисконтированный доход – 65,5 тыс. руб.;
- индекс доходности – 1,9;
- рентабельность инвестиций – 30%;
- срок окупаемости – 2 года.

Для оценки целесообразности реализации разработанных мероприятий также использован метод экспертных оценок. Проведенное ранжирование показало, что эксперты наиболее высоко оценили значимость проектных мероприятий для улучшения критериев, отражающих разработку рекламной продукции, проведение презентации торговых точек компании и разработку промо акции по системе «Biglion». В результате расчёта коэффициента конкордации (согласованности мнений экспертов) выявлено, что данный показатель равен 0,7 и превышает пороговое значение 0,5 и свидетельствует о социальной эффективности предложенных мероприятий.

Таким образом, по всем показателям предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Миллимон» экономически эффективны, что является основанием для их принятия и реализации в практике работы исследуемой компании.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с уч. поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // Собр. закон. РФ. – 2014. – 04 августа (№ 31). – Ст. 4398.
- 2 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ // Собр. закон. РФ. – 1994. – 15 декабря (№ 32). – Ст. 3301.
- 3 О защите конкуренции: федер. закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ // Собр. закон. РФ. – 2006. – 31 июля (№ 31 (1)). – Ст. 3434.
- 4 Алейникова, А.И. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / А.И. Алейникова, И.В. Гелета // Современные научные исследования и инновации. – 2016. – № 11. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2016/11/74284>.
- 5 Ахметгареева, А.А. Взаимосвязь внутренних составляющих конкурентоспособности и ключевых факторов успеха организаций сферы розничных торговых услуг / А.А. Ахметгареева // Современное общество и власть. – 2016. – № 4 (10). – С. 168-171.
- 6 Барышникова, Н.А. Экономика предприятия: учебное пособие / Н.А. Барышникова, Т.А. Матеуш, М.Г. Миронов. – М.: Юрайт, 2015. – 191 с.
- 7 Береговая, И.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия / И.Б. Береговая // Символ науки. – 2015. – № 12. – С. 90-93.
- 8 Быкова, Е.С. Взаимосвязь конкурентоспособности с объемами продаж и рисками предприятия / Е.С. Быкова, Н.Н. Шубина // Вестник ПНИПУ. – 2012. – № 13(37). – С. 103-112.
- 9 Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 5-е изд. стереотипн. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.

- 10 Воронов, Д.С. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий. [Электронный ресурс] / Д.С. Воронов. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis.shtml#_ftn1.
- 11 Всяких, Ю.В. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Ю.В. Всяких, Е.Э. Выродова // Гуманитарные научные исследования. – 2016. – № 11. – Режим доступа: <http://human.snauka.ru/2016/11/17091>.
- 12 Гапоненко, А. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А. Гапоненко, М. Савельева // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 5. – С. 117-124.
- 13 Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации: учебное пособие / А.С. Головачев. – Минск: Вышэйшая школа, 2015. – 319 с.
- 14 Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2014. – 447 с.
- 15 Жучкевич, О.Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. – М.: НИЦ ИНФРА-М; Мн.: Нов. знание, 2013. – 184 с.
- 16 Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: учебное пособие / Л.Н. Зайцев. – 2-е изд., доп. – М.: Инфра-М, 2010. – 455 с.
- 17 Ильясова, М.К. Сущность конкурентоспособности и пути ее повышения на предприятии // М.К. Ильясова, К.Э. Клепцова // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: сб. ст. науч. тр. междунар. науч.-практ. конф. – Уфа: ООО «Аэтерна», 2017. – С. 173-177.
- 18 Калина, А.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие / В.В. Криворотов, А.В. Калина, С.Е. Ерыпалов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 351 с.

- 19 Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Электронный ресурс] / Р. Каплан, Д. Нортон. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str193.html>.
- 20 Кара, А.Н. Анализ подходов к сущности понятия «конкурентоспособность» / А.Н. Кара, А.П. Минина // Карельский научный журнал. – 2016. – Т. 5. – № 1 (14). – С. 45-47.
- 21 Качалина, Л.Н. Конкурентоспособный менеджмент: монография / Л.Н. Качалина. – М.: Изд-во Эксмо, 2012. – 464 с.
- 22 Коротков, А.В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / А.В. Коротков. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2014. – 595 с.
- 23 Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности/ А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374-377.
- 24 Лымарева, О.А. Развитие конкурентных преимуществ предприятия в условиях экономического кризиса [Электронный ресурс] / О.А. Лымарева, Е.Л. Топольян // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2015. – № 4. – Ч. 2. – Режим доступа: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/04/8671>.
- 25 Мазилкина, Е.И. Основы управления конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – М.: Прогресс, 2012. – 187 с.
- 26 Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013. – 388 с.
- 27 Мескон, М.Х. Основы менеджмента = Management: учебное пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. и ред. О.И. Медведь. – 3-е изд. – М.: Вильямс, 2017. – 672 с.
- 28 Миллер, В.Э. Конкурентоспособность и факторы, влияющие на нее [Электронный ресурс] // В.Э. Миллер, Л.М. Захарова // Россия молодая: матер. VIII Всерос. Науч.-практ. конф. с междунар. уч. – Кемерово: КГТУ,

2016. – Режим доступа: <http://science.kuzstu.ru/wp-content/Events/Conference/RM/2016/RM16/pages/Articles/ИТМА/17/3.pdf>.
- 29 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Альфа-Пресс, 2014. – 160 с.
- 30 Многоугольник конкурентоспособности [Электронный ресурс] // PowerBranding.ru. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/competition/mnogougolnik-konkurentosposobnosti/>.
- 31 Моисеенко, И.В. Понятие, виды конкуренции и основные подходы к оценке её роли [Электронный ресурс] / И.В. Моисеенко, А.В. Омельчук // Международный экономический форум. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2013/1433.htm>.
- 32 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
- 33 Названы главные тренды на рынке подарков и сувениров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rdt-info.ru/2017062212428/nazvany-glavnye-trendy-na-rynke-podarkov-i-suvenirov.html>.
- 34 Никитина, Е.А. Система показателей реальной оценки конкурентоспособности предприятия Е.А. Никитина // Теория и практика современной науки: матер. XVII междунар. науч.-практ. конф. – М.: НИИЦ «Институт стратегических исследований», 2015. – С. 134-136.
- 35 Обзор российского рынка сувенирной продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru/content/doc-2-10676.html>.
- 36 Обзор рынка подарков, тенденции 2015 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://informarket.ru/research/obzor_rinka_podarkov_2015.pdf.
- 37 Платко, А.Ю. Стратегии развития для предприятий промышленности и разработка модельной матрицы соответствия критериям устойчивого

- развития / А.Ю. Платко // Известия МГТУ МАМИ. – 2012. – № 3. – С. 49-55.
- 38 Плужникова, Н.В. Направления формирования конкурентного преимущества предприятия Н.В. Плужникова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 23. – С. 71-75.
- 39 Портер, М. Конкуренция: учебник / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2014. – 608 с.
- 40 Российский рынок сувенирной продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.admos-gifts.ru/articles/list-12.html>.
- 41 Рудой, Е.В. Сущность конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Е.В. Рудой // Молодой ученый. – 2017. – №19. – С. 152-154. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/153/43305/>.
- 42 Рындина, А.С. Оценка конкурентоспособности товара [Электронный ресурс] / А.С. Рындина, В.А. Никифоров // Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: сб. ст. по матер. XI студ. междунар. заоч. науч.-практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2016. – № 11(40). – Режим доступа: [https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11\(40\).pdf](https://nauchforum.ru/archive/MNF_social/11(40).pdf).
- 43 Рынок сувенирной продукции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.brandmedia.ru/serv__idP_7_idP1_696.html.
- 44 Рынок сувенирной продукции в России составил почти 25 миллиардов рублей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.admos-gifts.ru/articles/list-12.html> <http://www.kremlinrus.ru/news/285/66348/>.
- 45 Савельева, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н.А. Савельева. – Ростов-н/Д.: Феникс, 2014. – 382 с.
- 46 Сайт группы компаний Step by Step [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.step-by-step.ru/>.
- 47 Сайт маркетингового агентства Market Gifts [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://market-gifts.ru/gifts/oprosy_testy_reytingi/.

- 48 Ситникова, Э.В. Проблема определения экономической сущности понятия «конкурентоспособность» / Э.В. Ситникова, Н.А. Сабынина // Финансы. Управление. Инновации: сб. науч. ст. – Курск, 2016. – С. 169-173.
- 49 Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» – П.В. Старцев // Российское предпринимательство. – 2014. – № 16(262). – С. 4-15.
- 50 Сушко, Н.А. Понятие конкурентоспособности предприятия и факторов, ее определяющих [Электронный ресурс] / Н.А. Сушко, В.В. Лашов // Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2016. – Режим доступа: <http://www.jurnal.org/articles/2016/ekon112.html>.
- 51 Таджимова, З.К. Конкуренция [Электронный ресурс] / З.К. Таджимова // Энциклопедический Фонд. – Режим доступа: <http://www.russika.ru/ef.php?s=4854>.
- 52 Тарский, М.О. Конкурентоспособность – основное проявление качества управления организацией / М.О. Тарский // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. – 2014. – № 2. – С. 63-66.
- 53 Тиханов, Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / Е.А. Тиханов, В.В. Криворотов, П.В. Чепур // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-3. – С. 647-651. – Режим доступа: <http://fundamental-research.ru/ru/article/view?id=40911>.
- 54 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 576 с.
- 55 Труфанова, И.И. Повышение конкурентоспособности торгового предприятия в условиях низкой потребительской активности [Электронный ресурс] / И.И. Труфанова. – Режим доступа: <http://earchive.tpu.ru/bitstream/11683/41161/1/TPU415972.pdf>.

- 56 Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 368 с.
- 57 Черепанов, А.В. Бизнес-план продаж сувенирной продукции «Кедр» [Электронный ресурс] / А.В. Черепанов. – Режим доступа: <http://conf.sfu-kras.ru/sites/mn2010/section13.html>.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Организационная структура центрального офиса торговой сети «Красный куб» ООО «Миллимон»



Рисунок А.1 – Организационная структура центрального офиса торговой сети «Красный куб» ООО «Миллимон»

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Примеры акций и распродаж в магазинах ООО «Миллимон»



Рисунок Б.1 – Примеры акций и распродаж в магазинах «Красный куб»