

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_/ И.Ю. Окольнішнікова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности  
школы танцев (ИП Назарова Н.В) на региональном рынке  
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.04.02. 2018. 864. ПЗ ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/Е.Ю.Трофименко/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,

студент группы ЭУ – 216

\_\_\_\_\_/ Д.В.Чемерис/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, к.п.н.,  
доцент,

\_\_\_\_\_/ Е.В. Ярушина/  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Чемерис, Д.В. Разработка маркетинговой программы повышения конкурентоспособности школы танцев (ИП Назарова Н.В) на региональном рынке, Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-216, 2018. – 89 с., 19 ил., 9 табл., библиогр. список – 33 наим., 1 прил.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки программы повышения конкурентоспособности школы танцев «E-Study-On», г. Челябинск

В работе рассмотрена сущность конкурентоспособности, а также различные подходы к её определению, приведена характеристика различных методов оценки конкурентоспособности, их преимущества и недостатки.

Рассмотрены стратегии повышения конкурентоспособности.

Работа содержит характеристику предприятия, анализ потребителей и конкурентных сил отрасли, выявлены основные тенденции развития танцевальной индустрии.

Автор работы предложил комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. В ходе работы был разработан медиаплан и бюджет маркетинга. Приведены возможные методы оценки эффективности рекламного продвижения, а также проанализирована законодательная база, регулирующая маркетинговую деятельность рассматриваемого предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ .....	7
1.1 Понятие конкурентоспособности, характеристики конкурентного преимущества. Российский и зарубежный подход.....	7
1.2 Методология оценки конкурентоспособности товара и предприятия .....	13
1.2.1 Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия ...	15
1.2.2 Продуктовые методы.....	16
1.2.3 Матричные методы.....	18
1.2.4 Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции.....	23
1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности.....	25
2 Анализ рынка танцевальных услуг .....	29
2.1 Общая характеристика рынка.....	29
2.2 Анализ конкуренции на рынке Челябинска .....	31
2.3 Анализ потребителей.....	34
3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ШКОЛЫ ТАНЦЕВ.....	44
3.1 Характеристика школы E-Study-On .....	44
3. 2 Анализ компании. Формулировка проблем .....	45
3.2.1 STEP – анализ .....	45
3.2.2 Ситуационный анализ .....	53
3.2.3 Матрица БКГ .....	56
3.2.4 SWOT – анализ.....	58
3.2.5 Постановка целей и задач .....	61

3.3 Разработка маркетинговых мероприятий.....	64
3.3.1 Имиджевое мероприятие - марафон мастер-классов LevelUp....	64
3.3.2 SMM .....	68
3.3.3 Стимулирование сбыта.....	72
3.4 План маркетинговых мероприятий и определние бюджета.....	73
3.6 Контроль маркетинга.....	75
3.7 Правовое регулирование маркетинговой деятельности .....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	81
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	83
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	87
Приложение А. Расчет экономической эффективности мероприяти.....	87

## ВВЕДЕНИЕ

Современные рынки товаров и услуг насыщены предложениями, схожими по основным характеристикам: цене и качеству.

В условиях молниеносного распространения информации и технологий, предприятиям и организациям сложно предоставить действительно уникальный товар или услуга, которые будут значительно превосходить предложения конкурентов, но при этом оставаться доступными для широкого круга потребителей.

В условиях невозможности продуктового лидерства, компании ищут другие способы для повышения своего положения на рынке, это определяет актуальность темы повышения конкурентоспособности.

Целью написания работы является разработка комплекса мер по повышению конкурентоспособности на рынке танцевальных услуг.

Объект исследования выступила школа танцев E-Study-On, г. Челябинск.

Предмет исследования: процесс разработки мер по повышению конкурентоспособности.

Для достижения цели работы были реализованы следующие задачи:

- изучение теоретических аспектов конкурентоспособности и основных стратегий её повышения;
- проведение маркетингового исследования рынка на государственном и местном уровне;
- сбор информации о предприятии;
- изучение внешней и внутренней среды предприятия;
- выявление проблем и постановка целей маркетингового планирования;
- разработка комплекса маркетинговых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности и оценка эффективности.

В целях работы были использованы такие средства исследования как;

- STEP-анализ,

- SWOT-анализ,
- отраслевой анализ,
- опрос,
- личные наблюдения автора,
- анализ вторичной информации,
- планирование и прогнозирование.

Информационную базу составили учебники, научные статьи, аналитика в профессиональных журналах, пресса, статистические данные, нормативно-правовые акты.

Кроме того, были использованы данные, предоставленные рассматриваемой в работе организацией: основные финансовые показатели, опыт маркетинговой деятельности, среднестатистические показатели проходимости, выручки.

В результате работы был разработан план маркетинговых мероприятий, спрогнозированы результаты реализации плана, разработаны методы контроля маркетингового планирования.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Понятие конкурентоспособности, характеристики конкурентного преимущества. Российский и зарубежный подход

Проблематике повышения конкурентоспособности предприятий, ежегодно посвящают большое количество научных работ, однако общепринятого определения рассматриваемой категории не выработано. В экономической литературе нет пока единого определения, которое всесторонне отражало сущность данной экономической категории.

В трактовке понятия «конкурентоспособность» имеется много разногласий среди представителей российской и зарубежной науки. Причиной этому могли послужить исторические особенности развития экономики той или иной зарубежной страны.

В трудах Э. Чемберлина и Д. ж. Робинсона конкурентоспособность это не только способность бороться с конкурентами, но и обходить противостояние с ними с помощью развития новых рынков дифференцированной продукции.

Согласно теории Й. Шумпетера и П. Ромера, конкурентоспособность это способность к созданию новых технологий, новых рынков и идей.

В работах Б. Хендерсона и О. Уильямсона базовой основой конкурентоспособности выступают низкие затраты на производство продукции, получаемые из-за применения наиболее эффективной методики производства при аналогичных с конкурентами ценами.

Г. Хемел и К. Прахад в качестве конкурентоспособности указывали возможность предвидения ситуации на рынке в будущем, основываясь на опыте, навыках и интеллектуальном лидерстве

В российской экономической литературе представлены следующие определения конкурентоспособности.

Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции.

Способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности.

Способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов.

Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

Реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.

Свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами.

Различия в трактовках обуславливаются, в первую очередь, особенностями экономической сущности и применению термина к разным категориям: товарам, отраслям, регионам, предприятиям и тд.

Проанализировав все приведенные определения, можно определить три основополагающих подхода к определению сущности конкурентоспособности предприятия. В соответствии с данными подходами, конкурентоспособность предприятия характеризуется:

- конкурентоспособностью его продукции



- способностью предприятия конкурировать
- эффективностью его деятельности. [4, 5]

Конкурентоспособность характеризуется рядом специфических свойств.

Во-первых, конкурентоспособность – относительное понятие, выявляемое в результате сравнения с конкурирующими субъектами и объектами. Сопоставление должно проводиться в соответствии с требованиями конкретности и полноты, за исключением тех случаев, когда сравниваемый товар (предприятие) является абсолютно уникальным.

Во-вторых, конкурентоспособность обладает таким важным свойством, как динамичность. В зависимости от жизненного цикла субъекта, изменений на рынке или внутри компании, а так же ряда других обстоятельств, степень конкурентоспособности меняется.

Третьим свойством конкурентоспособности является привязанность к определенным условиям, в первую очередь к определенному рынку и периоду времени.

Важным свойством является управляемость – возможность оказывать влияние на нее, как на один из важнейших параметров стратегического развития.

Кроме того, конкурентоспособность противоречива, так как необходимо сочетание интересов потребителя и товаропроизводителя.

Конкурентоспособность определяется наличием у субъекта (объекта) наличием конкурентных преимуществ – характеристик, обеспечивающих превосходство над конкурентами на определенном рынке в конкретный период времени.

Долгосрочность и силу конкурентного преимущества товара обеспечивает соответствие следующим критериям:

- 1) польза для деятельности компании, способствование повышению прибыльности бизнеса;

- 2) конкурентное преимущество должно обладать уникальностью и не иметь сопоставимых заменителей среди других предложений на рынке;
- 3) сложность копирования и юридическая защищенность, обеспечивающие долгосрочную стабильность бизнесу;
- 4) высокая ценность для целевой аудитории.

Конкурентные преимущества имеют ряд параметрических характеристик.

Выделяют преимущества низкого порядка. Это те преимущества, которые связаны с использованием дешевых источников: рабочей силы, материалов, энергии. Эти конкурентные преимущества могут быть легко потеряны вследствие разных причин, могут быть использованы конкурентами, то есть они неустойчивы, не обеспечивают долгосрочное преимущество.

Преимущество высокого порядка – это уникальные продукты, технологии, оптимальная организация маркетинга, производства, репутация фирмы. Подобные конкурентные преимущества не копируются, требуют активной разработки нового товара или мер со стороны конкурентов.

Конкурентные преимущества могут быть реальными и потенциальными. К реальным относятся те факторы среды, по которым предприятие уже превосходит своих конкурентов. К потенциальным – факторы среды, по которым предприятие может превзойти своих конкурентов при соблюдении определенных условий.

По видам конкурентные преимущества делят на ресурсные, технико-технологические и организационные.

В основе ресурсных преимуществ лежат факторы производства и эффективность их использования.

Технико-технологические базируются на достижении научно-технического прогресса.

Организационные преимущества заключаются в способности менеджера эффективно использовать факторы развития и управлять хозяйствующим субъектом.

М. Портер в основу классификации преимуществ положил качество товара и издержки. Источником конкурентного преимущества, основанного на качестве, являются уникальные потребительские характеристики товара, которые повышают его ценность для покупателя. Оно позволяет устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов, то есть имеет внешний характер.

Преимущество, основанное на издержках, это результат повышенной производительности труда и высокой эффективности деятельности хозяйствующего субъекта.

Помимо вышеперечисленных, существует ряд признаков для классификации конкурентных преимуществ:

- По сроку действия (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
- По характеру динамики (устойчивые и нестабильные);
- По уровню иерархии (на уровне товара, фирмы и т.д.);
- По отношению к цене (ценовые, неценовые);
- По возможности имитации (имитируемые, уникальные);
- По сфере проявления (производство, реализация, сервис, эксплуатация).

Развитие экономики влияет на структуру и характер конкурентных преимуществ.

Преимущества изменяются под действием инновационного процесса (изменяются технологии производства, способы сбыта, методы управления), глобализация требует от предприятия более полного учета национальных и международных интересов, территория рассматривается как основа стратегии.

Источником устойчивости конкурентных преимуществ некоторые исследователи считают ключевые компетенции – особые навыки или технологии, которые позволяют создать уникальную ценность для потребителя.

Поиск устойчивого конкурентного преимущества положен в основу разработки стратегии и является важнейшим направлением стратегического маркетинга.

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или исчезать. Утрата конкурентных преимуществ может быть связана с рядом причин:

- 1) ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.);
- 2) снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»);
- 3) снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.);
- 4) ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.);
- 5) низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту). [23]

## 1.2 Методология оценки конкурентоспособности товара и предприятия

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Для оценки конкурентоспособности продукции с сегодня существуют методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятий. Несмотря на то, что в этом направлении представители науки делают множество шагов, еще не сформирована универсальная и общепризнанная методика оценки конкурентоспособности предприятия.

В условиях рыночной экономики оценка конкурентных позиций является важным элементом деятельности хозяйствующих субъектов, поэтому потребность в оценке конкурентоспособности стоит остро.

Изучение конкурентов и условий конкурентной борьбы в конкурентной отрасли необходимо предприятию, в первую очередь, для того, чтобы выявить собственные преимущества и недостатки перед конкурентами, а так же выявить основные направления действий для своей конкурентной стратегии.

В частности, оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

В любом случае, осуществление оценки конкурентоспособности предприятия преследует цель: определить положение предприятия на исследуемом рынке. [6 - 8]

Когда мы говорим об оценке конкурентоспособности, стоит обратиться к такому понятию, как конкурентный статус, который является характеристикой конкурентных позиций на рынке.

Конкурентный статус предприятия - совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус — позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке.

Конкурентный статус зависит от конкурентных преимуществ предприятия, на которые оказывает влияние, главным образом, эффективность использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Оценка всего многообразия свойств (характеристик) предприятия требует сведения их в однородные группы, определения количественных и качественных показателей, методики их измерения. Невозможно учитывать все характеристики предприятия, значит, следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности предприятия - комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Конкурентоспособность определяется по определенному алгоритму:

- определение цели оценки;

- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности.

Первостепенной задачей экономистов, которые обращаются к проблеме оценки конкурентоспособности, является поиск критериев конкурентоспособности, её источников и факторов. В экономической литературе можно выделить несколько подходов к решению данной задачи.

Экономистами предложено не только множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий, но и большое количество их классификаций: по теоретическому содержанию, по форме отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей и ряд других. Обратимся к основным методам. [9]

#### 1.2.1 Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. При составлении рейтинга используется параметрический анализ, а нормативные выводы делаются на базе выбранных показателей и их относительной важности. На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятия, которая и является базой для определения позиции предприятия в рейтинге.

Рейтинг составляется в следующей последовательности: определение критериев отбора показателей, определение веса показателя в оценке, учет динамики показателей.

Итоговый балл для составления рейтинга вычисляется по следующей формуле:

$$TM = \sum_{i=1} (M_i B_i) \quad (1)$$

где TM - итоговый балл фирмы по результатам оценки;

$M_i$  – балл предприятия по  $i$ -му показателю хозяйственной деятельности, который включен в модель составления рейтинга;

$B_i$  – вес  $i$ -го показателя, присвоенный ему при проведении рейтинговой оценки;

$\sum_{i=1} (M_i B_i)$  – сумма произведений баллов отдельных показателей оценки и их весов. [21]

### 1.2.2 Продуктовые методы

Одна из первых идей при оценке конкурентоспособности предприятия заключается в том, что конкуренция компаний в рыночной экономике имеет форму конкуренции продукции, соответственно, возможность компании конкурировать на определенном товарном рынке зависит от конкурентоспособности ее товара. Хозяйственная практика свидетельствует о том, что большинство конкурентоспособных компаний представлено на рынке именно конкурентоспособной продукцией. В рамках рассматриваемого подхода взаимосвязь между конкурентоспособностью товара и успешностью компании очень сильна, потому эти категории практически отождествляются.

Продуктовые методы базируются на суждении о том, что оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара – тем выше конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособность продукции определяется на основе различных маркетинговых и квалиметрических методов, в основе которых, как правило, лежит соотношение цена-качество. Существует множество методик нахождения данного соотношения.



Показатель конкурентоспособности предприятия, как правило, определяется путем выявления средневзвешенного значения среди показателей конкурентоспособности по каждому виду продукции, где в качестве весов выступают объемы реализации соответствующего вида продукции.

$$K = \sum a_i \times k_i, \quad (2)$$

$K$  – конкурентоспособность предприятия,

$a_i$  – удельный вес  $i$ -о вида продукции в общем объеме продаж;

$k_i$  – конкурентоспособность  $i$ -о вида продукции.

Для определения конкурентоспособности самой продукции так же существует множество методов, к ним мы обращаться не будем.

Некоторые исследователи предлагают в качестве показателя конкурентоспособности продукции использовать её рыночную долю, что является более точным отражением конкурентоспособности.

Преимуществом данного подхода является учет одной из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Сложно представить успешное предприятие, не обладающее портфелем конкурентоспособных продуктов.

Однако конкурентная сила продуктов всё же не тождественна устойчивому конкурентному преимуществу предприятия, так как любые ценовые или качественные преимущества продукции легко копируются конкурентами и экономические выгоды от них исчезают.

Сведение конкурентоспособности продукции к оценке соотношения цена-качество также нельзя воспринимать как абсолютную истину, поскольку оно не учитывает степень её инновативности, имеющей большое значение при позиционировании продукции на рынке.

В условиях высокой дифференциации и диверсификации товаров и услуг, сложно выделить продукцию, которая отвечала бы требованию схожести, потому методика оценки становится мало применимой для оценки конкурентоспособности предприятий.

Основным недостатком данного подхода является учет только конкурентоспособности продукции и игнорирование других аспектов его деятельности. Ведь конкурентоспособность продукции отражает уровень спроса на продукцию, а конкурентоспособность предприятия – уровень эффективности хозяйственной деятельности. Другими словами, в основе конкурентоспособности продукции лежит удовлетворенность покупателей, а в основе конкурентоспособности предприятия – интересы руководства (собственников, инвестора). Чем ниже цена продукции, тем более она конкурентоспособна, однако низкая цена не всегда может обеспечить экономическую эффективность для дальнейшего производства.

Именно поэтому оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта сугубо через оценку конкурентоспособности его продукции неверна. [22]

### 1.2.3 Матричные методы

Впервые задача по оценке конкурентоспособности компании с учетом всех её функций и долгосрочных целей была поставлена в рамках стратегического менеджера.

Матричные методы, как инструменты оценки конкурентоспособности предприятий, были разработаны в 1960х гг. Характерной чертой данной группы методов явился ярко выраженный акцент на маркетинговой оценке деятельности предприятия, в результате чего компания рассматривается как совокупность различных бизнес-единиц (продуктовый портфель).

Одной матричных моделей является разработка Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, далее – также БКГ), в основе которой соотношение относительная доля рынка – темпы роста рынка. В основе методики лежат две концепции: кривой опыта (согласно которой предприятия, имеющие большую долю рынка, минимизируют свои издержки), а также жизненного цикла товара (согласно которой наибольшие перспективы имеют растущие сегменты рынка).

Согласно методу матрицы БКГ бизнес-единицы предприятия дифференцируются с точки зрения относительной доли рынка (по одной оси координат) и темпов роста соответствующих рынков (по другой оси). При этом относительная доля рынка – это отношение доли данного предприятия к доле крупнейшего конкурента на рынке соответствующей отрасли (доли измеряют в натуральных единицах продукции). Наибольшая доля рынка, в соответствии с кривой опыта, должна приносить минимальные издержки и максимальную прибыль.

Темпы роста рынка оцениваются относительно среднеотраслевых (среднерыночных) величин: хозяйственные единицы, где темпы роста выше, чем в экономике в целом, должны попасть в ячейки «быстрого роста», а в отраслях, которые растут медленнее, – в ячейки «медленного роста». Продукты, имеющие высокую долю на растущих рынках («звезды»), – усиливают конкурентные позиции компании; низкую долю на стагнирующих рынках («собаки») – ослабляют. На поле матрицы бизнес-единицы обозначаются как круги в соответствующих квадрантах (площадь кругов пропорциональна масштабам деятельности бизнес-единиц)

Выбор стратегии относительно конкретной бизнес-единицы (направлению деятельности) зависит от того, в какую область матрицы она попадает. Например, если бизнес-единица занимает малую долю рынка и имеет низкие темпы роста («собака»), вы можете выбрать стратегию «отсечения лишнего». Матрица позволяет провести анализ всего продуктового портфеля, оценить конкурентные позиции фирмы и найти пути оптимизации этого портфеля.

Большим плюсом метода является использование объективных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности, снижение вероятности субъективизма. Матрица БКГ отражает финансовое взаимодействие в рамках портфеля компании и финансовые соображения, которые следует принимать во внимание, а также поясняет, почему могут различаться приоритеты в распределении ресурсов между отдельными

предприятиями компании. Она также обеспечивает хорошую основу для стратегий расширения или отказа от некоторых видов деятельности (продуктов).

К недостаткам метода является базирование на концепции кривой опыта. Степень важности накопленного производственного опыта, с точки зрения снижения удельных затрат в различных отраслях может быть различна. В условиях современной экономики эту связь особенно сложно спрогнозировать. Таким образом, использовать гипотезу о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает возможно только при наличии эффектов опыта, то есть в отраслях с массовым производством.

Еще одним популярным методом определения конкурентоспособности является матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по-другому называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey. Это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

Впервые модель «привлекательность рынка — конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Матрица GE, или матрица Маккинси используется для оценки привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе осей координат: ось X характеризует силу позиции стратегической хозяйственной единицы в отрасли, ось Y — привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

Анализируемые бизнес-единицы отражаются в виде кружков с центрами на пересечении соответствующих им значений. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке.

Образуются три области:

- 1) победители;
- 2) проигравшие;
- 3) средняя область (по диагонали).

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- 1) какое из направлений бизнеса следует развивать компании;
- 2) в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе;
- 3) какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности;
- 4) какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии;
- 5) как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами;
- 6) в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью.

Основной принцип метода — увеличивать инвестиции в бизнес-области в привлекательных отраслях, если компания имеет конкурентные преимущества по ним, и, наоборот, сокращать вложения, если позиции самого рынка продукта или компании на нем оказываются слабыми. Можно оценить вклад продукта в прибыльность компании.

Для победителей, как правило, предлагаются дополнительные инвестиции, которые принесут прибыль и защиту преимуществ. Для проигравших — ограничение инвестиции вплоть до остановки, дополнительные инвестиции не принесут прибыли. Для пограничных

областей выбирается рост или сокращение, в зависимости от рыночной ситуации, тенденций развития бизнеса, характера этих областей.

Таким образом, каждой из девяти позиций матрицы МакКинси предписывается своя стратегия развития. Анализ продуктового портфеля с помощью данного метода позволяет компании оценить свою текущую конкурентоспособность и определить стратегию дальнейшего развития.

Популярность матричных инструментов анализа в период их развития была очень велика, что привело к возникновению различных вариаций матриц, отличающихся критериями и степенью дифференциации.

Модель Шелл представляет собой матрицу размерностью [3x3] и построенную в осях «Перспективы отрасли» – «Конкурентная позиция». Согласно методу каждое из измерений определяется путем нахождения многофакторного рейтингового показателя. При этом в модели Шелл сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса. По аналогии с ранее описанными моделями, для каждой позиции матрицы Шелл предписана определенная стратегия.

Еще одним развитием концепции МакКинси является модель Хофера и Шенделя (Hofer / Schendel). В ней поиск оптимальной стратегии ведется в осях «Стадии эволюции рынка» – «Конкурентная позиция». При этом показатель «Конкурентная позиция» также является многофакторной рейтинговой величиной. По схожему принципу строится матрица Томпсона-Стрикленда, а также модель, разработанная компанией Arthur D. Little (матрица ADL). Отдельно следует отметить матрицу Ж. Ж. Ламбена, которая строится на основе соотношения цен и издержек анализируемого предприятия относительно конкурентов.

Некоторые исследователи относят к методу оценки конкурентоспособности матрицу SWOT.

Сегодня существует множество матриц стратегического менеджмента, которые, как правило, являются модификациями рассмотренных нами методов.

Основным достоинством матричного метода является простота применения и наглядность. При достаточном объеме информации, модели обеспечивают высокую достоверность оценки конкурентоспособности предприятия.

С другой стороны, методы имеют ряд недостатков. В первую очередь, многие исследователи считают неверным отождествления компании с её продуктовым портфелем и считают недостаточным в оценке конкурентоспособности оценку только продуктового портфеля.

Так же недостатком матричного метода является объем и трудоемкость аналитической работы, необходимой для выявления параметров рынка, на основе которых проводится оценка. Это ведет к многочисленным упрощениям и субъективным допущениям в ходе анализа.

Кроме того, матричные методы ограничивают комплекс факторов, характеризующих конкурентную ситуацию в отрасли и конкурентные преимущества предприятий.

Таким образом, матричные методы минимизируют возможности проведения анализа и усложняют процесс выработки управленческих решений. Упрощенные рекомендации в контексте разных ситуаций могут быть неприменимы. [22]

#### 1.2.4 Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции

Согласно теории эффективной конкуренции, наиболее конкурентоспособны те предприятия, где работа всех подразделений и служб организована наилучшим образом. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов — ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности.

Первую группу составляют показатели, которые характеризуют эффективность управления производственным процессом, например, экономичность затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологий производства, организация труда.

Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.

Третья группа – это показатели, характеризующие эффективность управления сбытом и продвижением товара на рынке.

И четвертая группа — показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Данная оценка позволяет охватить наиболее важные показатели деятельности предприятия, исключает двойной учет отдельных оценок, быстро дает объективную оценку предприятия на рынке.

Сравнение показателей за различные периоды в ходе оценки позволяет применять метод для оперативного контроля подразделений и служб.

Но, стоит отметить, что в данном методе не учитывается восприятие продукции потребителями.

Набор показателей каждой группы может варьироваться в зависимости от рынка и специфики деятельности предприятия.

Сегодня в экономической литературе представлены десятки методов оценки конкурентоспособности, которые могут применяться как отдельно, так и в комплексе.

Не существует идеальной со всех сторон методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Каждый из методов имеет ряд ограничений, которые не позволяют дать однозначную оценку текущей ситуации на предприятии.

Наиболее эффективной будет оценка на основе различных подходов, которые будут дополнять друг друга, формируя объективную картину. [24]



### 1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности

Понятие "стратегия" заимствовано из военной науки, произошло от греческого strategos – "искусство полководца". Другими словами, стратегия – это концепция достижения победы.

Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, вошла в число управленческих терминов, когда проблема реагирования предприятия на неожиданные изменения во внешней среде приобрела большое значение.

Разработка конкурентной стратегии заключается, в первую очередь в определении четкой формулы ведения конкурентной борьбы, её целей и средств их достижения.

Определяющими элементами стратегии являются решения о размещении ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

Размещение ресурсов – это процесс распределения ограниченных организационных ресурсов, а также выбор товаров и рынков, предлагающих наилучшие возможности для инвестирования.

Адаптация к внешней среде представляет собой действия, обеспечивающие эффективное приспособление стратегии предприятия к окружающим условиям с учетом возможностей и угроз. Наиболее успешна та стратегия, когда внутренняя структура и действия оптимально соответствуют состоянию внешней среды.

Основой внутренней координации является координация стратегической деятельности организации с целью обеспечения эффективности внутренних операций.

Успех бизнеса определяет устойчивое конкурентное преимущество, которое определяется способностью предприятия предложить товар или услугу, превосходящие по воспринимаемой потребителями ценности товар или услугу конкурентов.

Существует значительное количество вариантов достижения целей; задача стратегического управления – выбор оптимального варианта на уровне разработки стратегии, как правило, превращающегося в конкретный план мероприятия, реализуемый в определенные сроки.

В экономической литературе сегодня выделяют несколько базовых стратегий повышения конкурентоспособности.

Стратегия лидерства на основе низких издержек базируется на преимуществе перед конкурентами в затратах. Снижение издержек дает возможность стать поставщиком на рынок более дешевых товаров. Недостаток стратегии проявляется в препятствовании таких факторов, как инфляция, изменчивость законодательства, ограниченность ресурсов.

Стратегия индивидуализации. В основе стратегии стремление предложить потребителю уникальную продукцию, выгодно отличающуюся от товаров конкурентов и, соответственно, более привлекательную. Успех применения стратегии зависит от степени изученности потребностей целевой аудитории.

Стратегия концентрации на рыночной нише направлена на сосредоточение внимания на узком сегменте (участке) рынка. Задача состоит в лучшем, чем это делают конкуренты, обслуживании покупателей выбранной рыночной ниши.

Стратегия наилучшей стоимости. В данном случае речь идет не о более низкой цене, а о наилучшем сочетании цена-качество. Предприятие должно обеспечить высокое качество продукции и придать ей нужные свойства при более низких, в сравнении с конкурентами, издержках.

Стратегия инновации. Инновации — это общественный, технический, экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших продуктов и технологий. Ориентированные на инновационную деятельность предприятия должны располагать высококвалифицированным персоналом, достаточными финансовыми ресурсами для создания и выхода нововведений на рынок.

Стратегия фокусирования применима для небольших компаний, которые организуют свою деятельность в пределах узкого сегмента рынка.

В основе стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия лежит ряд составляющих, таких как товарно-рыночная стратегия, ресурсно-рыночная стратегия, технологическая стратегия, интеграционная стратегия, инвестиционно-финансовая стратегия, социальная стратегия, управленческая стратегия.

Совокупность конкурентных стратегий можно представить в виде системы (рис 1).



Рисунок 1 – Конкурентные стратегии предприятия как система

Рассмотренные стратегии являются ориентиром будущей деятельности предприятия в зависимости от уровня его конкурентоспособности в целом и отдельных ее составляющих. На практике не используются отдельные стратегии в чистом виде, что связано с их ограничениями. По мнению специалистов, ни одно предприятие не может достичь абсолютного преимущества над конкурентами.

Для и успеха в борьбе за конкурентное превосходство необходимо четко расставить приоритеты и выбрать те направления в стратегии, которые будут отвечать рыночной конъюнктуре и способствовать развитию сильных сторон предприятия, реализовывать его возможности.

Таким образом, мы приходим к выводу, что конкурентоспособность предприятия является одним из ключевых показателей его успешности и эффективности.

В ходе развития управленческой и экономической теории формировались различные определения данного термина.

На понимание конкурентоспособности влияли не только этапы развития мировой экономики, но и национальные особенности, потому в понимание «конкурентоспособности» российскими и зарубежными исследователями имеются различия.

Однако, обобщив все приводимые определения, можно выделить три основных категории, которые заложены в понятии конкурентоспособности предприятия:

- конкурентоспособность продукции предприятия;
- способность предприятия конкурировать;
- мера эффективности его деятельности.

Как многие экономические категории, конкурентоспособность подвергается оценке. В основе оценки, как и в основе определения термина, могут лежать различные показатели. Соответственно, будут отличаться и методы оценки.

Стремление компаний к лидерству определяет формирование различных подходов к повышению конкурентоспособности. Основными подходами являются лидерство по издержкам, инновации, стратегия фокусирования.

Несмотря на многообразие методов, предприятие не может достичь единоличного лидерства на рынке и обладать конкурентными преимуществами во всех областях деятельности, поэтому в основе выбора стратегии лежат цели и приоритеты в конкретный момент, а так же текущая ситуация на рынке. [11, 18, 20]

## 2 АНАЛИЗ РЫНКА ТАНЦЕВАЛЬНЫХ УСЛУГ

### 2.1 Общая характеристика рынка

Несмотря на популяризацию здорового образа жизни, темпы роста рынка фитнес-услуг в России сокращались несколько лет подряд. И только в 2017 году эта тенденция изменилась. По прогнозам аналитиков Рынок достиг роста в 11%.

Эксперты холдинга РБК провели опрос более 4 тысяч человек. Лишь 9,3% опрошенных рассказали, что занимаются спортом чаще одного раза в неделю. При этом фитнес-клубы посещают лишь 2,5% россиян. От услуг фитнес-клубов на фоне падения доходов готовы отказаться лишь 4,8% опрошенных, а 21,3% респондентов готовы перейти в более дешевый фитнес-клуб.

Сфера фитнес-услуг находится в сильной зависимости от потребительского поведения. При этом, отмечается, что индустрия имеет большой потенциал роста — пока ещё очень небольшое количество россиян занимается фитнесом.

Отмечается, что 23,4% опрошенных занимается в йога-студиях, в студиях женских тренировок занимается 18,1%. Третьи по популярности в России — танцевальные студии (16,2%), а в фитнес-студии ходит 1,6% респондентов. [25]

Индустрия танцевальных услуг в России активно развивается на протяжении последних 10 лет. Интерес к танцу возрастает под влиянием телешоу и социальных сетей. Численность школ танцев растет, а вместе с ней возрастает конкуренция.

В целях исследования была изучена карта танцевальных школ России по федеральным округам (рис. 3) .



Рисунок 3 – География распространения школ танцев в России

За основу анализа были их административные центры, так как обычно именно в этих городах и расположено наибольшее количество школ, и там же происходит развитие танцевальных движений, и далее распространяется на соседние города. На карте видно, что с удалением от центрального округа уменьшается и количество танцевальных школ.

Обращаясь к ассортименту услуг, следует отметить, что с каждым годом возрастает количество предлагаемых направлений. Около 10 лет назад список направлений был примерно идентичен в каждой школе: восточные танцы, балльные танцы, народные танцы, уличные направления (вроде хип-хопа и хауса), женские танцы, такие как гоу-гоу и стрип-пластика, растяжка. Это, пожалуй, всё. Но сегодня таким коротким списком мы не обойдёмся.

Особую популярность, помимо традиционных, привычных стилей завоевали так называемые социальные танцы, пришедшие к нам из Латинской Америки. Сальса, бачата, кизомба, меренге, аргентинское танго, реггетон – это лишь малая часть тех социальных танцев, которые предлагают нам сегодня школы танцев. Они сформировали особую субкультуру, выделившись из остальных направлений.

Также не утихает интерес к акробатическим направлениям, таким как *role-dance* (танец на пилоне) и воздушные полотна. Меняется восприятие этих направлений в обществе, формируется культура, а значит, ещё долго они будут удерживать свои позиции.

Среди современных направлений остаётся востребованным хип-хоп, как основа уличной танцевальной культуры. Набирают обороты Вог, Джаз-фанк, Вакинг, High-Heels (танцы на высоких каблуках). Завоевали сердца людей тверк и дэнсхолл, интересен контемпорари. [27]

Следует отметить и возрастающий интерес общества к классическому танцу. Хотя в провинции эту тенденцию еще не подхватили, в крупных городах, в частности Москве и Санкт-Петербурге, балет пользуется популярностью, ученики мечтают встать на пуанты и участвовать в любительских спектаклях.

Эти направления оказывают большое влияние, когда ученики выбирают школу танцев. Чем больше модных направлений представлено в школе, тем более она востребована.

Стоимость занятий в школах не отличается кардинально. В провинциальных городах стоимость разового посещения колеблется от 200 до 400 рублей. В столичных школах, конечно, цены выше (от 500 рублей).

В продвижении на рынке танцевальных услуг отмечается тенденция развития онлайн-продаж. По прогнозам экспертов, это направление будет расширяться и в будущем. Согласно мнению аналитиков, важным фактором дальнейшего развития российского рынка танцевальных и фитнес-услуг становится франчайзинг. Примером такого развития индустрии является растущая сеть танцевальных школ «PROТанцы» и «GallaDance».

## 2.2 Анализ конкуренции на рынке Челябинска

Согласно данным сервиса ДубльГис, на территории Челябинска сегодня предоставляют танцевальные услуги 159 организаций.

Для проведения конкурентного анализа были выбраны наиболее известные и территориально близкие к объекту исследования школы.

Основные конкуренты школы в городе:

- Fancy Body
- ВритмеЧе

- Deep Vision
- Dance House
- GallaDance

В целях исследования был сформулирован комплекс показателей, которые в дальнейшем составили основу для проведения экспертной оценки.

В числе данных показателей количество направлений, количество залов, расположение школы, дополнительные услуги.

Сравнение школ по данным показателям представлено в таблице 2.1

Таблица 2.1– Сравнительная таблица основных игроков рынка

Критерии сравнения	Школы танцев				
	Fancy Body	В ритме Че	Deep Vision	Dance House	GallaDance
Расположение	Бр. Кашириных 108	Комсомольский проспект 103		Пр. Ленина 62а	Молодвардейцев 34
Количество залов	2	3	4	4	2
Количество Взрослых напр-й	5	15	10	15	9
Количество детских напр-й	10	3	7	н\д	5
Часы работы	15:00 22:00	11:00 22 : 00	10:00 21:30	09:00 22:00	10:00 23:00
Доп-е преимущества	-	-	Наличие скидок студентам	Кафе	Престиж
Стоимость абонемента (8 занятий)	1800 руб.	1600 руб.	2 200 руб. (12 занятий)	н\д	2 300 руб.
Стоимость разового посещения	300 руб.	250 руб.	250 руб.	н\д	450 руб.



На основе данных сравнительной таблицы была дана экспертная оценка, в том числе объекту исследования – школе танцев E-Study-On. Оценка конкурентных сил производится по методу карты стратегических групп.

Для построения карты стратегических групп сформирована шкала оценок от 1 до 5, где 1 соответствует самому низкому(узкому) значению, а 5 самыми высокими показателями. Компании анализируются по 8 показателям: ассортимент, известность салона, цена, сервис, обслуживание, место, качество и персонал. Оценка параметров представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Оценка основных параметров конкурентов

Название	Ассорти-мент	Извест-ность	Цена	Сервис	Место	Качество	Персонал
E-Study-on	5	4	5	4	5	4	5
Fancy Body	4	3	4	4	4	4	5
В ритме Че	3	3	4	4	4	4	4
Deep Vision	2	4	5	4	4	5	4
Dance house	5	5	4	4	4	5	5
GallaDance	3	5	3	5	5	5	4

Результаты анализа показали, что объект исследования с точки зрения экспертов находится на высокой рыночной позиции, обладая рядом преимуществ, таких как широкий выбор направлений, доступная цена, удобство месторасположения.

Стоит отметить, что данные преимущества нельзя назвать устойчивыми, так как направления легко копируются, а выгодное месторасположение может быть нивелировано привлекательной бонусной системой.

Цена, при всей важности этого критерия для потребителей, так же не является ключевым показателем, так как на рынке Челябинска стоимость танцевальных услуг держится в диапазоне от 1800 до 2000. Данная разница

оказывает влияние на выбор, только при условии наличия или отсутствия других выгод.

Графическое изображение результатов анализа представлено на рисунке 4.

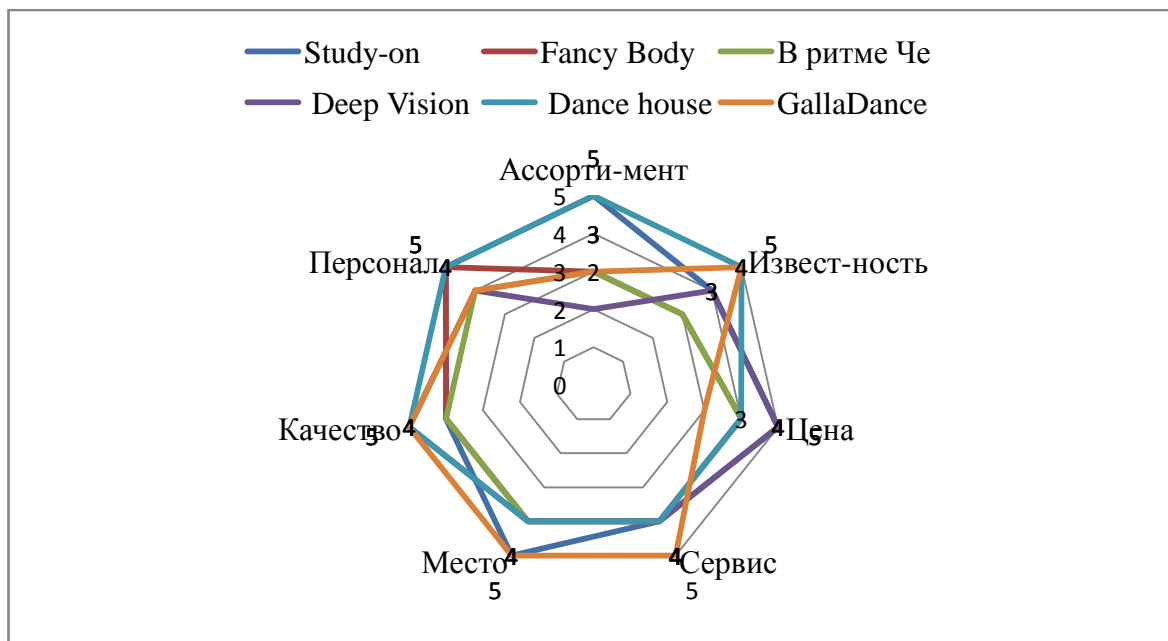


Рисунок 4 – Анализ конкурентных сил

### 2.3 Анализ потребителей

В рамках исследования был проведен анализ емкости рынка и анализ потребительского поведения.

Целевыми группами для школ танцев являются следующие:

- преимущественно женщины (девушки) в возрасте от 21 до 50 лет, с доходом ниже среднего или средним, ведущие активный образ жизни, имеющие потребность в умеренных физических нагрузках;
- юноши и девушки от 15 до 20 лет (старшеклассники и студенты), стремящиеся к самовыражению, творческому развитию;
- родители детей от 3 до 14 лет, с достатком средним и выше среднего, которые стремятся реализовать творческий потенциал своих детей, развивать их в различных направлениях..

Для коммерческого успеха наиболее важными являются две группы потребителей: женщины от 21 до 50 лет и родители. Дети и женщины являются основной группой потребителей услуг школы.

Наиболее объективным способом расчета ёмкости рынка является подсчет снизу вверх в денежном выражении, так как один ученик может посещать несколько школ или несколько занятий в школе.

Ёмкость рынка за период N (тыс.руб) = Численность целевой аудитории рынка (в тыс. чел.) \* норма потребления товара за период N (в шт.) \* средняя стоимость 1 единицы продукции на рынке (в руб.).

Численность целевых групп (по возрасту) в Челябинской области составляет 1 896 684 человек. Доля жителей Челябинска в городском населении области – составляет  $(1\ 198\ 858 / 2\ 892\ 388 * 100)$  41,45%. Проецируя эту долю на численность целевых групп, можем выявить приблизительную суммарную численность целевой аудитории  $1\ 896\ 684 * 0,4145 \approx 786\ 176$  человек.

Доля женского населения от 21 до 50 лет в области составляет 42,4%, отсюда численность целевой группы в разрезе города  $\approx 333\ 338$  человек.

Численность детей от 3 до 14 лет составляет 13,5%. Численность целевой группы 106 134 человек.

Доля молодого населения от 15 до 20 лет 5,45%  $\approx 42\ 846$  человек.

По оценке Всемирного банка, российский средний класс определяется как домохозяйства, чей уровень потребления в полтора раза превышает уровень национальной шкалы бедности (доходы ниже прожиточного минимума (4630 руб на 1 чел. в мес. или  $\sim 80$  USD/мес в 2008 г.)), и составлял 55,6 % в 2008 году. В период кризиса данный показатель сократился приблизительно до 42%.

Таким образом, численность целевых групп составит 140 002 чел, 44 576 чел. и 17 995 человек соответственно.

Доля граждан РФ, систематически занимающихся танцами, в 2006 году составляла 19% согласно данным Фонда «Общественное мнение».

Ориентируясь на данный показатель, можем сделать вывод, что численность каждой группы для школы танцев составляет 26 600 человек, 8 468 человек и 3 419 человек соответственно. [30]

Перспективными сегментами можно считать молодых людей и мужчин в возрасте от 21 до 50 лет, а так же людей в возрасте от 50 до 60 лет.

Для анализа потребительского поведения был проведен опрос, в котором приняли участие 154 респондента.

Опрос проводился в социальных сетях посредством сервисов Google и Survey.

Опрос был направлен на выявление предпочтений респондентов в направлениях, длительность занятий танцами, выявление наиболее влиятельных каналов коммуникаций при выборе школы.

В первую очередь была выявлено, как давно респонденты увлекаются танцами (рис 5).

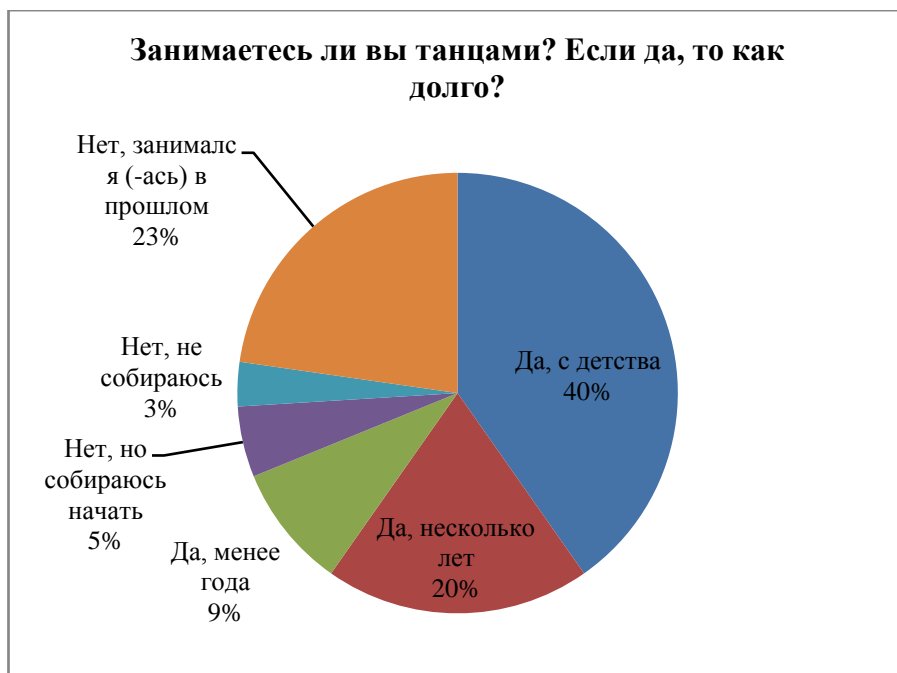


Рисунок 5 – Длительность увлечения танцами среди респондентов

В соответствии с результатами исследования, наибольшее число увлекающихся танцами людей занимается с детства, соответственно имеет представление об индустрии.

Далее была выявлена предпочтительная частота тренировок для респондентов (рис. 6).



Рисунок 6 – Предпочтения потребителей в отношении длительности тренировок

На диаграмме видно, что большая часть респондентов предпочла бы заниматься от 3х до 5 раз в неделю. В условиях рынка это возможно, как правило, только в случае посещения нескольких групп, так как большинство школ предлагают занятия 2 раза в неделю.

Следующим шагом стало определение предпочтительной длительности тренировки (рис 7).



Рисунок 7 – Предпочтительная длительность тренировок

Результаты опроса показывают, что существующее на рынке предложение не в полной мере удовлетворяет потребителя, так как большая часть школ предлагает занятия длительностью не более 1 часа, в то время как

абсолютное большинство респондентов предпочли бы заниматься не менее 1,5 часов.

Согласно исследованию по направлениям, наиболее известными являются балльные танцы и хип-хоп (рис 8.).

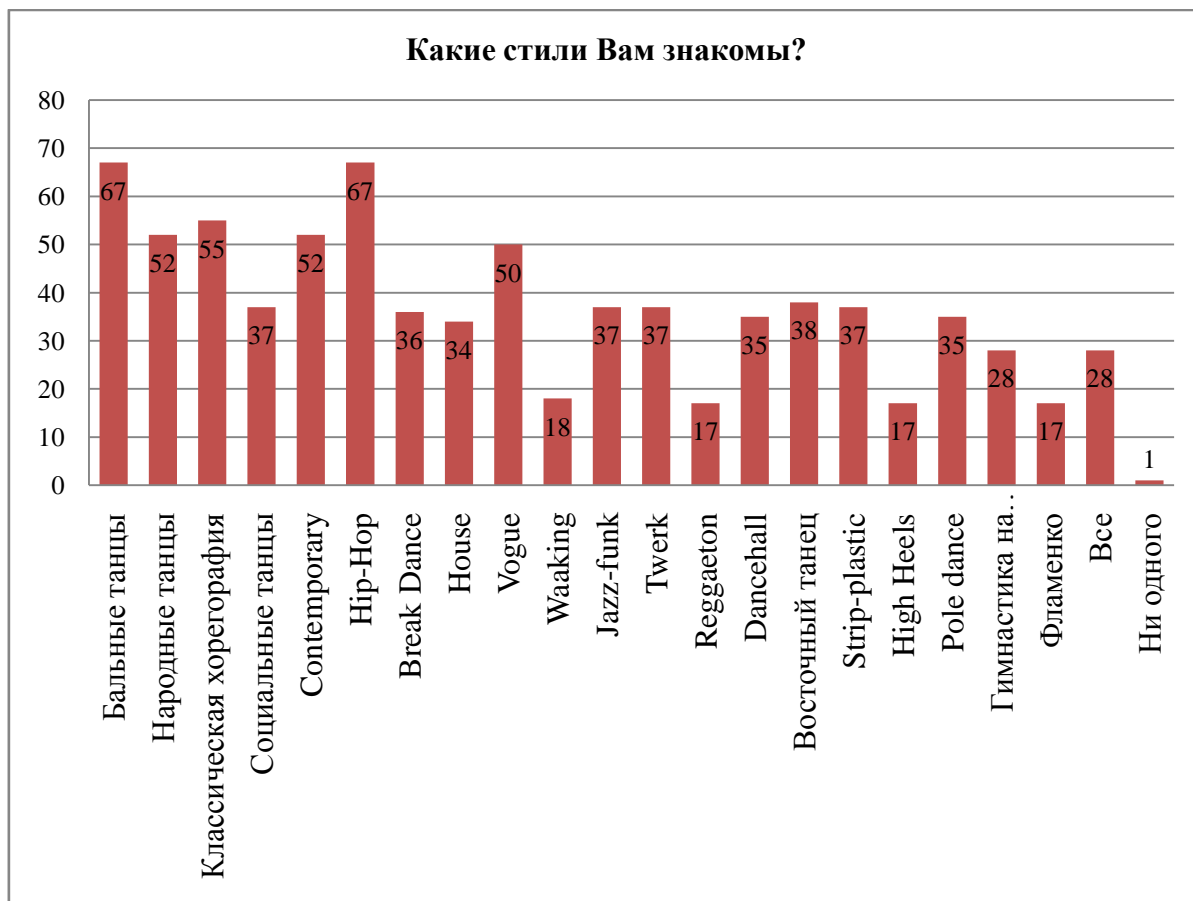


Рисунок 8 – Осведомленность респондентов о направлениях

Второе место разделили классическая и народная хореография, модные направление контемпорари и вог.

Структура интересов среди респондентов иная (рис. 9). Наиболее интересным оказались современные направления контемпорари и вог, а так же уже ставший классикой хип-хоп.

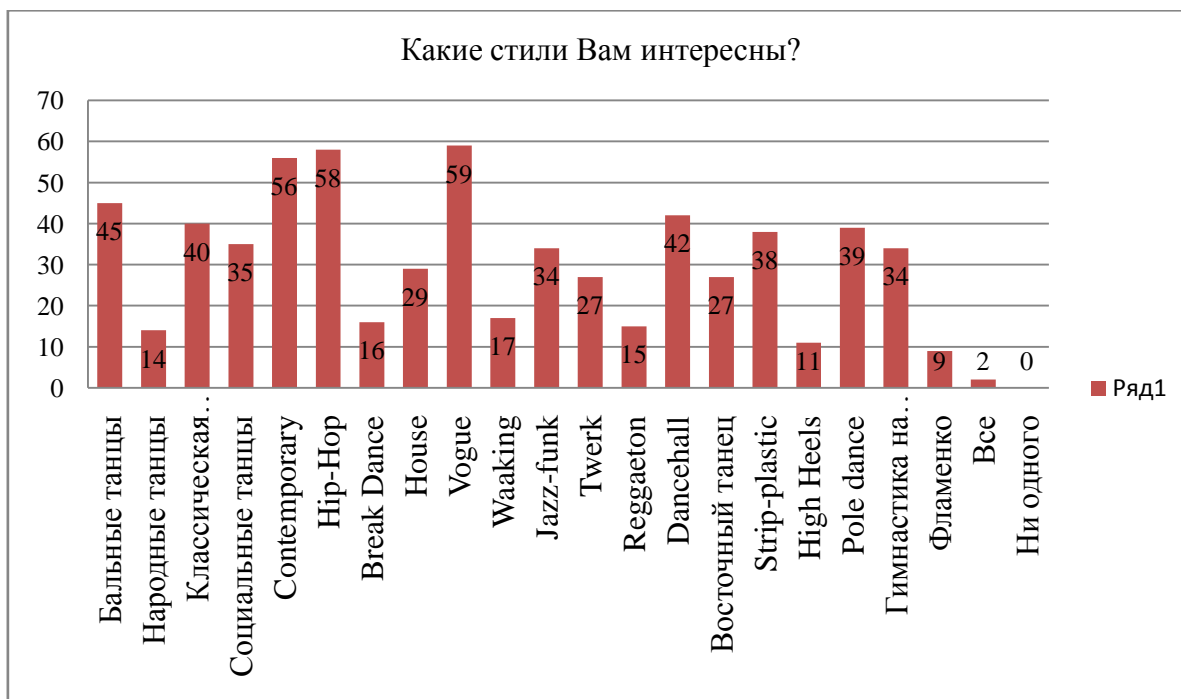


Рисунок 9 – Интересные для респондентов направления

Следующим шагом стало выявление наиболее важных факторов при выборе школы (рис. 10).



Рисунок 10 – Степени важности факторов при выборе школы танцев

На диаграмме видно, что основное влияние оказывает тренерский состав и стоимость занятий.

Следует отметить, что в категории «другое» респондент отметил важность одновременного занятия с ребенком.

Так же в ходе исследования важно было выяснить, что может обратить внимание потребителей на конкретную школу танцев (рис. 11).



Рисунок 11 – Факторы, влияющие на посещение определенной школы

Согласно результатам исследования, ключевую роль в выборе школы танцев играют рекомендации. Не менее важным фактором является активность школы в интернете: размещение роликов, статей, фотографий заставляет респондента обратить внимание на определённую школу.

Среди категории «другое» респонденты выделяли конкретного тренера, личные мотивы, качество хореографических постановок и популярность школы.

Изучая поведение потребителей нельзя обойти стороной вопрос затрат. Поэтому респондентам был задан вопрос о сумме, которую они были готовы потратить на занятия в школе танцев.

Результаты представлены на рисунке 12.



Рисунок 12 – Допустимые ежемесячные затраты на занятия в школе танцев



Обращаясь к теме затрат на занятия, следует отметить, что в России в большей степени танцами занимаются люди, имеющие средний и высокий доход (рис. 13)



Рисунок 13 – Структура посетителей школ танцев по доходу  
 Большинство респондентов составили женщины (рис 14).



Рисунок 14 – Гендерная структура участников опроса

Основу респондентов составила группа молодежи от 16 до 25 лет. Полную возрастную структуру респондентов можно увидеть на рисунке 15. В ходе опроса так же было выявлено, что чем дольше респонденты занимаются танцами, тем больше потребность в тренировках. Именно эта группа респондентов выбирала ежедневные тренировки от 2х часов.

Возраст респондентов оказывает влияние на стилевые предпочтения.

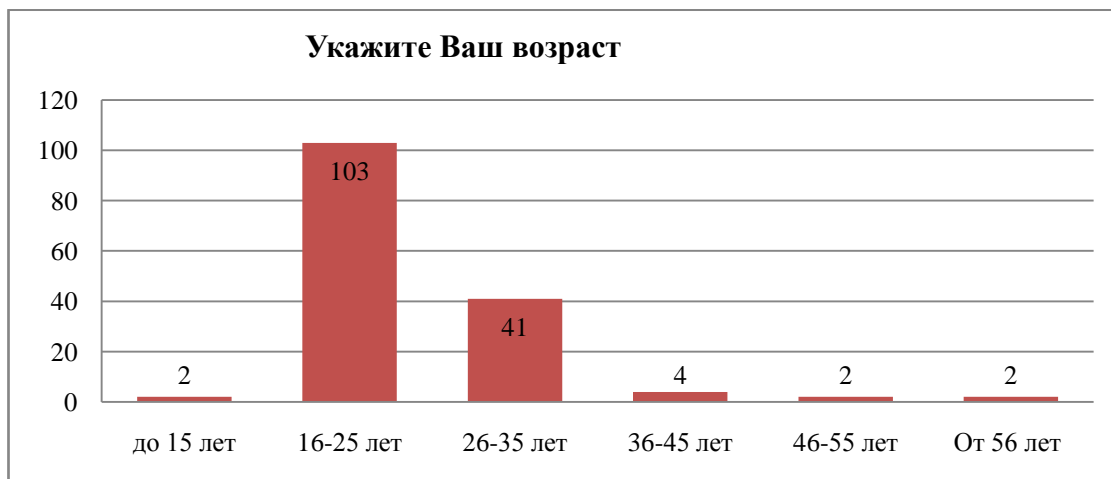


Рисунок 15 – Возрастная структура участников опроса

Так группа респондентов от 16 до 25 лет предпочитает более модные, экспериментальные направления, такие как вог, тверк, джаз-фанк, контемпорари, role-dance. В то время, как более взрослая аудитория тяготеет к классическим направлениям – бальные танцы, стрип-пластика, восточные танцы, хип-хоп.

Полученные результаты дают возможность школам для пересмотра ассортиментной политики, а так же структуры расписания.

Учет выявленных потребительских предпочтений позволит сформулировать наиболее подходящую стратегию повышения конкурентоспособности, разработать эффективные мероприятия.

Обобщая результаты анализа, можно прийти к выводу, что рынок спортивных услуг в России имеет тенденцию к развитию. Около 35% рынка занимают именно танцевальные услуги.

Огромное влияние на рост рынка оказывают глобальные экономические изменения, так как от такого рода услуг потребители отказываются в первую очередь при сокращении расходов в кризисное время.

Основная часть танцевальных школ и студий концентрируется ближе к центральному региону России.

Рынок танцевальных услуг Челябинска развит хорошо. Более 150 организаций предлагают танцевальные услуги. Средняя стоимость

абонемента в школах танцев составляет 1900 рублей. В целом, можно сказать, что школы челябинска предоставляют потребителям идентичные услуги и уровень сервиса, что усложняет конкурентную борьбу.

В целях достижения конкурентного преимущества необходима глубокая оценка потребительского поведения. Для этого был проведен опрос

По итогам опроса было выявлено, что большая часть потребителей танцевальных услуг занимается танцами с детства. Это оказывает влияние на потребительские предпочтения, например длительность и частота тренировок.

Большое влияние на выбор направлений оказывает возраст потребителей. Чем старше ученик школы, тем больше вероятность выбора классического направления. Молодая аудитория склонна пробовать модные новые направления.

Важнейшими критериями выбора школы являются цена, профессионализм тренера, разнообразие предлагаемых направлений и месторасположение школы.

Основным инструментом маркетинговых коммуникаций на рынке является интернет, позволяющий публиковать не только текст, но и видеоматериалы. Этому источнику в большей степени доверяют потребители при выборе конкретной школы. Наиболее влиятельным каналом информации является только сарафанное радио. Реклама сегодня не оказывает существенного влияния на поведение потребителей.

Респонденты не готовы тратить на занятия ежемесячно более 3000 рублей. Большинство потребителей танцевальных услуг имеют средний и высокий доход.

Выявленные особенности потребительского поведения позволяют найти точки роста для школы танцев и определить направления преобразований в целях повышения конкурентных позиций на рынке.

## 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ШКОЛЫ ТАНЦЕВ

### 3.1 Характеристика школы E-Study-On

Школа танцев Study-on коммерческая организация, целью которой является получение прибыли.

Основным видом деятельности является предоставление спортивно-оздоровительных услуг.

Работает на рынке 10 лет.

До 2016 года в Челябинске функционировало 2 филиала. Один располагался в районе ЮУрГУ, другой - на северо-западе. С 2017 года существует только одна школа – на северо-западе.

В школе сформированы взрослые и детские группы.

Для детей представлены такие направления, как хип-хоп, эстрадный танец, бальные танцы, гимнастика, брейк-данс, лезгинка.

Взрослым школа предлагает заниматься такими направлениями, как джаз-модерн, role-dance, гимнастика на воздушном полотне, стрип-пластика, бальные танцы, социальные танцы, боди-балет, растяжка, танцевальная аэробика, хип-хоп, дэнсхолл, твек, вог, джаз-фанк и вакинг.

Численность учеников за весь период существования школы составляет 9,5 тысяч человек.

На данный момент количество постоянных учеников – 400 человек.

Миссия предприятия: создать пространство для творчества и развития для взрослых и детей.

Школа является не только постоянным участником конкурсов и мероприятий в городе, но так же выступает организатором мероприятий, в том числе областного фестиваля OzrDanceFest

В летний период на базе школы работает детский танцевальный лагерь, где организована как образовательная, так и развлекательная программа.

### 3.2 Анализ компании. Формулировка проблем

В целях комплексного анализа текущей ситуации была проведена аналитическая работа по нескольким методикам.

Наилучшим способом для формулировки проблем и рекомендаций используется SWOT-анализ, в ходе которого изучается макро- и микросреда предприятия.

#### 3.2.1 STEP – анализ

STEP (PEST) анализ это простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Данная методика часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. STEP анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. В ходе анализа рассматриваются социально-демографические, технологические, экономические и политические факторы.

Социально-демографическая ситуация. Постоянное население России на 1 января 2018 года составило 146 877 088 человек (предварительная оценка Росстата). За январь — апрель 2018 года естественная убыль численности населения России составила 121 356 человек. Общая убыль численности населения России за январь — март 2018 года составила 40,6 тыс. человек.

Большой демографической проблемой России является снижение рождаемости на протяжении нескольких лет.

В 2017 году коэффициент рождаемости продолжил снижаться, и очень значительно, на 8 % по отношению к 2016-му году. По данным Росстата СКР в 2017 году составил 1,621 ребенка на женщину.

По оперативным данным данным Росстата, в январе — апреле 2018 года родилось 514,1 тыс. человек (-23 тыс. в сравнении с аналогичным периодом прошлого года).

На данный момент социологи не прогнозируют увеличение рождаемости, несмотря на активную государственную политику в этой области.

По данным Росстата за 2016 год, средняя продолжительность жизни в России составляет 71,87 года. Для мужчин — 66,5 лет, для женщин — 77,06. После серьёзной просадки девяностых годов она вернулась к показателям позднего СССР и в 2010 году превысила их.

В 2010-е годы Россия вошла в первую пятёрку стран с наибольшим приростом продолжительности жизни — сравнивались периоды с 1990 по 2005 и с 2005 по 2013 годы. В России рост ожидаемой продолжительности жизни у мужчин составил более чем +7,3 года, и +6,5 лет добавилось ко времени здоровой жизни. На данный момент Россия по приросту ожидаемой продолжительности жизни находится на 4 месте.

На протяжении всей новейшей истории России имеет место положительное миграционное сальдо (то есть число иммигрантов превышает число эмигрантов). С 2009 года, на фоне роста рождаемости, уровень миграции оказался достаточным для того, чтобы обеспечить общий прирост населения.

В итоге, даже несмотря на падение рождаемости в 2017 году, население России в период 2009—2017 годов непрерывно росло.

Обращаясь к демографической ситуации в области, стоит отметить, главным образом, тенденцию к переезду молодого населения в другие регионы. Так с января по март 2018 года численность выбывших составила 20 168 человек. [30]

Общая характеристика относительно убыли и прибытия населения находится на уровне общероссийских показателей.

Челябинская область является одним из лидеров по количеству, а главное качеству высших учебных заведений в России. На территории области обучается большое количество студентов, в том числе иностранных. Только в Южно-Уральском государственном университете обучается почти

полсотни тысяч студентов. Учебный процесс обеспечивают более полутора тысяч преподавателей.

Более 100 школ и внешкольных учреждений Челябинской области являются опытно-экспериментальными площадками для проведения разнообразных исследований ученых Педагогического университета. Челябинский государственный университет единственный из российских вузов университет, который имеет право выдавать приложение к диплому европейского образца.. Популярны среди абитуриентов УрАГС и УрСЭИ, предлагающий большой выбор современных специальностей. Широко представлены филиалы иногородних ВУЗов.

Индустриальный характер Челябинской области определил развитие мощного, передового научного потенциала. В значительной степени лучшие научные кадры были сосредоточены в сфере оборонного производства. Выполнение научно-исследовательских работ и проектно-конструкторских разработок в области осуществляет 40 организаций.

По итогам реализации нацпроекта «Образование» Челябинская область признана одной из лучших в России. Челябинская область не только приняла участие во всех федеральных конкурсах национального проекта, но и сформировала собственную систему поддержки лидеров образования на всех уровнях – от дошкольного – до вузовского.

Развитие образования в Челябинской области держит на контроле губернатор. Для региона утверждена госпрограмма, которая действует до 2025 года. Цель такой программы — создание условий для развития образования, повышение его доступности и модернизация, чтобы образование соответствовало современным требованиям.

Сейчас приоритетными задачами является увеличение доли учителей, которые освоили преподавание по межпредметным технологиям, до 53%, а также увеличение охвата детей от 5 до 18 лет программами дополнительного образования.

Департамент социологии Финансового университета при правительстве РФ составил рейтинг качества жизни в российских городах. Эксперты анализировали основные социально-экономические показатели.

Челябинск был включен экспертами в число мегаполисов с самым высоким качеством жизни. Эксперты департамента социологии анализировали состояние системы здравоохранения и безопасность населения, работу школ и вузов, материальное благополучие, состояние ЖКХ и дорог, уровень миграции населения.

Экономическую составляющую STEP-анализа образуют, в первую очередь показатели дохода населения и уровня безработицы.

Согласно данным Челябинскстата основную часть составляет население трудоспособного возраста (рис 16)



Рисунок 16 – Возрастная структура населения

Большое значение имеет уровень образования и занятости.

На рисунке 17 представлена динамика изменения уровня безработицы.





Рисунок 17 – Уровень безработицы в области

В январе-апреле 2018 года в Областные казенные учреждения Центры занятости населения городов и районов (далее ЦЗН) за содействием в поиске подходящей работы обратилось 24082 (29376 чел. – здесь и далее в скобках приведены показатели за январь-апрель 2017 года или на 01.05.2017 г.) человек. Это на 18,0% меньше, чем в январе-апреле 2017 года.

Из обратившихся за содействием в поиске подходящей работы 95,8 (96,9) % – граждане, незанятые трудовой деятельностью; 49,5 (46,3) % – женщины; 15,1 (16,3) % – ранее не работавшие, ищущие работу впервые.

Численность граждан, признанных безработными, составила 17075 (21427) чел., что на 20,3% меньше, чем в январе-апреле 2017 года.

За отчетный период снято с учета 18526 (22019) безработных гражданина, из них: 40,9 (41,2) % – в связи с трудоустройством; 13,1 (10,5) % – приступили к профессиональному обучению, получению дополнительного профессионального образования; 1,7 (2,4) % – назначена трудовая пенсия; 44,3 (45,9) % – снято по другим причинам.

Индекс движения безработных составил 1,08 (1,03).

На 1 мая 2018 года уровень регистрируемой безработицы по области составил 1,38 (1,78) % от экономически активного населения. В 9-ти территориях уровень безработицы ниже среднеобластного, в 6-ти этот показатель более 5,0%.

Таким образом, на рынке труда области на 01.05.2018 г., в сравнении с аналогичным периодом прошлого года, наблюдалось снижение:

- 1) численности граждан, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы – 28822 (36929) чел.;
- 2) численности безработных граждан – 25464 (32880) чел.;
- 3) уровня регистрируемой безработицы – 1,38 (1,78) %;
- 4) напряженности на рынке труда – 1,14 (1,87) незанятые/1вак.;
- 5) увеличение:
  - б) заявленной организациями области потребности в работниках – 25178 (19601) чел.;
  - 7) удельного веса трудоустроенных граждан в общей численности граждан, обратившихся за содействием в поиске подходящей работы – 41,4 (39,9) %.

Важнейшим экономическим показателем являются доходы на душу населения.

Денежные доходы населения в январе-ноябре 2017 года сложились в сумме 861 млрд. рублей и снизились по отношению к январю-ноябрю 2016 года на 2%. Среднедушевые денежные доходы составили 22 348,5 рубля. На рисунке 18 представлена динамика среднего дохода на душу населения.



Рисунок 18 – Доходы населения

В 2017 году денежные расходы населения по сравнению с аналогичным периодом 2016 года снизились на 4,1% и составили 799,8 млрд. рублей. Превышение денежных доходов над расходами составило 61,2 млрд. рублей.

В структуре использования денежных доходов населения доля потребительских расходов составила 69,3%, в том числе доля денежных расходов на покупку товаров – 52,9%, на оплату услуг – 15%, на товары (услуги) с использованием банковских карт за рубежом – 1,4%.

По отношению к январю-ноябрю 2016 года увеличились суммы, отосланные по переводам – на 56,7%; отмечен прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах – на 5,6%. Снизились: расходы на покупку недвижимости – на 22,8%; изменение средств на счетах физических лиц-предпринимателей – на 12,6%; покупка валюты – на 6,5%; покупка товаров – на 2,3%.

Среднемесячная начисленная заработная плата работников по полному кругу организаций в январе-ноябре 2017 года сложилась в размере 31 646,1 рубля (107,2% к январю-ноябрю 2016 года). Реальная величина заработной платы (скорректированная на инфляцию) составила 104,1%.

Индекс потребительских цен в декабре 2017 года к ноябрю увеличился на 0,1%, к декабрю 2016 года вырос на 2,3%, в т.ч. на непродовольственные товары – на 2,3%, платные услуги – на 5,5%. На продовольственные товары наблюдалось сохранение уровня цен декабря 2016 года.

В декабре 2017 года по сравнению с декабрем 2016 года увеличились цены на колбасные изделия и продукты из мяса птицы – на 3,3%, молоко и молочную продукцию – на 3,1%, хлеб и хлебобулочные изделия – на 1,5%, снизились цены на макаронные и крупяные изделия на 10,5%, мясо и птицу – на 5,0%.

Подорожали услуги страхования – на 13,4%, услуги в системе образования – на 12,2%, услуги, пассажирского транспорта – на 11%, услуги в сфере зарубежного туризма на 8,7%, санаторно-оздоровительные услуги – на 8,3%, жилищные услуги – на 4,8%, медицинские услуги – на 3,9%.

Индекс потребительских цен в 2017 году составил 103,0% к 2016 году. Стоимость минимального набора продуктов питания в конце декабря 2017 года составила 3562,5 рубля в расчете на месяц и по сравнению с предыдущим месяцем увеличилась на 1,4%, с начала года – на 0,6%.

Обращаясь к технологическим факторам, имеющим влияние в изучаемой сфере, следует отметить стремительное развитие интернета и связанных с ним инструментов. Именно этот технологический прорыв оказывает наибольшее влияние на развитие танцевальной индустрии.

Доля интернет-пользователей в России в 2017 году достигла отметки 75%, что на 24 п.п. выше, чем в 2011 году, сообщает ВЦИОМ. По данным социологов, наибольшее число активных пользователей сети среди молодых людей в возрасте 18–24 лет (90%).

В среднем время пользования интернетом в России составляет 9 лет. При этом 64% опрошенных используют сетевые ресурсы для общения, 60% — для поиска новостей, а 54% — для развлечений. Около половины опрошенных занимаются с помощью интернета дистанционным обучением, 49% — самообразованием, 46% — банковскими операциями. [28]

Проникновение интернета среди молодых россиян (16-29 лет) достигло предельных значений еще в предыдущие годы. Рост происходит в основном за счет людей старшего возраста. За последний год среди людей в возрасте от 55 лет и старше доля пользователей Интернета увеличилась на четверть.

Несмотря на отсутствие взаимосвязи танцевальной отрасли и политики, на первый взгляд, реально политические решения оказывают огромное влияние на развитие отрасли.

В первую очередь это связано с внешнеполитической ситуацией.

Система международных отношений переживает переходный период, связанный с объективным процессом формирования нового полицентричного мироустройства. На наших глазах возникает принципиально иная картина мира. Усиливается конкуренция во всех сферах, включая модели социально-экономического развития и ценностные ориентиры.

Трендсеттерами в мировой танцевальной индустрии являются представители США и Европы, именно поэтому ухудшение отношений между государствами может оказать негативное влияние на развитие танцевальной индустрии в России.

Осложнение отношений влияет на процедуру перемещения между государствами, что в свою очередь мешает культурному обмену.

Однако, при всей сложности текущей ситуации в мире, на данный момент существенных трудностей нет.

Обобщая результаты STEP анализа, следует отметить, что среди выявленных явлений большое влияние на рынок танцевальных услуг, в первую очередь, могут оказать следующие:

- 1) увеличение продолжительности жизни, а, следовательно, изменение возрастной структуры потребителей;
- 2) тенденция к увеличению доходов на душу населения, снижению уровня безработицы, (следовательно, можно ожидать роста потребительских расходов),
- 3) рост численности и изменение структуры населения, использующего интернет. [31]

### 3.2.2 Ситуационный анализ

Ситуационный анализ охватывает все аспекты производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Качественный ситуационный анализ дает возможность дать оценку истинной ситуации на предприятии и определить наиболее перспективные направления хозяйственной деятельности, определить стратегию и сформировать маркетинговый план. Большое внимание при проведении анализа уделяется выявлению текущего положения предприятия в отрасли и внутренней среде, определению текущей конъюнктуры рынка, оценке поведения потребителей, изучению реакций предприятия на внешние факторы, такие как действия конкурентов, политика относительно поставщиков и посредников и др.

Ситуационный анализ представляет собой эффективный метод контроля текущего положения предприятия на конкурентном рынке и оказывает существенную пользу в области планирования и управления маркетингом.

Целью ситуационного анализа является предоставление руководству компании и менеджменту среднего звена информацию об истинном положении, в котором на момент проведения анализа находится предприятие.

Сущность методики ситуационного анализа заключается в последовательном рассмотрении элементов внешней и внутренней микросреды маркетинга и оценке их влияния на маркетинговые возможности предприятия.

При проведении ситуационного анализа необходимо ответить на группы вопросов по всем составляющим, которые подвергаются маркетинговым исследованиям, и оценить соответствующие показатели в натуральном и стоимостном выражении.

В силу того, что в данной работе уже ряд показателей внешней и внутренней среды, рассмотрим оставшиеся аспекты ситуационного анализа.

Товары и упаковка. Рассматривая как отдельный товар каждое из предлагаемых направлений, следует отметить, что ряд «товаров» находится на стадии зрелости. Это классические направления, которые на протяжении долгого времени преподаются в школах: хип-хоп, балльные танцы, растяжка, эстрадная хореография (для детей), боди-балет, восточные танцы, танцевальный фитнес, социальные танцы(клубная латина). Основная часть преподаваемых направлений находится, как товар, в стадии роста. Это современные, «молодые» направления, такие как денсхол, тверк, вог, джазфанк, pole dance.

Выбор направлений в анализируемой нами школе достаточно широк, и позволяет удовлетворить большую часть потребителей.

Однако вместимость помещения ограничена, поэтому действует ограничение численности групп, что не всегда удобно потребителям

Внутренняя среда. В школе работают преподаватели, с большим опытом исполнительской и тренерской деятельности. Многие имеют профессиональное образование хореографов и педагогов.

Информация для качественного выполнения работы доступна: предоставляется возможность для посещения мастер-классов и тренингов именитых педагогов, проводятся внутренние занятия для повышения мастерства тренеров школы.

Внешняя среда. Основными ресурсами в данном случае являются место и кадры. Школа располагает большой площадью в оживленном районе города, вблизи школ, детских садов, офисных зданий, высших и средних учебных заведений.

Рассматривая в качестве объема производства количество рабочих часов в расписании, можно отметить, что задействовано только около 60% рабочего времени. Основная часть занятий проводится в вечернее время. Первая половина дня чаще, свободна, соответственно имеет место простой.

Маркетинговая деятельность. В школе не ведется деятельность по планированию маркетинга. Как правило, любые мероприятия проводятся по аналогии, по традиции или по привычке.

Регулярные мероприятия приурочены к праздникам: концерты, розыгрыши. 4 раза в год организуются открытые уроки для привлечения новых клиентов.

Как правило, это периоды перед «бумом» посещаемости: сентябрь-октябрь после сезона отпусков, ноябрь – накануне новогодних праздников, февраль – после новогодних каникул, апрель – перед подготовкой к пляжному сезону.

Четко выработанная стратегия маркетинга отсутствует.

Сбор маркетинговой информации не происходит ни внутри компании, ни по рынку в целом.

Организация маркетинговых мероприятий проходит «интуитивно», на основе опыта. Полномочия и ответственность распределяются по инициативе отдельных сотрудников.

Ценообразование в организации в первую очередь учитывает издержки: заработную плату, арендную плату, административные расходы и тд.

На протяжении 2,5 лет цены не менялись, вне зависимости от изменений цен конкурентов. Установленные цены являются средними по рынку.

Повышение цен при существующей системе лояльности, вероятно, повлечет отток потребителей, так как правила и требования школы в данный момент «уравновешиваются» достаточно доступными ценами. [9, 13-17]

### 3.2.3 Матрица БКГ

Матрица Бостонской Консалтинговой Группы является одним из наиболее удобных и наглядных способов анализа продуктового портфеля.

В таблице 3.1 представлена информация, используемая для анализа продуктового портфеля исследуемой школы.

Таблица 3.1 – Информационная база для матрицы БКГ

Наименование	Выручка в 2016 г.	Выручка в 2017 г.	Темпы роста	Относительные темпы роста	Доля товара в портфеле, %
1	2	3	4	5	6
Тwerk	96250	105000	8750	1,09	21,07%
Dancehall	61250	70000	8750	1,14	13,41%
Kids	70000	70000	0	1,00	15,33%
Pole dance	42000	60000	18000	1,43	9,20%
Танцевальный фитнес	40250	42000	1750	1,04	8,81%
Hip-Hop	31500	36750	5250	1,17	6,90%
Belly dance	22750	24500	1750	1,08	4,98%
Jazz-funk	14000	21000	7000	1,50	3,07%
Vogue	14000	17500	3500	1,25	3,07%
Бальные танцы	21000	17500	-3500	0,83	4,60%



## Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6
Воздушное полотно	14000	10000	-4000	0,71	3,07%
Contemporary	10500	8750	-1750	0,83	2,30%
Лезгинка	3500	7000	3500	2,00	0,77%
Социальные танцы	10500	7000	-3500	0,67	2,30%
Strip	5250	5250	0	1,00	1,15%

Как мы видим, в школе достаточно «звёзд», но недостаточно «дойных коров».

Категория «дойные коровы» обеспечивает регулярный приток денежных средств. Отсутствие данной влечет за собой риски нестабильности экономической ситуации в организации.

Однако существует перспектива развития всех направлений, в том числе и «звезд». Такие направления, как вог, тверк, денсхолл сейчас на пике популярности и могут приносить большую прибыль школе.

Несбалансированность портфеля – следствие недостаточной информированности и программы продвижения школы.

Чтоб привлечь внимание потребителя к занятиям, необходимо обозначить их наличие, продвигать тренеров в социальных сетях, проводить пробные занятия, участвовать в мероприятиях, которые позволят заявить о себе.

«Собак» в данном случае нельзя исключать из портфеля, так как эти направления интересуют потребителей, но не слишком ярко представлены на рынке Челябинска. Требуется активное продвижение направлений, чтоб вывести их на более выигрышные позиции.

Иллюстрация результатов построения матрицы представлена на рисунке 19.

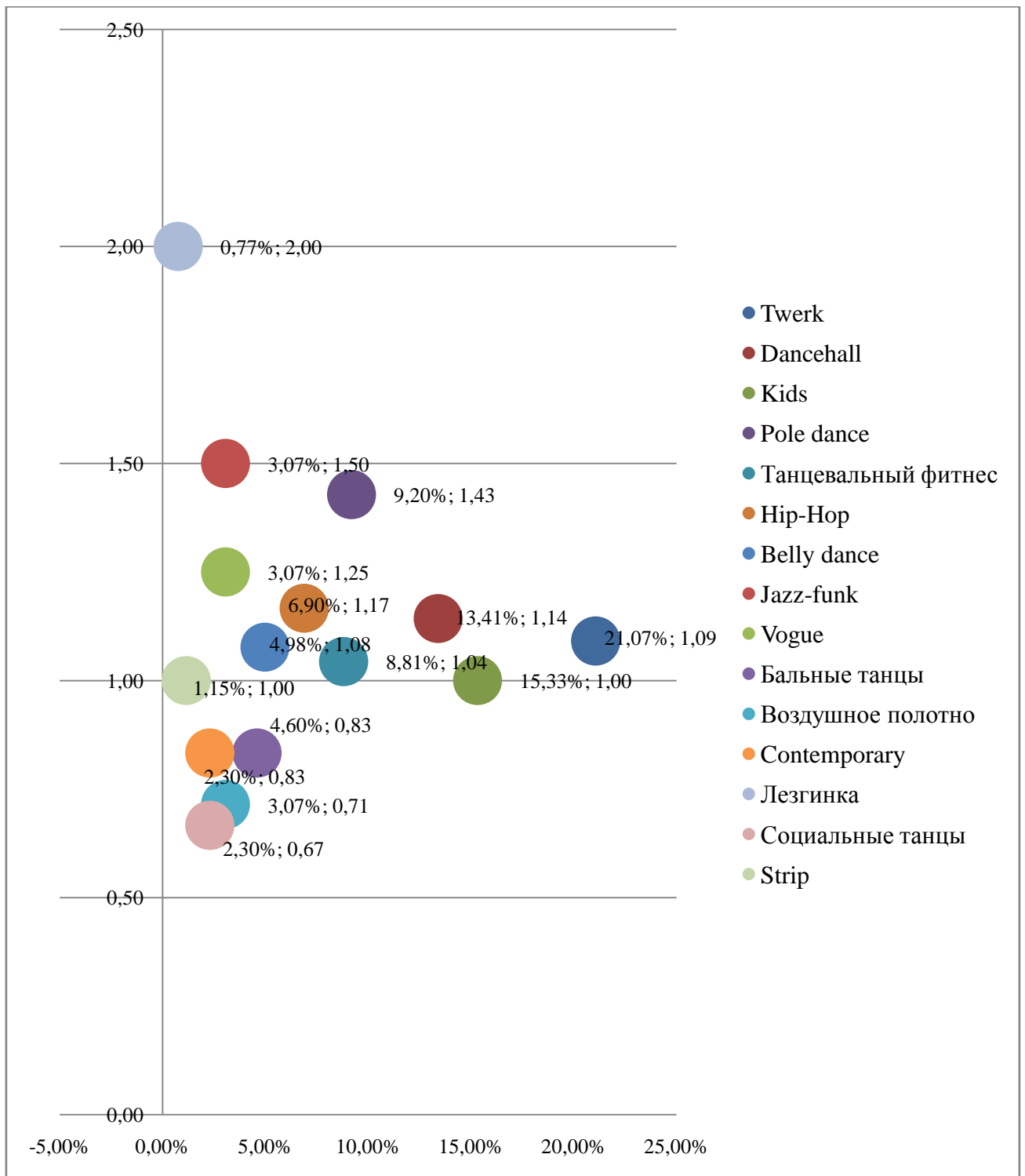


Рисунок 19 – Матрица БКГ

### 3.2.4 SWOT – анализ

Проведенное исследование рынка позволяет обобщить SWOT – анализ. Он не только дает возможность определить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, но и сформировать видение комплекса мер по

преодолению трудностей и использованию возможностей в целях повышения конкурентоспособности.

Результат выявления сильных и слабых сторон, а так же возможностей и угроз представлен в таблице 3.2

Таблица 3.2 – Результаты SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Накопленный опыт в осуществлении деятельности на данном рынке.</li> <li>2. Ценовая политика</li> <li>3. Широкий выбор направлений</li> <li>4. Высокий уровень сервиса</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение новых направлений</li> <li>2. Привлечение новых потребителей</li> <li>3. Тенденция к здоровому образу жизни</li> <li>4. Развитие технологий продвижения</li> </ol>
Слабые стороны (W)	Угрозы (Т)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Однотипный продукт</li> <li>2. Неразвитая система лояльности</li> <li>3. Ограниченная численность групп</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции на рынке</li> <li>2. Снижение посещаемости за счёт снижения покупательской способности</li> <li>3. Повышение административных затрат</li> </ol>

Выявленные факторы позволяют определить вектор развития для компании и сформировать видение основных возможных мероприятий.

Сочетание каждого сектора таблицы SWOT становится основой в проработке маркетинговой стратегии.

Специфика изучаемого рынка не позволяет достичь превосходства в продукте, а долгосрочное лидерство благодаря акциям, бонусам невозможно, так как подобные меры быстро копируются. Поэтому, основные усилия руководства школы должны быть направлены на продвижение школы, а так же на развитие уровня сервиса.

Таблица 3.3 представляет собой матрицу SWOT, в которой представлены предполагаемые меры.

Таблица 3.3 – Матрица SWOT

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение новых направлений</li> <li>2. Привлечение новых потребителей</li> <li>3. Тенденция к здоровому образу жизни</li> <li>4. Развитие технологий продвижения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции на рынке</li> <li>2. Снижение посещаемости за счёт снижения покупательской способности</li> <li>3. Повышение административных затрат</li> </ol>
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Накопленный опыт в осуществлении деятельности на данном рынке.</li> <li>2. Ценовая политика</li> <li>3. Широкий выбор направлений</li> <li>4. Высокий уровень сервиса</li> </ol>	<p>Развитие новых направлений</p> <p>Активизация продвижения в интернете, в частности, в социальных сетях (проработка контента, реклама)</p>	<p>Повышение уровня сервиса при достаточно стабильных ценах позволит удержать клиентов.</p> <p>Ценовое преимущество является весомым аргументом для потребителей.</p>
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Однотипный продукт</li> <li>2. Неразвитая система лояльности</li> <li>3. Ограниченная численность групп</li> </ol>	<p>Неразвитая система лояльности может заставить клиента сделать выбор не в пользу нашей школы, отдать предпочтение конкурентам.</p>	<p>Новые конкуренты могут предоставить более гибкую систему лояльности, предложить направления, которые не представлены в школе, «переманить» учеников, которые предпочитают занятия в более малочисленных группах.</p>

### 3.2.5 Постановка целей и задач

План стратегического роста компании требует определения нескольких параметров:

- 1) величины роста компании в ближайшие 3-5 лет;
- 2) источников, за счет которых будет реализовано увеличение объемов продаж и прибыли;
- 3) ресурсов, требующихся для достижения продуктивного роста

В соответствии с матрицей Ансоффа, установление целей может происходить в следующих направлениях:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия развития продукта;
- стратегия расширения рынка;
- стратегия диверсификации.

Глобальная цель работы – разработка мер по повышению конкурентоспособности школы танцев E-Study-On.

В ходе анализа рынка было выявлено, что разработка нового продукта является сложной задачей в силу привязки предоставляемых услуг к существующим в танцевальной индустрии направлениям. Это определяет основополагающую роль стратегии проникновения на рынок, для которой характерно сочетание существующий рынок – существующий товар.

Следовательно, будут применяться такие инструменты, как расширение рыночной доли; увеличение количества покупок товара; увеличение частоты покупок товара потребителем (например, за счет всевозможных программ лояльности – дисконтные карты для постоянных клиентов, бонусы, подарки и пр.); открытие новых возможностей использования продукта потребителями. .

Таким образом, можем сделать вывод, что наша стратегия будет интегрированной.

Для планомерной проработки мероприятий необходимо выделить цели и задачи. Экономические и коммуникативные цели предприятия представлены в таблице 3.4

Таблица 3.4 – Цели и задачи и задачи маркетингового плана

Цели	Задачи
<b>Экономические</b>	
1. Рост объемов продаж на 7%	Привлечение новых клиентов Стимулирование сбыта
<b>Коммуникативные</b>	
1. Формирование нового имиджа – имиджа эксперта 2. Повышение узнаваемости 2. Увеличение процента удержания клиентов	Проведение имиджевых мероприятий Увеличение контактов с целевой аудиторией Развитие системы лояльности
<b>Социальные</b>	
1. Развитие танцевальной культуры 2. Популяризация здорового образа жизни	Информирование учеников и потенциальных потребителей Проведение мероприятий

Основой стратегии повышения конкурентоспособности станут коммуникативные цели, а именно формирование статуса эксперта.

Выбор данного направления базируется на важности для потребителей рекомендаций и престижа школы.

Цели в области продаж представлены в таблице 3.5

Таблица 3.5 – Целевые показатели в области продаж

Наименование продукции	Средние объемы продаж в месяц за отчетный период 2017		Планируемые средние объемы продаж в отчетный период 2018	
	шт.	руб.	шт.	руб.
1	2	3	4	5
Twerk	60	105000	60	105000
Dancehall	40	70000	45	78 750
Kids	40	70000	45	78750
Pole dance	30	60000	33	66000
Танцевальный фитнес	24	42000	30	52500

Окончание таблицы 3.5

1	2	3	4	5
Hip-Hop	21	36750	25	43750
Belly dance	14	24500	18	31500
Jazz-funk	12	21000	16	28000
Vogue	10	17500	13	22750
Бальные танцы	10	17500	13	22750
Воздушное полотно	5	10000	8	16000
Contemporary	5	8750	8	14000
Лезгинка	4	7000	8	14000
Социальные танцы	4	7000	7	12250
Strip	3	5250	7	12250
ИТОГО		237000		347000

### 3.3 Разработка маркетинговых мероприятий

В соответствии с выбранной стратегией проникновения на рынок, мероприятия должны быть направлены, в первую очередь, на систему продвижения.

Для достижения поставленных целей предлагаются следующие мероприятия:

- проведение имиджевого мероприятия;
- развитие в социальных сетях;
- стимулирование сбыта.

#### 3.3.1 Имиджевое мероприятие - марафон мастер-классов «LevelUP»

Идея заключается в проведении ряда мастер-классов, которые будут направлены, главным образом, на развитие компетенций танцовщиков и хореографов города.



На рынке Челябинска большое количество школ танцев. Танцевальная индустрия развивается постоянно. Возникают новые направления, стили, течения, которые популяризируются телевизионными шоу.

Однако вопрос развития тренеров освещается плохо. Кроме того, часто у танцовщиков, хореографов имеет место творческое «выгорание», когда не хватает идей, и появляется необходимость в новой информации, обмене опытом. Поэтому целью является повышение профессионализма преподавателей, расширение кругозора, вдохновение и поиск новых творческих решений.

Для школы танцев E-Study-On реализация проекта станет решением нескольких вопросов:

- 1) уменьшение временных простоев;
- 2) обеспечение дополнительного притока денежных средств;
- 3) повышение узнаваемости среди потребителей и формирование имиджа эксперта;
- 4) улучшение взаимодействия с конкурентами.

Программа мастер-классов на первом этапе включает те направления, которые, в соответствии с результатами опроса, пользуются наибольшим интересом аудитории.

К этим направлениям относятся: контемпорари, хип-хоп, джаз-фанк, вог, дэнсхолл.

Кроме этих направлений, предлагается ввести теоретический курс: композиция танца, основы преподавательской деятельности

Учитывая популяризацию здорового образа жизни, правильного питания, спортивного тела, следует включить такие направления, как: основы правильного питания и режима, функциональный тренинг для танцовщиков (композиция тела).

Формат мастер-классов не подразумевает больших временных и материальных затрат на формирование обучающего центра, не требует сертификации, знаком представителям этой индустрии.

Уменьшение временных простоев. Самым «заполненным» временем являются будни с 17 до 21 часа. С 10:00 до 16:00 залы заполняются максимум на 50%. Этот показатель общерыночный, поэтому можно ожидать интерес к занятиям именно в это время.

Реализация обучающих курсов позволит привлечь дополнительные денежные средства и сократить административные расходы.

Имидж эксперта повышает доверие к компании среди потребителей.

Курсы практических занятий на первом этапе будут состоять из занятий на тему по 2 часа, и будут отхватывать основы направлений. Курсы теоретических занятий будут состоять из лекций по 1,5 часа.

Финальным событием будет отчетный концерт-спектакль, на котором ученики представят свои хореографические миниатюры.

План мероприятий представлен в таблице 1 приложения А.

Основной задачей мероприятия является выстраивание имиджа эксперта, повышение конкурентоспособности школы и в дальнейшем увеличение продаж. Однако сами мероприятия так же позволят увеличить доходы компании. В первую очередь, за счет уменьшения временных простоев и распределения административных расходов.

В день без нарушения штатного расписания школы можно проводить 2 урока по 2 часа.

Средняя стоимость мастер-классов по рынку составляет 1500р/полтора часа от приглашенных педагогов. Половину цены составляют затраты на дорогу и проживание педагога. Так как планируется на первом этапе приглашать местных преподавателей, предполагается, что

Стоимость за 1 занятие составит:

- 600 рублей - при единоразовом посещении;
- 450 рублей – за курс по определенному направлению/ курс занятий на определенную тему;
- 400 рублей – за сочетание 2х практических курсов;

- 350 рублей - сочетание теоретического и практического курса;
- 300 рублей – полная образовательная программа.

В Челябинске сегодня 158 школ танцев, в среднем на школу приходится 3 тренера (так как многие работают в нескольких школах, цифра не велика).

Ожидается, что интерес к данному мероприятию проявит 20 % тренеров, около 90 человек.

Кроме того, отдельные темы могут привлечь внимание танцовщиков, которые не занимаются преподаванием.

Планируется набор в группы по 20 человек. Так же ожидается интерес к определенным темам в стилистических блоках. Планируемые показатели посещаемости представлены в таблице 2 приложения А.

Общая выручка составляет 1 053 000 рублей. Подробный расчет представлен в таблице 3 приложения А.

Стоимость работы педагогов оценивается:

- 3500 рублей/ класс – практические блоки;
- 2500 рублей/класс – теоретические блоки.

Общие затраты на оплату труда в соответствии с планируемым набором групп составят 399 500 рублей. Расчет представлен в таблице А.4.

Помимо затрат на оплату педагогам, необходимо учесть ряд организационных затрат. Суммарные затраты на организацию составят 220 720 рублей.

Таким образом, прибыль от организации мероприятия составит 432 780 рублей.

Подробный расчет представлен в таблице А.5

Основной целью проведения мероприятия является не финансовый результат, а формирование имиджа эксперта и повышение узнаваемости школы.

Повышение авторитета школы позволит привлечь и удержать новых клиентов, повысить лояльность потребителей.

В дальнейшем возможно открытие информационного портала, который будет включать не только информацию о школе, но и общую информацию об индустрии: мероприятия, тренды, основные новости, советы, статьи и др.

### 3.3.2 SMM

Инструменты SMM (social media marketing) продвижения сегодня становятся невероятно востребованы среди интернет-маркетологов. Компании малого и среднего бизнеса обращаются к социальным сетям как к одному из самых эффективных инструментов интернет-маркетинга. Рынок интернет-рекламы растёт на 21% уже на протяжении нескольких лет. Печатные издания теряют 8%, а ТВ растёт на 10%. Объём рынка рекламы в интернете скоро обгонит телевидение.

Маркетинг в социальных сетях подходит для большинства сайтов, товаров/услуг, которые нуждаются в привлечении целевой аудитории.

В SMM удобно продвигать то, что интересует большинство людей и относится к их быту, например:

- потребительские товары и услуги
- стартапы и онлайн-СМИ
- бренды и их представители (дилеры)

Традиционные инструменты маркетинга в социальных медиа:

- 1) Создание, оформление, наполнение материалами (ведение) блога на различных платформах;
- 2) Продвижение блога;
- 3) Информационные сообщения в тематических сообществах, поддержка дискуссий, ответы на комментарии;
- 4) Работа с популярными тематическими форумами: запуск и поддержка обсуждений, скрытый маркетинг (агенты влияния),
- 5) Ведение дискуссий от имени компании (прямой маркетинг);
- 6) Прямая реклама в тематических сообществах и на страницах популярных блоггеров;

- 7) Вирусный маркетинг;
- 8) Мониторинг позитивной и негативной информации. Создание положительного информационного фона;
- 9) Оптимизация интернет ресурсов компании под социальные медиа (SMO).

SMM не обладает мгновенным эффектом, но дает долгосрочный результат при условии его целевого и правильного использования. Его основным преимуществом является малая стоимость вложений по сравнению с возможным эффектом от проведенных мероприятий.

Для продвижения школы танцев предлагается использование трех наиболее популярных и перспективных площадок:

- Instagram;
- YouTube;
- Вконтакте.

Сеть Instagram люди используют буквально на ходу с помощью современных мобильных гаджетов. Восприятие визуального контента во много раз быстрее, нежели текстовый.

Ядром аудитории является молодежь в возрасте от 18 до 29 лет. 57% владельцев проверяют свой аккаунт как минимум один раз в день, а 35% пользователей делают это несколько раз в сутки.

Стоит помнить и о том, что эффективное продвижение аккаунта в Instagram — это ежедневная и постоянная работа с фото и их описаниями, тематическими хэштегами, увеличением аудитории и лайками.

«Раскрученные» профили танцовщиков, хореографов известны даже людям далёким от танцевального мира. Возможность попасть на тренировку к «звезде» социальных сетей может существенно повысить интерес к танцевальной школе. Соответственно, необходимо заниматься продвижением преподавателей школы, чтобы завоёвывать внимание аудитории.

Кроме того, можно продвигать профиль самой школы. Отличным примером служит крупнейшая американская школа Millennium Dance Complex в США. Атмосфера и интерьер данной школы знакомы многим пользователям социальных сетей. Видеоролики с классов «гуляют» по различным профилям, собирая огромное количество просмотров.

Большого внимания стоит YouTube. Технически, это просто видеохостинг, но на деле — очень эффективная социальная сеть. Наберете популярность в Ютубе — считайте, что обеспечили приличным трафиком и все остальные соцсети. Наглядный пример — профили YouTube-звезд в Инстаграме. Количество подписчиков может достигать сотен тысяч, а то и нескольких миллионов.

Главная особенность Ютуба — его непредсказуемость. Угадать наверняка, какое видео выйдет в топ, а какой останется неизвестным — просто невозможно. Вполне вероятно, что вирусную популярность обретет простой и незамысловатый ролик, снятый на телефон без монтажа; а дорогое видео, снятое на профессиональной аппаратуре — наоборот, останется без внимания.

Youtube это 2вторая самая популярная поисковая система после Google. Здесь фиксируется 1 миллиард уникальных визитов каждый месяц. Пользователи ежемесячно просматривают 6 миллиардов часов видео.

Успеха достигают те профили, в которых наиболее часто обновляется контент. У самых популярных брендов на 50% больше видео-контента, чем у менее популярных. В среднем, канал популярного бренда размещает 78 видео в месяц;

Основа успеха – в качестве контента, регулярности публикаций и грамотной оптимизации: механизмы ранжирования отличаются от стандартных поисковых систем.

Вконтакте лидирует в рунете по количеству аудитории. Количество пользователей – более 270 млн. человек, из них 60 млн. заходят на сайт ежедневно. Половозрастная структура:

- 12-17 лет – 5,8%;
- 18-24 лет – 9,2%;
- 25-35 лет – 15,2%;
- 35-44 лет – 10,8%;
- 45-64 лет – 11,2.

Женщины среди пользователей преобладают.

Возможности для продвижения компании широки:

- таргетированная реклама;
- создание публичных страниц в целях раскрутки товара/услуги;
- размещение рекламных объявлений;
- размещение рекламы в играх и приложениях.

Особенности социальной сети ВКонтакте:

- умеренный рост «верхнего» сегмента аудитории – людей с высшим образованием, высокой покупательской способностью;
- пользователи потребляют информацию комплексно – им нравятся подборки с фотоисторией, мультимедийные посты;
- главный источник информации – лента новостей. Важно, чтобы группа или паблик придерживался определённого однообразия: идентичного построения поста, главных тезисов;
- в контентном наполнении площадки принимает участие в основном молодое поколение. Люди от 14 до 30 лет делают перепосты, создают микроблоги.

Основой продвижения в социальной сети является контент.

Согласно прогнозам аналитиков, в ближайшие годы акцент будет на видеоконтенте.

Для производства видео сегодня уже не требуется дорогостоящее оборудование, достаточно телефон. Например, с помощью iPhone был создан рекламный фильм Bentley Intelligent Details и короткометражка от режиссера «Вечного сияния чистого разума» Мишеля Гондри *Détour*. Таким

образом, производство видеороликов для социальных сетей перестает быть сложной задачей и становится доступным.

К видеоконтенту так же можно отнести формат live-видео. Формат историй набирает обороты и аккумулирует в себе тренды видео, лайфов, мобайла и легкости коммуникации здесь и сейчас. Наиболее быстро растущий формат. [33]

Таким образом, для продвижения школы танцев E-Study-On в социальных сетях, главным образом, необходимо структурирование и планирование контента в выбранных социальных сетях. Основное внимание в силу специфики деятельности необходимо уделить формату видео. Среди публикаций должны быть:

- отчеты с уроков
- видео с выступлений учеников
- промо-видео от тренеров школы

Не стоит забывать о текстовой информации:

- обзоры тематических мероприятий;
- знакомство с историческими фигурами;
- обзоры танцевальных направлений.

Такого рода контент погружает пользователя сети в танцевальную культуру, школа выступает гидом в данной области и закрепляет за собой статус эксперта. Кроме того, позволяет сформировать впечатление о школе, познакомиться с имеющимися направлениями.

### 3.3.3 Стимулирование сбыта

Мероприятия по стимулированию сбыта в условиях ограниченности ресурсов на продвижение являются наиболее выгодным инструментом. Причиной этому служит в первую очередь высокая скорость отклика на мероприятия.

Проведение мероприятий по стимулированию сбыта неразрывно связано с использованием социальных сетей, так как это удобная площадка для



проведения различного рода конкурсов и викторин, а так же наиболее быстрый способ оповещения целевой аудитории о проводимых акциях.

В качестве мероприятий по стимулированию сбыта предлагаются:

- конкурсы во «Вконтакте» и «Инстаграм»;
- снижение цены на каждый 4 последовательно приобретенный абонемент;
- снижение стоимости на «парные» абонементы для мам и их детей.

Конкурсы позволяют увеличить число контактов с потенциальными покупателями посредством активного распространения информации о школе.

Возможность получения выгод, бонусов не только мотивирует на долговременное посещение, но и привлекает новых клиентов, заставляет отдать предпочтение именно этой школе.

В сфере, где сложно достичь ценового и территориального превосходства, эти инструменты являются одними из первых способов повышения конкурентоспособности, так как позволяют увеличить осведомленность без выделения больших рекламных бюджетов и предоставить клиентам более выгодные условия посещения школы.

### 3.4 План маркетинговых мероприятий и определние бюджета

Планирование мероприятий производится на полгода. Мероприятия распределены во времени, назначены ответственные и обозначен желаемый результат. Календарный план мероприятий представлен в таблице 3.6

Таблица 3.6 – Календарный план маркетинговых мероприятий

Название мероприятия	Начало	Конец	Ответственный	Стоимость	Ожидаемые результаты
1	2	3	4	5	6
Проведение мероприятий «Level UP»	01.09.18	01.02.19	Руководитель управляющий	220 720	Формирование имиджа эксперта, повышение доверия, увеличение продаж на 3%

Окончание таблицы 3.7

Конкурс репостов к 1 сентября	15.09.18	30.08.18	Администратор Управляющий	2 300	Увеличение осведомленности о школе, повышение узнаваемости
Предоставление скидки на «парные» абонементы	01.09.18	31.12.18	Руководитель, управляющий	150р с 1 абонемент	Увеличение продаж на 3%
Конкурс отзывов о школе	1.12.18	20.12.18	Сотрудники Управляющий	3 500	Рост осведомленности
Ведение текстовых публикаций в социальных сетях	01.09.18	31.12.18	Сотрудники салона	-	Формирование статуса эксперта,
Ведение видеоконтента	01.09.18	31.12.18	Управляющий, руководитель сотрудники	-	Повышение осведомленности и продаж на 3%

Помимо рекомендуемых мероприятий, школа танцев регулярно проводит отчетные концерты. Проводится совместная реклама с партнерами.

Затраты на организацию концерта в среднем составляют около 25 000 рублей.

Особое место в планировании маркетинга занимает подсчет затрат и бюджета на маркетинг. Это необходимо для того, чтобы выявить эффект от рекомендуемых мероприятий и проанализировать их целесообразность.

Расчет бюджета маркетинга представлен в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Бюджет маркетинга

Показатели	руб.	%
1	2	3
Суммарный доход от продажи, прогнозируемый на полгода	2 082 000	83
Доход от проведения мероприятия	432 780	17
Итого доходы	2 514 780	100

В силу того, что планируемые мероприятия имеют длительный срок реакции, в отчетный период наблюдать существенное повышение объемов

продаж нельзя. Кроме того, экономические цели в данном случае не являются приоритетными.

### 3.6 Контроль маркетинга

Эффективность маркетингового планирования зависит не только от грамотной реализации плана, но и от контрольных мероприятий, которые позволят оценить ход реализации плана, устранить или предупредить ошибки, скорректировать план в соответствии с изменяющимися условиями среды.

Полноценную оценку реализуемых мероприятий позволит дать анализ динамики новых клиентов. Именно увеличение спроса на услуги школы будет объективным показателем эффективности плана маркетинга.

Для оценки экономического эффекта целесообразно использовать такой показатель как доход на вложенный капитал, рассчитываемый как отношения полученной прибыли к вложенным средствам.

Для оценки эффективности отдельно взятых мероприятий можно анализировать динамику объёма продаж, проходимости. Однако данная оценка не является чистой, так как нельзя достоверно оценить, являются ли изменения показателей результатом мероприятий, или на это повлияли иные факторы.

Кроме того, важно оценить изменение общественного мнения и степени осведомлённости после реализации коммуникативных целей. В качестве метода исследования допустимо анкетирование потребителей в месте продаж и в социальных сетях. Сравнение показателей, полученных до внедрения мероприятий и после их внедрения, позволит выявить изменение отношения к салону, осведомленность о новых марках, реализуемых мероприятиях.

Контроль результатов целесообразно проводить после завершения периода планирования, так как разработанный маркетинговый план носит краткосрочный характер.

### 3.7 Правовое регулирование маркетинговой деятельности

В основе правового регулирования маркетинговой деятельности лежит иерархическая система законных актов.

1. Главным источником выступает Гражданский кодекс РФ (ГК РФ), имеющий статус федерального закона (ФЗ). В нем содержатся нормы, регулирующие элементы маркетингового комплекса, договоры, применяемые в сфере маркетинга.

2. Следующая ступень - федеральные законы, регулирующие специфические области деятельности. Например законы «О защите прав потребителей», «О защите конкуренции».

3. Подзаконные акты (указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, акты министерств и ведомств, акты других органов исполнительной власти). Например, Указ Президента РФ от 28.02.1995г. №221 «О мерах по упорядочиванию государственного регулирования цен, тарифов» (регулирует вопросы ценообразования). Также примером являются правила продажи отдельных видов товаров, утвержденных постановлением правительства РФ, и т. д.

4. Акты субъектов Российской Федерации.

5. Корпоративные (локальные) нормативные акты. Регулирующие хозяйственную деятельность внутри предприятий и принимаемые учредителями.

6. Кроме нормативных источников к источникам маркетингового права следует отнести обычаи делового оборота, т.н. правила поведения не предусмотренные законодательством. Обычаи делового оборота используются только в тех случаях, когда в законодательном акте нет четкого указания норм поведения, т.е. обычай делового оборота заполняет пробелы в законодательстве.

Помимо внутренних законов и подзаконных актов, источниками регулирования служат общепринятые принципы и нормы международного права и международные договоры РФ

Правовое регулирование маркетинговой деятельности равноправных субъектов исходит из конституционных гарантий предпринимательства, общих положений гражданского права о физических и юридических лицах, об объектах гражданских правоотношений, об имущественных правах, об обязательствах и сделках.

Федеральный закон № 135 «О защите конкуренции» регулирует отношения компаний на рынке и предусматривает меры наказания для компаний, которые нарушают антимонопольное законодательство.

Так, согласно статье 14.2, не допускается недобросовестная конкуренция путем введения в заблуждение, в том числе в отношении:

1) качества и потребительских свойств товара, предлагаемого к продаже, назначения такого товара, способов и условий его изготовления или применения, результатов, ожидаемых от использования такого товара, его пригодности для определенных целей;

2) количества товара, предлагаемого к продаже, наличия такого товара на рынке, возможности его приобретения на определенных условиях, фактического размера спроса на такой товар;

3) места производства товара, предлагаемого к продаже, изготовителя такого товара, гарантийных обязательств продавца или изготовителя;

4) условий, на которых товар предлагается к продаже, в частности цены такого товара.

Кроме того, статья 14.3. запрещает недобросовестную конкуренцию путем некорректного сравнения хозяйствующего субъекта и (или) его товара с другим хозяйствующим субъектом-конкурентом и (или) его товаром, в том числе:

1) сравнение с другим хозяйствующим субъектом-конкурентом и (или) его товаром путем использования слов "лучший", "первый", "номер один",

"самый", "только", "единственный", иных слов или обозначений, создающих впечатление о превосходстве товара и (или) хозяйствующего субъекта, без указания конкретных характеристик или параметров сравнения, имеющих объективное подтверждение, либо в случае, если утверждения, содержащие указанные слова, являются ложными, неточными или искаженными;

2) сравнение с другим хозяйствующим субъектом-конкурентом и (или) его товаром, в котором отсутствует указание конкретных сравниваемых характеристик или параметров либо результаты сравнения не могут быть объективно проверены;

3) сравнение с другим хозяйствующим субъектом-конкурентом и (или) его товаром, основанное исключительно на незначительных или несопоставимых фактах и содержащее негативную оценку деятельности хозяйствующего субъекта-конкурента и (или) его товара.

Данные статьи, главным образом, регулируют мероприятия по продвижению и рекламе, информацию, доносимую до потребителя.

Большое значение в маркетинговой деятельности имеет Федеральный закон «О рекламе». Данный закон содержит ряд норм и требований к рекламному сообщению, информации в нём.

Кроме того, данный закон определяет требования по защите несовершеннолетних в рекламе. Регламентирует рекламу в теле- и радиоисточниках. Определяет положения саморегулирования и государственного контроля рекламы.

Регулирование интернета так же оказывает большое влияние на методы продвижения. [1 – 3]

Российские нормы, регулирующие интернет-источники, претерпевали множество изменений.

Согласно данным аналитического ресурса FreedomHouse, развитие законодательства о запрещенной информации и клевете в 2013 году привело российский интернет на 41 место по уровню свободы слова. Возросло уголовное преследование интернет-активистов. Главным образом, цензуре

подвержен религиозный, социальный, политический контент. Подвергаются давлению блогеры, ведущие оппозиционные политические темы.

В соответствии с рейтингом Web Index, в 2013 году Россия заняла 67 место из 81 по уровню свободы интернета. Google высказали своё опасения, что при настоящих тенденциях, в российском интернете в будущем может образоваться тотальная цензура, как в Китае.

Некоторое время действовало постановление об утверждении правил осуществления контроля за деятельностью организаторов распространения информации в сети Интернет, связанной с хранением информации о фактах приёма, передачи, доставки и (или) обработки голосовой информации, письменного текста, изображений, звуков или иных электронных сообщений пользователей и информации об этих пользователях.

Общая тенденция к ужесточению контроля может существенно понизить популярность интернета среди пользователей, что может осложнить процесс продвижения и эффективность.

В данном разделе был проведен анализ внешней и внутренней среды школы танцев.

Согласно результатам STEP-анализа, общая ситуация в обществе является благоприятной для развития сферы танцевальных услуг.

Наблюдается повышение дохода на душу населения, показатели снижения показателей покупательской активности не критичны.

Увеличивается продолжительность жизни граждан, что может повлиять на общее взросление целевой аудитории.

Челябинская область является одной из лидирующих в сфере образования в России, следовательно, общий уровень культуры тоже достаточно высок, что имеет огромное значение для сферы искусства.

Развитие информационных технологий ведет к изменению каналов коммуникаций с потребителями. Эта тенденция заставляет бизнес пересматривать структуру маркетинговых коммуникаций. Положительным

эффектом данного явления является возможность удешевления контакта с целевой аудиторией, и, как следствие, сокращения затрат на маркетинг.

В ходе ситуационного анализа было выявлено, что ассортимент услуг на данный момент в рассматриваемой нами школе достаточно широк, по сравнению с ассортиментом других представителей рынка.

Высок профессионализм персонала и уровень сервиса.

Основной трудностью в достижении рыночного лидерства является предоставление однотипных услуг на рынке и невозможность ценового лидерства.

В качестве мероприятий по повышению конкурентоспособности были предложены мероприятия, которые, главным образом повлияют на восприятие бренда школы, помогут сформировать образ эксперта, повысить уровень доверия потенциальных потребителей и уровень лояльности текущих клиентов.

Основу маркетингово плана составили обучающие мероприятия для хореографов.

Большое значение в продвижении бренда как эксперта имеет активность в социальных сетях. Этот факт подтверждает проведенный ранее опрос потребителей, в ходе которого выяснилось высокое влияние интернет-контента на мнение.

В качестве основных коммуникационных каналов были выбраны сети Instagram, YouTube и Вконтакте. Именно эти платформы позволяют охватить целевую аудиторию школы и формировать контент в соответствии с тенденциями SMM.

В качестве поддерживающих мероприятий предложены акции по стимулированию сбыта.

В силу активизации интернет-продвижения, следует обратить большое внимание на формирование контента профиля или канала, так как данная сфера сегодня находится под особым вниманием государства.

Так же маркетинговая деятельность школы регулируется федеральным законом «О защите конкуренции» и федеральным законом «О рекламе».



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Высокое конкурентное положение на рынке всегда будет являться важным показателем для бизнеса в любой отрасли. В случае, когда рынок насыщен однотипными предложениями, а текущее развитие технологий не позволяет предложить уникальный продукт, компании необходима разработка непродуктовых мер повышения конкурентоспособности.

В данной работе рассмотрены теоретические аспекты повышения конкурентоспособности, основные методы и стратегии.

Для анализа рыночной ситуации было проведено комплексное исследование, включающее анализ потребителей, анализ конкурентов, ситуационный анализ, STEP – анализ, анализ продуктового портфеля. Обобщением аналитической работы стало построение матрицы SWOT.

Данные инструменты позволили сформировать видение рыночной ситуации, определить проблемы объекта исследования, выявить перспективные направления развития и сформулировать цели разрабатываемого плана мероприятий.

Объектом исследования в данной работе выступила школа танцев E-Study-ON. Работа в такой специфической отрасли, как спортивные услуги, сопряжена с рядом трудностей в области продвижения и поддержания конкурентных позиций.

По итогам исследования выяснилось, что на данный момент школа является одним из лидеров рынка, предоставляя широкий выбор направлений и сохраняя доступную цену для потребителя. Однако данные показатели не являются устойчивым конкурентным преимуществом в силу предоставления аналогичных условий со стороны конкурентов.

Этот факт определил необходимость мер по повышению конкурентоспособности.

Целью данной работы было формирование эффективного маркетингового плана, позволяющего укрепить конкурентные позиции объекта исследования.

Для достижения целей был сформирован комплекс маркетинговых мероприятий.

Основным направлением предлагаемых мероприятий стало изменение имиджа школы на рынке, а так же активизация продвижения в социальных сетях.

Для формирования нового имиджа было предложено выступить обучающим центром, организовав крупное образовательное мероприятие для представителей танцевальной индустрии.

В поддержку данному мероприятию было предложено структурирование контента в социальных сетях в соответствии со спецификой отрасли и тенденциями SMM.

Как сопутствующие меры была предложено новая система лояльности к постоянным покупателям и клиентам, которые посещают школу с детьми.

Предложенные меры были приняты руководством школы танцев.

На данный момент организуется первый этап фестиваля Level-up. 24 июня пройдут мероприятия по направлению hip-hop. Приглашены лучшие представители направления в области.

С января 2018 года активно ведутся профили в социальных сетях. Произошел прирост аудитории на 25%.

Оценить долгосрочную эффективность предложенных мероприятий предлагается посредством опроса потребителей, направленного на выявление узнаваемости бренда на территории Челябинска.

Контроль эффективности предлагается провести в январе 2019 года, по завершении внедрения всех предложенных мер.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть 2)
- 2 Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ, официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]: — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763.html](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763.html)
- 3 Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ, официальный сайт компании «КонсультантПлюс» [Электронный ресурс]: — Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_58968.html](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_58968.html)
- 4 Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
- 5 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации: Учебное пособие / А. С. Головачев. — Минск: Выш. шк., 2014. — 319 с.
- 6 Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2014. – 192 с.
- 7 Гробашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. А. Гробашко. – Санкт-Петербург: СПбГЭУ, 2016. – 447с.
- 8 Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебное пособие для бакалавров / И. М. Лифиц. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 437 с
- 9 Еремеева Н. В., Калачев С. Л. Конкурентоспособность товаров и услуг / Н.В. Еремеева, С. Л. Калачев. — М.: КолосС, 2006. — 192 с.
- 11 Маврина, И. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / И. Н. Маврина. – Екатеринбург: УрФУ, 2014. – 132 с.
- 12 Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус [и др.]. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 225 с.

13 Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования : учебник для магистров / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. — М. : Издательство Юрайт, 2012. — 540 с.

14 Беляевский, И. .К. Маркетинговое исследование: учебное пособие / И. К. Беляевский. – М. : МЭСИ, 2004. — 414 с.

15 Маркетинговые исследования : учебник для СПО / О. Н. Жильцова [и др.] ; под общ. ред. О. Н. Жильцовой. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 315 с.

16 Тюрин, Д. В. Маркетинговые исследования: учебник для бакалавров / Д. В. Тюрин — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 342 с.

17 Евстигнеева, Т. В. Маркетинговые исследования: планирование и организация : учебное пособие / Т. В. Евстигнеева. – Ульяновск : УлГТУ, 2015. – 318 с

18 Наумов, В. Н. Стратегический маркетинг: учебник / В. Н. Наумов. – Москва : Издательство Инфра-М, 2015. – 272 с.

19 Соловьев, Б.А., Мешков, А.А., Мусатов, Б.В. Маркетинг: Учебник /. Б.А. Соловьев - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 336 с.

20 Ермакова И. А. Основные стратегии повышения конкурентоспособности предприятия / И. А. Ермакова // Молодой ученый. — 2017. — №16. — С. 256-259. — URL <https://moluch.ru/archive/150/42409/>

21 Болодурина В. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / В. А. Болодурина // Экономические науки. – 2015 - № 11. – С. 18 – 21. – URL <https://research-journal.org/economical/metody-ocenki-konkurentosposobnosti-predpriyatiya/>

22 Климов, Д. О. Методологические подходы к определению категории конкурентоспособности / Д. О. Климов, Дрозд С. С. // Экономика и управление народным хозяйством. – 2013 URL <https://cyberleninka.ru/article/v/metodologicheskie-podhody-k-opredeleniyu-kategorii-konkurentosposobnost>

23 Старцев П. В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество» / П. В. Старцев // Российское предпринимательство. – 2014. – №16 URL file:///C:/Users/1/Downloads/analiz-podhodov-k-suschnosti-ponyatiy-konkurentosposobnost-predpriyatiya-i-konkurentnoe-preimuschestvo.pdf

24 Оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] /Электронная энциклопедия Grandars. – Режим доступа<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>

25 РБК: российский рынок фитнес-услуг в 2017 году вырастет на 11% [Электронный ресурс] – Режим доступа<https://news.rambler.ru/business/37515437-rossiyskiy-rynok-fitness-uslug-v-2017-godu-vyrastet-na-11/>

26 Доля граждан РФ, систематически занимающихся спортом, увеличилась до 34,2% [Электронный ресурс] /Информационное агентство России ТАСС – Режим доступа<http://tass.ru/sport/4141831>

27 Танцевальный портал «WeLoveDance» [Электронный ресурс] – Режим доступа<https://welovedance.ru/dance/industry/how-it-works>

28 Официальный сайт «Экономика Челябинской области» [Электронный ресурс] – Режим доступа[https://chelindustry.ru/left\\_prom2.php?rr=13](https://chelindustry.ru/left_prom2.php?rr=13)

29 Официальный сайт Министерства экономического развития Челябинской области [Электронный ресурс] – Режим доступа<http://www.econom-chelreg.ru/socreview?news=3761>

30 Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа[http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/chelstat/ru/statistics/standards\\_of\\_life/](http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/statistics/standards_of_life/)

31 ВЦИОМ: доля интернет-пользователей в России выросла до 75% [Электронный ресурс] <https://www.kommersant.ru/doc/3266511>

32      Официальный      сайт      ВЦИОМ      <https://wciom.ru/>

<https://infographics.wciom.ru/theme-archive/society/mass-media/internet.html>

33 Сергеева, Ю. Социальные сети в 2018 году: глобальное исследование [Электронный ресурс] / Ю. Сергеева – Режим доступа: <https://www.web-canape.ru/business/socialnye-seti-v-2018-godu-globalnoe-issledovanie/>

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение А. Расчет экономической эффективности мероприятий

Таблица А.1 – План мастер-классов

Нап рав- лени	Тема	Кол-во занятий	Общее кол-во часов
Контемпорари	Основы тренировки	4	8
	Общеразвивающий тренаж	4	8
	Партерные техники	4	8
	Партнеринг	4	8
	Работа с реквизитом	2	4
	Акробатика в танце	6	12
	Импровизация	2	4
Хип-Хоп	Old school	4	8
	New style	4	8
	LA Style	4	8
	Импровизация	2	4
ВОГ	Old way	5	10
	New Way	5	10
	Vogue Femme	5	10
	Импровизация	2	4
Джаз-Фанк	Basic	4	8
	Манерность и мимика	2	4
	Импровизация	2	4
Денсхолл	Basic	5	10
	Женский стиль	3	6
	Мужской стиль	3	6
	Шейки	4	8
	Импровизация	2	4
Структ ура тела	Упражнения на выносливость	5	10
	Укрепление мышечного каркаса	5	10

Окончание таблицы А.1

	Восстановление	5	10
Композиция танца	Рисунок танца	2	4
	Хореографический текст	2	4
	Драматургия в постановке	2	4
	Создание образа	2	4
Структура тела	Основы правильного питания	4	8
	Анатомия танцовщика	6	12
	Травмы и восстановление	6	12

Таблица А.2 – Планируемые объемы продаж в шт.

НАПРАВЛЕНИЕ	ОБЪЕМ ПРОДАЖ (ШТ)
Контемпорари (полный курс)	20
Основы	5
Общеразвивающие занятия	3
Партерные техники	7
Партнеринг	7
Работа с реквизитом	3
Акробатика	5
Импровизация	3
Хип-хоп (полный курс)	20
Old school	5
New style	5
Hip-hop choreo	5
Импровизация	
Вог (полный курс)	20
Old way	7
New way	7
Vogue Femme	7
Импровизация	-
Джаз-фанк (полный курс)	20
Основа движения	5
Манерность и мимика	5
Импровизация	
Дэнсхолл (полный курс)	20
Базовые шаги и фигуры	5
Женский стиль	5
Мужской стиль	5

Тряски	7
Импровизация	-
Структура тела – практика (полный курс)	20
Упражнения на выносливость	5
Укрепление мышечного каркаса	5
Восстановление и расслабление	8
Структура тела – теория (полный курс)	20
Основы правильного питания	10
Анатомия танцовщика	10
Травмы и восстановление	10
Композиция танца	10
Рисунок танца	3
Хореографический текст	-
Закон драматургии в танце	-
Создание образа, пантомима, жест	-



Таблица А.3 – Планируемый объем продаж, руб.

НАПРАВЛЕНИЕ	Кол-во уроков	Цена курса	Выручка(кол-во учеников * стоим.курса)
Контемпорари (полный курс)	26	11 700	234 000
Хип-хоп (полный курс)	14	6 300	126 000
Вог (полный курс)	17	7 650	153 000
Джаз-фанк (полный курс)	8	3 600	72 000
Дэнсхолл (полный курс)	17	7 650	153 000
Структура тела – практика (полный курс)	15	6 750	135 000
ИТОГО	97		873 000
Структура тела – теория (полный курс)	16	7 200	144 000
Композиция танца	8	3 600	36 000
ИТОГО	24		180 000
Итого выручка		1 053 000	

Таблица А.4 – Планируемые затраты на оплату труда

НАПРАВЛЕНИЕ	Кол-во уроков	Оплата педагогу
Контемпорари (полный курс)	26	91000
Хип-хоп (полный курс)	14	49000
Вог (полный курс)	17	59500
Джаз-фанк (полный курс)	8	28000
Дэнсхолл (полный курс)	17	59500
Композиция тела – практика (полный курс)	15	52500
ИТОГО	97	339500
Композиция тела – теория (полный курс)	16	40000
Композиция танца	8	20000
ИТОГО	24	60000
Итого оплата педагогам		399500

Таблица А.5 – Организационные затраты

Статья затрат	Цена	Сумма (руб.)
1	2	3
Аренда дополнительного зала для практических классов	1000 р /класс	97 000

Окончание приложения А

Окончание таблицы А.5

1	2	3
Организация итогового концерта (ведущий, звукорежиссер, призы, аренда помещения)		80 000
Реклама в инстаграм (30 дней)	2\$	3 720
Реклама в сети Вконтакте		5 000
Конкурс репостов (3 победителя)	5000	15 000
Печать бейджей участников		1 500
Печать сертификатов участников		3 500
Непредвиденные расходы		15 000
Итого		220 720