Содержание

Введение

1. Теоретические предпосылки изучения маркетинговых возможностей роста фирмы

1.1 Сущность и необходимость маркетингового роста

1.2 Методика планирования маркетинговой деятельности на предприятии в целях обеспечения роста

1.3 Приемы и методы оценки показателей маркетингового роста

2. Маркетинговый анализ возможностей роста курского представительства ООО "Метро Кэш энд Керри"

2.1 Общие сведения о деятельности компании ООО "Метро Кэш энд Керри"

2.2 Маркетинговая деятельность в ООО "Метро Кэш энд Керри"

2.3 Оценка динамики маркетингового роста ООО "Метро Кэш энд Керри"

3. Совершенствование возможностей маркетингового роста ООО "Метро Кэш энд Керри"

3.1 Факторы увеличения среднего чека и частоты посещений

3.2 Рекомендации по увеличению среднего чека и частоты посещений в ООО "Метро Кэш энд Керри"

Заключение

Список литературы

## Введение

Маркетинговая возможность фирмы - привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Маркетинговая возможность должна точно соответствовать целям и ресурсам компании. Одно дело - выявить возможности, и совсем другое - определить, какие из них подходят для фирмы.

Маркетинговую возможность фирмы, следует определять как оценку существующих производств, а стратегическое планирование должно выявить, какими производствами фирме желательно было бы специализироваться в будущем, в какие сферы направить свои усилия. Основным орудием сферы стратегического планирования является анализ хозяйственного портфеля фирмы. Речь идет об оценке руководством состояния этого портфеля, то есть об оценке положения всех входящих в состав фирмы производств. Под "производством" может иметься в виду отделение фирмы, товарный ассортимент, а то и один простой или марочный товар.

Такой анализ требует выявить более и менее рентабельные производства и принять решения о том, что делать с каждым из них в отдельности. Фирме явно выгоднее вкладывать основные ресурсы в наиболее рентабельные производства и сократить или вообще прекратить вложения в слабые. Она может поддерживать свой хозяйственный портфель в боевой готовности, укрепляя или добавляя набирающие силу производства и избавляясь от застойных [10, с.123].

Исследование маркетинговых возможностей роста фирмы на предприятии актуальная тема на сегодняшний день, которая не оспаривается ни наукой, ни практикой и определяется тем, что процесс маркетинговой деятельности подразумевает систему различных мероприятий, которые, необходимо проанализировать и выбрать оптимальный вариант из наиболее существующих факторов определения конкурентоспособности современных организаций.

Проблема исследования маркетинговых возможностей в после перестроечные времена являются весьма актуальными, так как большинство государственных предприятий не имеют оптимальной системы организации маркетинга. Серьезный вклад в понимание и содержания внесли такие известные ученые экономисты, как Котлер Ф., Ансофф И., Абель Д., Брюс Д. Хендерсен. Ими были разработаны фундаментальные положения основ маркетинга; модель развития товара/рынка; дан анализ актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данные инструменты теоретически обоснованы.

Несмотря на большое количество работ по данной проблематике, теоретические и практические аспекты развития маркетинговых возможностей роста фирмы на современном этапе рыночных преобразований в России освещены явно недостаточно, что и обусловило выбор темы данной курсовой "Исследование маркетинговых возможностей роста фирмы".

Целью работы является изучение и освоение методических основ управления маркетинговыми возможностями, выявление слабых сторон, их анализ и разработка.

Для достижения цели необходимо решить комплекс взаимосвязанных задач:

объяснить роль маркетинговых возможностей в реализации маркетинговой деятельности;

изучить последовательность шагов при проведении маркетинговых возможностей и раскрыть их содержание в целом;

выявить поставщиков, посредников, конкурентов и окружающих условий, позволяющих определить возможности фирмы для достижения ее маркетинговых целей;

обосновать пути адаптации такого универсального процесса, состоящего из трех этапов: замеры и прогнозирование спроса, сегментирование рынка, отбор целевых сегментов рынка и позиционирование товара на рынке;

доказать, что анализ хозяйственного портфеля фирмы определяет, какими именно производствами она будет заниматься, и излагает задачи этих производств, с учетом разработки для каждого из них собственных детализированных планов;

дать представление основных этапов схемы планирования маркетинговых исследований на предприятии, адаптированной рядом российских компаний в ходе управленческого консультирования.

Объектом исследования является маркетинговый рост ООО "МЕТРО Кэш энд Керри" компания, владеющая торговыми подразделениями в сфере мелкооптовой торговли формата "кэш энд керри".

Предметом исследования явились социально-трудовые, экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе роста компании и успешном претворением в жизнь маркетинговых усилий.

Методами исследования выступают: бизнес-справки, экономико-социологический анализ, анкетирование, и анализ статистических данных.

Научная новизна исследования состоит в следующем:

─ обоснован процесс выявления и оценки рыночных возможностей, включающий множество новых идей;

─ выявлены подлинные задачи фирмы, заключающиеся в отборе лучших идей из ряда хороших, т.е. в выборе идей, которые соответствуют целям и ресурсам фирмы. Фирма должна быть уверена, что ее проникновение в эту сферу деятельности не вызовет раздражения публики;

─ доказана необходимость изучения характера рынка. Процесс этот состоит из трех этапов: замеры и прогнозирование спроса, сегментирование рынка, отбор целевых сегментов рынка и позиционирование товара на рынке;

─ на основе анализа плана маркетинга аргументирован стратегический план фирмы, определяющий, какими именно производствами фирма будет заниматься, и излагает задачи этих производств, теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные планы. Если производство включает в себя несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок, рынков, на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план;

─ обоснована программа действий от лица управляющего фирмой, который может усилить стимулирование сбыта, сделав его ключевой стратегией завоевания доли рынка. Для этого необходимо будет разработать план мероприятий по стимулированию сбыта с перечислением льготных предложений и сроков их действий, участия в специализированных выставках, устройства новых экспозиций в местах продажи и т.п. В течение года по мере возникновения новых проблем и появления новых возможностей в планы мероприятий вносят коррективы [9, c.78] ;

─ замечено, что проведение маркетинговых исследований имеет решающее значение для достижения конкурентных преимуществ. Результаты исследования могут предопределить изменение целей и стратегий деятельности организации в целом. Организация, которая заказала проведение маркетингового исследования или проводит его самостоятельно, должна получить информацию относительно того, что продавать и кому, а также о том, как продавать и как стимулировать продажи. Как правило, прогнозные оценки используются при разработке как целей и стратегий развития организации в целом, так и ее маркетинговой деятельности.

При проведении исследования использовались отчетные материалы компании ООО "МЕТРО Кэш энд Керри". В работе использовались материалы учебников (Амблер Т. "Практический маркетинг"; Герчикова М.А. "Практический менеджмент"; Голубков Е.П. "Маркетинговые исследования"; Градов А.П. "Маркетинг как стратегия предпринимательской деятельности"; Эванс Дж.Р., Берман Б. "Маркетинг европейской компании") и публикации в периодической печати (Журнал "Маркетинг в России и за рубежом"; Маркетинг 4Р журнал; Журнал "Новости маркетинга"; Энциклопедия маркетинга; Маркетинг "Электронная библиотека").

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, снабжена списком литературы.

## 1. Теоретические предпосылки изучения маркетинговых возможностей роста фирмы

## 1.1 Сущность и необходимость маркетингового роста

Обеспечение эффективного развития и функционирования, как больших предприятий, так и молодых фирм в условия рыночной системы хозяйствования в настоящее время является сложной комплексной проблемой. В первую очередь это касается таких ее сторон, как менеджмент и маркетинг.

Как показывает практика, в условиях трансформации отечественной экономики в рыночную; маркетинг нередко является наиболее "узким местом". При неэффективной маркетинговой системе невостребованными остаются гибкость и ресурсные возможности производственной, финансовой и других подсистем фирм.

Маркетинговый подход - общепризнанное направление в создании и реализации фирмами продукции и услуг различного направления. В странах с развитой рыночной экономикой маркетинговой сфере уделяется большое внимание, поскольку неэффективная маркетинговая система предприятия может привести не только к потерянной прибыли, но и прямым убыткам. Маркетинговая система как подсистема организационного управления существует в любой фирме, однако, степень ее развития и эффективности может иметь значительные различия. В организационном отношении в крупных и средних фирмах управляющее звено маркетинговой системы - специальные службы и подразделения. В малой фирме это может быть непосредственно один из руководителей [11, c.52].

На многих отечественных предприятиях в настоящее время медленно реализуются настоящие маркетинговые мероприятия и исследования. Однако, на ряду с этим нередко отсутствует правильно понимание самого понятия "маркетинговая деятельность", "маркетинговая система", "управление маркетингом", "маркетинговой управление", как о целостной подсистеме управления фирмой. Объективные причины этого связаны с тем, что маркетинг соприкасается и пересекается с самыми различными сторонами деятельности предприятия, но в тоже время не дублирует их. Маркетинг, в широком смысле этого понятия, понимается как система реализации следующих принципов: ориентация на потребителя, экономическая эффективность как основа деятельности фирмы; координация усилий всех служб и подразделений для достижения поставленных целей. Здесь маркетинг берет на себя некоторые функции менеджмента [2, c.116].

В успешно функционирующих организациях маркетинговая информация собирается, анализируется и распределяется в рамках маркетинговой информационной системы (МИС), являющейся частью информационной системы управления организацией, позволяющая найти пути маркетингового роста (рис.1).

Концепция МИС возникла в США, где и началась ее практическая реализация в начале 70-х годов, спустя несколько лет после разработки концепции автоматизированной системы управления (АСУ) применительно к отдельным организациям.

Рисунок 1. Маркетинговая информационная система

В процессе анализа, планирования, осуществления и контроля эффективности маркетинговых мероприятий менеджерам требуется разнообразная информация. Маркетинговая информация позволяет предприятию:

Маркетинговая информационная система

Подсистема маркетингового наблюдения

Подсистема маркетинговых исследований

Подсистема внутренней отчетности

Подситема маркетинговых решений

Оценка потребностей в информации

Распределение информации

Обработка информации

Менеджер по маркетингу

Анализ

Плани-рование

Реализация

Контроль

Рыночная среда

Целевые рынки

Маркетин-говые каналы

Конкурен-ты

Факторы макросреды

снизить финансовый риск и опасность для образа фирмы;

получить конкурентные преимущества;

следить за маркетинговой средой;

координировать стратегию;

оценивать эффективность деятельности;

подкреплять интуицию менеджеров.

Обычно маркетинговую информацию подразделяют на первичную и вторичную [4, c.156].

Первичные данные получаются в результате специально проведенных для решения конкретной маркетинговой проблемы - так называемых полевых маркетинговых исследований; их сбор осуществляется путем наблюдений, опросов, экспериментальных исследований, выполняемых, как правило, над частью общей совокупности исследуемых объектов - выборкой.

Достоинства первичной информации:

сбор в соответствии с точно поставленной целью;

известна и контролируема методология сбора;

результаты доступны для компании и могут ограждаться от конкурентов;

известна надежность.

Недостатки:

большое время на сбор и обработку;

дороговизна;

сама фирма не всегда может собрать все необходимые данные.

Под вторичными данными, применяемыми при проведении так называемых кабинетных маркетинговых исследований, понимаются данные, собранные ранее из внутренних и внешних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований. Другими словами, вторичные данные не является результатом проведения специальных маркетинговых исследований.

Внутренними источниками служат отчеты организации, беседы с сотрудниками отдела сбыта и другими руководителями и сотрудниками, маркетинговая информационная система, бухгалтерские и финансовые отчеты; отчеты руководителей на собраниях акционеров; сообщения торгового персонала, отчеты о командировках, обзоры жалоб и рекламаций потребителей, благодарственные письма, планы производства и НИОКР, протоколы заседаний руководства, деловая корреспонденция и др [1, c.30].

Основными источниками внешней вторичной информации являются:

публикации национальных и международных официальных организаций (банки);

публикации государственных органов, министерств, муниципальных комитетов и организаций;

публикации торгово-промышленных палат и объединений;

сборники статистической информации;

отчеты и издания отраслевых фирм и совместных предприятий;

книги, сообщения в журналах и газетах;

публикации учебных, научно-исследовательских, проектных институтов и общественно-научных организаций, симпозиумов, конгрессов, конференций;

прайс-листы, каталоги, проспекты и другие фирменные публикации;

материалы консалтинговых организаций.

Достоинства вторичной информации:

дешевизна по сравнению с первичной информацией;

возможность сопоставления нескольких источников;

быстрота получения по сравнению со сбором первичной информации;

легкость использования.

Недостатки:

неполнота;

устареваемость;

иногда неизвестна методология сбора и обработки;

невозможность оценить достоверность.

Поскольку названные здесь, а также другие источники доступны каждому, дело заключается в том, чтобы внимательно наблюдать, собирать и оценивать информацию. При этом выводы не могут опираться на один-единственный источник, ибо не все документы, попадающие в поле зрения исследователя, являются надежными и нетенденциозными. Только сравнение нескольких источников может привести к выводам, имеющим ценность [10, c.64].

При всей ценности официальных источников информации нужно иметь ввиду, что содержащиеся в них данные практически доступны всем и поэтому никому не дают преимущества. Это так называемые жесткие данные. В большинстве случаев организации обеспечивает стратегическое преимущество, возможность получить информацию, которой нет у конкурентов, или опередить их в получении этой информации, такая информация называется "мягкой", и ее получают, как правило, из неофициальных источников (интернет). К ним можно отнести информацию, получаемую от работников отдела сбыта предприятия, специалистов по техобслуживанию и др., а также - из внешних источников (посредники, поставщики, потребители и др.).

После решения организационных вопросов и определения проблемы приступают к проведению маркетинговых исследований.

## 1.2 Методика планирования маркетинговой деятельности на предприятии в целях обеспечения роста

Цель - это ориентир, к которому должно стремится предприятие в своей деятельности. Планирование целей предприятия состоит из нескольких этапов. Чтобы правильно выбрать путь, необходимо знать исходное положение предприятия. Для этого на первом этапе планирования проводится всесторонний анализ его текущей деятельности (ситуационный анализ). Такой анализ дает возможность оценить внутренние возможности и ресурсы предприятия, его сильные и слабые стороны, определить тенденции изменения внешней среды и степень адаптации предприятия к этим изменениям. Проведя все исследования и ответив на интересующие вопросы, можно переходить ко второму этапу - выработке целей роста предприятия. Цели должны характеризоваться:

1. Конкретностью и измеримостью,

2. Достижимостью,

3. Ориентацией во времени,

4. Избирательностью,

5. Участием сотрудников в их постановке.

Конкретность и измеримость целей предполагает установление точных заданий в различных аспектах деятельности. Цели должны быть количественно выражены, что необходимо для проверки их исполнения [9, c.147].

Достижимость целей - принципиальное требование при планировании. Цели должны быть (рис.2) выполнимыми и подсказывать направление действий. Они должны допускать расчленение на частные задачи, выполнение которых можно поручить конкретным подразделениям или сотрудникам.

Среднесрочная цель

Краткосрочная цель

Долгосрочная цель

Рисунок 2. Соотношение целей фирмы во времени

Ориентация во времени определяет соотношение целей разного временного горизонта (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные). Это позволяет знать не только результат, но и сроки достижения роста.

К выбору целей необходимо подходить избирательно. Из множества задач, стоящих перед предприятием, в качестве целей необходимо выделить самые существенные, чтобы на них можно было сосредоточить ресурсы предприятия. Должны быть определены приоритеты целей (рис.3).

Для этого рекомендуется использовать метод построения дерева целей, который заключается в следующем: исходя из главной цели, и для ее достижения формируются более низкие по уровню основные цели, затем промежуточные и т.д. При определении целей предприятия, фирмы особое внимание следует уделить тому, чтобы они отражали цели его сотрудников, усиливали их заинтересованность в успехе общего дела [8, c.34].

Структура процессов (работ)

Структура

целей

Структура

результатов

Требования

к персоналу

Структура

измерителей

Организа-

ционная

структура

Структура планов и бюджетов

Система учета

Система

документооборота

Требования

к IT-системе

Рисунок 3. Дерево целей

Основными базовыми целями, исходя их опыта зарубежных фирм, являются: объем продаж, темпы роста (объем продаж или прибыли), доля на рынке, структура капитала, конкурентоспособность, использование ресурсов (прибыль на вложенный капитал, прибыль на суммарные затраты).

Для реализации целей маркетинга формируется маркетинговая стратегия, которая самым тесным образом связана с общей стратегией. Стратегия маркетинга - принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижения поставленных целей.

Стратегия разрабатывается на основе поставленных целей, прогноза долгосрочных перспектив развития рынка (рынков), анализ потребностей покупателей, оценки ресурсов и возможностей предприятия [13, c.78].

Глобальными базовыми направлениями маркетинговой стратегии являются:

Стратегия сегментации - углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса;

Стратегия диверсификации - освоение производства новых товаров, новых рынков, включая не просто диверсификацию товаров, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области;

Стратегия интернационализации - освоение новых, зарубежных рынков.

В рамках общей стратегии разрабатываются более конкретные частные стратегии, которые могут быть различными. Для их описания используются следующие стратегические определяющие:

I. Пространственное выделение рынка (локальный, региональный, национальный);

II. Знакомство с рынком (старый рынок, родственный рынок, новый рынок);

III. Степень обработки рынка (дифференцированный, недифференцированный);

IV. Отношение к конкурентам (пассивное, нейтральное, агрессивное);

V. Отношение к темпам роста (быстрый рост, умеренные темпы, сокращение производства).

На этапе планирования идет выбор элементов маркетинга, которые объединяются в наиболее оптимальный, с точки зрения поставленных целей, комплекс ("4Р"), а также распределение финансовых средств, в рамках бюджета маркетинга [15, c.15].

Деятельность любого предприятия направлена на достижение стоящих перед ним целей. Эти цели являются исходным моментом при разработке планов и программ маркетинга, процесс выполнения которых должен обеспечить точное продвижение к намеченным рубежам. Оценка же степени выполнения намеченных целей и программ обеспечивается при помощи системы маркетингового контроля. Контроль маркетинга - постоянная, систематическая и непредвзятая проверка, и оценка положения процессов в области маркетинга. Процесс контроля обычно протекает в четыре стадии:

установление плановых величин и стандартов - цели и нормы;

выяснение реальных значений показателей;

сравнение;

анализ результатов сравнения.

Этапы процесса маркетингового контроля направлены на своевременное выявление всех проблем и отклонений от нормального продвижения к поставленным целям, а также на соответствующую корректировку деятельности предприятий, чтобы имеющиеся проблемы не переросли в кризис. Конкретными же его задачами и целями могут быть: установление степени достижения цели, выяснение возможностей улучшения, проверка того, насколько приспособляемость предприятия к изменениям условий окружающие среды соответствует требуемой [21, c.72].

Создавая новое предприятие, полезно изучить опыт типичной преуспевающей крупной компании, а также опыт небольшой, но быстро растущей компании. Время, усилия и средства, вложенные в аудит конкурента, могут дорого обойтись компании, но все это должно рассматриваться как капиталовложение. В результате на исследуемого конкурента будет заведено досье и создаваемые на его основе письменные отчеты будут из года в год пополняться новыми подробностями. Работу по данным о фирмах - конкурентах следует проводить систематически. При этом на практике необходимо использовать следующие методы: опрос отдельных лиц, вырезки из печатных источников, оформление специальных формуляров по конкурентам, сведение информации в доклады.

## 1.3 Приемы и методы оценки показателей маркетингового роста

Любой бизнес, любая фирма ориентирована на рост. Вряд ли кто-нибудь будет ставить своей целью деградацию компании - для этого никаких целенаправленных усилий прикладывать не надо. Соответственно, как бы ни сложились обстоятельства - как внешние, так и внутренние, - любая фирма, пока она существует, направлена на рост бизнеса. Иначе ни владельцы бизнеса, ни персонал не будут мотивированы на какую-либо деятельность.

Что такое рост и в чем он может выражаться. Это может быть рост компании, численности персонала. Рост объема продаж. Рост прибыли. Или рост доли рынка. В любом случае, речь идет об улучшении позиций компании.

Зачем нужен рост с точки зрения маркетинга. Рост связан с проявлением эффекта масштаба (эффекта опыта), который открывает возможности для ценовой конкуренции и таким образом придает фирме устойчивости на рынке [24, c.17].

Расти фирма может по-разному. Принято выделять три основных направления:

1. Органический рост - фирма растет преимущественно за счет своих внутренних возможностей. Темпов роста, компания может добиться за счет увеличения производства и повышения продаж. Это исключает какой-либо прибыли или роста, приобретенных из поглощений, приобретений или слияний. Органический рост является истинной роста центра компании. Это является хорошим показателем того, насколько хорошо управление использует свои внутренние ресурсы для расширения прибыли. Органический рост также указывает на то, что используют менеджеры свои навыки для совершенствования бизнеса.

2. Интегративный рост - фирма растет "вверх" и "вниз" в рамках производственной цепочки или осуществляет горизонтальную интеграцию, преимущественно за счет внешних приобретений.

В зависимости от того с кем совместно действует компания, выделяют следующие виды стратегий интегративного роста:

прогрессивная

горизонтальная

вертикальная

Прогрессивная интеграция заключается в попытках фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения (перемещение вперед), например, можно купить предприятие по оптовой торговле товарами своей фирмы [33].

Горизонтальная интеграция - попытки фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий конкурентов (перемещение по горизонтали).

**Вертикальная интеграция** - это процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска основного продукта на ступенях до или после процесса производства.

Интеграционный рост оправдан, когда предприятие может получить долю выгоды за счет перемещения в рамках своей отрасли вперед, назад или по горизонтали. Регрессивная интеграция заключается в попытках фирмы получить во владение или поставить под более жесткий контроль поставщиков *(*перемещение в отрасли назад); например, фирма покупает предприятие поставщиков.

3. Диверсификационный рост - фирма использует возможности за пределами своего основного вида деятельности.

Диверсификационный рост оправдан, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста, или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее и фирма может использовать свой накопленный опыт [21, c.112].

Существует три разновидности диверсификации:

концентрическая - расширение номенклатуры товарами, похожими на существующие;

горизонтальная - пополнение ассортимента товарами, не связанными с уже существующими, но могущими вызвать интерес у существующей клиентуры;

конгломератная - пополнение ассортимента товарами, не имеющими отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим рынкам.

Рост фирмы по данным направлениям оправдан, когда предприятие не до конца использовало возможности, присущие ее товарам и рынкам. Поэтому планируются конкретные мероприятия по увеличению сбыта на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга (стимулирование потребителей, установление более низких цен, использование рекламы. .).

Как понять фирме, в каком направлении лучше развиваться. Ответ будет зависеть от состояния как внутренней, так и внешней среды предприятия. Для стратегического анализа и выбора стратегии роста используются следующие инструменты:

матрица Ансоффа;

матрица внешних приобретений;

новая матрица БКГ.

Модель развития товара/рынка И. Ансоффа (матрица Ансоффа) позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Она основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж, может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Игоря Ансоффа (табл.1) предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

По одной оси в матрице рассматривается вид товара - старый или новый, по другой оси - вид рынка, также старый или новый [35].

Таблица 1. Матрица Ансоффа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид рынка | Старый рынок | Новый рынок |
| Старый товар | Совершенствование деятельности | Стратегия развития рынка |
| Новый товар | Товарная экспансия | диверсификация |

Рекомендации по выбору стратегии в матрице Ансоффа следующие:

1. Стратегия совершенствования деятельности (проникновения на рынок). При выборе данной стратегии компании рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.

2. Товарная экспансия (развитие продукта) - стратегия разработки новых или совершенствования существующих товаров с целью увеличения продаж. Компания может осуществлять такую стратегию на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход в данном случае обеспечивается за счет сохранения доли на рынке в будущем. Такая стратегия наиболее предпочтительна с точки зрения минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке.

3. Стратегия развития рынка. Данная стратегия направлена на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Доход обеспечивается благодаря расширению рынка сбыта в пределах географического региона, так и вне его. Такая стратегия связана со значительными затратами и более рискованна, чем обе предыдущие, но более доходна. Однако выйти напрямую на новые географические рынки трудно, так как они заняты другими компаниями.

4. Стратегия диверсификации предполагает разработку новых видов продукции одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Такая стратегия обеспечивает прибыль, стабильность и устойчивость компании в отдаленном будущем, но она является наиболее рискованной и дорогостоящей.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа - односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок) [17, c.34].

Матрица внешних приобретений ("область деятельности/тип стратегии") позволяет реализовать стратегию приобретения как один из возможных способов роста предприятия, за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста.

Матрица позволяет решать стратегическую задачу определения места предприятия в производственной цепочке в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям.

Диверсификация оправданна, если производственная цепь, в которой находится предприятие, предоставляет мало возможностей для роста. Различают дивергентные и конвергентные приобретения.

Дивергентные приобретения (или чистая диверсификация) направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и технологической деятельностью.

Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках [19, c.55].

Конвергентные приобретения (или концентрическая диверсификация) представляют собой путь поиска новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и поиска новых направлений, учитывающих ее реальный технологический и коммерческий потенциал. Такая компания остается в сфере прежней деятельности, добивается синергетического эффекта и расширения потенциального рынка

Политика маркетинга в рамках стратегии диверсификации направлена на следующее:

максимальное использование своего технологического ноу-хау для

совершенствования товара, инноваций;

существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки

продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

Интеграция имеет смысл, когда предприятие намерено повысить свою прибыльность путем повышения контроля над стратегически важными для него звеньями в производственной цепи. Речь идет об установлении различных взаимоотношений с другими элементами маркетинговой системы отрасли, в том числе и их приобретение.

Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста предполагает:

обеспечение конкурентных преимуществ на рынке;

развитие продукта с использованием новых технологий;

использование современных методов распределения;

гибкую политику цен;

активную рекламу и стимулирование.

Чтобы видение стратегий роста привело к реальному результату, оно должно трансформироваться во взвешенную и обоснованную программу действий. В конце концов, компания должна наращивать продажи вне зависимости от того, куда направлена политика действий: в материальные активы или интеллектуальный и человеческий капитал. Эти продажи должны генерировать положительную маржу, а рентабельность операций должна быть достаточно высокой, чтобы перекрывать требуемый уровень доходности [23, c.79].

В основе матрицы БКГ лежат два предположения (рис.4):

1. Бизнес, имеющий существенную долю рынка, приобретает в результате действия эффекта опыта конкурентное преимущество в отношении издержек производства. Отсюда следует, что самый крупный конкурент имеет наибольшую рентабельность при продаже по рыночным ценам и для него финансовые потоки максимальны.

2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в финансовых средствах для своего развития, т.е. обновления и расширения производства, проведения интенсивной рекламы и т.д. Если темп роста рынка невелик, например зрелый рынок, то товар не нуждается в значительном финансировании.

В том случае, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

"Трудные дети" (быстрый рост/малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

"Звезды" (быстрый рост/высокая доля) - это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

"Дойные коровы" (медленный рост/высокая доля): товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель - "сбор урожая".

"Собаки" (медленный рост/малая доля) - это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия - прекращение инвестиций и скромное существование.

Рисунок 4. Матрица БКГ

«Звезды»

«Дикая кошка»

(трудный ребенок)

«Собаки»

«Дойные коровы»

Относительная доля рынка контролируемая фирмой

Высокая Высокая (>1) Низкая (<1)

Скорость

роста

Низкая

Опыт использования матрицы БКГ показал, что она полезна при определении стратегических позиций фирмы, а также при распределении стратегических ресурсов на ближайшую перспективу. Однако необходимо отметить, что прежде, чем использовать для анализа матрицу БКГ, важно убедиться в том, что рост объема производимой продукции может быть надежным показателем перспектив развития, а относительную позицию фирмы в конкурентной борьбе можно определить по ее доле на рынке [20, c.90].

В конце отмечу, что, по мнению экспертов, рецепт для хорошего решения: 90% информации и 10% вдохновения. Особенно это высказывание применимо к управлению маркетингом. Ведь маркетинг - это основная точка соприкосновения фирмы с ее окружением. Посредством маркетинговых решений фирма приспосабливает свою продукцию и услуги к нуждам и желаниям общества. Эффективность этого процесса зависит в большей части от доступности и задействованности постоянной информационной обратной связи от рынка к фирме, что позволяет последней судить о существующем положении и оценить возможности новых (модифицированных) действий.

Матрица Мак-Кинси имеет размерность 3х3 (рис.5). По осям Y и X определяются интегральные оценки привлекательности рынка (или отрасли рынка) и относительные конкурентные преимущества организации на рынке.

X

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Победитель 1 | Победитель 2 | Сомнения |
| Победитель 3 | Средний  бизнес | Проигравший 1 |
| Производитель  прибыли | Проигравший 2 | Проигравший 3 |

Y

Рисунок 5 Матрица Мак-Кинси

"Победитель 1" характеризует высокую степень привлекательности рынка и достаточно большие преимущества организации на нем. Организация, скорее всего, будет безусловным лидером или одним из лидеров. Угрозой для нее может быть возможное усиление позиций отдельных конкурентов.

"Победитель 2" - высокая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Такая организация является ведущей на рынке и в то же время сильно не отстает от лидера. Стратегической задачей такой организации будет прежде всего определение своих сильных и слабых сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью максимизации выгоды от сильных сторон и улучшение слабых позиций [3, c.45].

Положение "Победитель 3" присуще организациям, рыночная привлекательность которых держится на среднем уровне, но при этом их преимущества на данном рынке очевидны и сильны. Для таких организаций необходимо, прежде всего, определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать именно в них, развивать свои преимущества и противостоять влиянию конкурентов.

"Проигравший 1" - это позиция со средней привлекательностью рынка и низким уровнем относительных конкурентных преимуществ. Необходимость искать возможности улучшения положения в областях с низким уровнем риска.

"Проигравший 2" - позиция с низкой привлекательностью рынка и средним уровнем относительных конкурентных преимуществ на рынке. Данная позиция не имеет никаких особенно сильных сторон или возможностей. Сфера бизнеса относительно непривлекательная. Организация не является лидером, но ее можно и необходимо рассматривать, как рассматривать как серьезного конкурента.

"Проигравший 3" - позиция с низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса. В таком состоянии можно только стремиться получать прибыль. Необходимо воздержаться от любых инвестиций или выхода из данного вида бизнеса вообще.

Бизнес - области, которые попадают в три ячейки, расположенные по диагонали, идущие от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называются пограничными. Такие сферы бизнеса могут, как развиваться, так и сокращаться.

Если сфера бизнеса относится к сомнительным видам (верхний правый угол), то предлагаются следующие варианты стратегических решений:

развитие организации в направлении усиления тех ее преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны;

выделение организацией своей ниши на рынке и инвестирование в нее;

прекращение данного вида бизнеса.

В качестве главных достоинств матрицы Мак-Кинси является то, что различным факторам (оси Y и X) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного бизнеса в той или иной организации, что делает оценку более точной.

Главный недостаток данной матрицы заключается в том, что она не дает возможности ответить на вопрос о том, как именно надо перестроить структуру бизнес - портфеля [16, c. №6].

Исследования показали, что высоко прибыльный портфель предприятия может быть несбалансированным с точки зрения внутрифирменного перераспределения денежных потоков и, наоборот, прекрасно сбалансированный портфель может оказаться низко прибыльным или даже убыточным.

В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на четыре вида. Для каждого вида предлагается своя стратегия, которая определяется взаимосвязями между нормой доходности инвестиций и долей рынка фирмы. Объем (концентрированная деятельность).

У предприятия существует несколько потенциально очень важных источников конкурентных преимуществ, однако дифференциация продукции недостаточно стабильна и рентабельна. Для таких производств оправдана стратегия снижения издержек и доминирования на рынке (концентрации производства). Для них существует тесная положительная связь между долей рынка и прибыльностью (это супермаркеты, производство продуктов питания, стандартных микропроцессоров).

Пат (бесперспективная конкурентная деятельность). У предприятия существует несколько путей конкуренции, но они не обеспечивают значительных конкурентных преимуществ, т.е. нельзя применить ни эффект масштаба производства, ни эффект дифференциации продукции. Все производители (независимо от их размера) довольствуются низкой прибыльностью. Цена является ключевой характеристикой для покупателей. В этих условиях важно осуществлять строгий контроль над издержками и вести поиск внешних источников финансирования. Вся отрасль может оказаться в тяжелом положении (например, черная металлургия, угольная промышленность), единственным выходом из которого может стать изменение характера деятельности [14, c.37].

Фрагментация. К этой категории относятся те виды деятельности, для которых не существует однозначных связей между долей рынка и прибыльностью (например, услуги ресторанов, производство одежды, торговля драгоценностями). У них может быть много источников конкурентных преимуществ (местоположение, качество продукции, уровень сервиса и т.д.). Различия между фирмами заключаются в том, какие конкретно пути реализации конкурентных преимуществ из множества доступных альтернатив они выбирают.

Специализация. Здесь в полной мере проявляются оба эффекта: масштаба производства и дифференциации продукции. Фирмы стараются использовать экономию на масштабе на всех стадиях производственного цикла, одновременно добиваясь, по возможности, большей дифференциации продукции на его заключительных стадиях (дизайн, аксессуары, упаковка и т.д.). Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных составляющих автомобиля (мотор, коробка передач и т.п.) на стадии сборки и дифференциация дизайна автомобиля, его оснащения, а также системы сбыта, маркетинга. Считается, что в специализированных отраслях фирмы имеют различные, но существенные преимущества, поэтому успех фирмы не зависит от размера.

В заключение отметим: при творческом использовании рассмотренных элементов системы маркетинга можно существенно расширить комплекс возможностей предприятия.

## 2. Маркетинговый анализ возможностей роста курского представительства ООО "Метро Кэш энд Керри"

## 2.1 Общие сведения о деятельности компании ООО "Метро Кэш энд Керри"

**МЕТРО Кэш энд Керри Интернэшнл** - крупнейшая управляющая компания международного бизнес формата cash & carry (мелкооптовая торговля) группы **МЕТРО Групп**, являющейся по обороту третьей в мире (оборот в 2009 году - 66 миллиардов евро).

**МЕТРО Групп** была основана в 1996 в результате слияния **METRO Cash & Carry**, **Kaufhof Holding AG** и **Asko Deutsche Kaufhaus AG**. Акции МЕТРО Групп котируются на биржах Дюссельдорфа и Франкфурта-на-Майне.

На сегодняшний день МЕТРО Кэш энд Керри Интернэшнл представлена более 668 торговыми центрами в 30 странах мира. Международная компания, занимающая ведущее положение на рынке в сфере оптовой торговли, успешно справилась с наиболее серьезным за многие десятилетия экономическим кризисом. По итогам 2009 года продажи МЕТРО Кэш энд Керри составили около 31 миллиарда евро, показатель EBIT составил 936 миллионов евро. Количество сотрудников компании превышает 106 000 человек.

МЕТРО Кэш энд Керри была основана в Германии в 1964 году. Уже 4 года спустя, в 1968 г., концепция "cash & carry" вышла за пределы Германии, договорившись с голландской сетью Dutch Steenkolen Hendelsvereniging N. V. (SHV) о создании совместной компании Makro Zelfbedienigsgroothandel C. V., в которой партнерам - основателям принадлежало 40%.

В последующие годы **МЕТРО/Макро Кэш энд Керри** динамично развивалась и стала лидером международного рынка в секторе мелкооптовой торговли.

В начале 21 века основной упор в международной экспансии был сделан на стремительно растущие рынки Восточной Европы, включая Россию и Азию. Сеть оптовых центров МЕТРО Кэш энд Керри была целенаправленно расширена, выросла общая торговая площадь, особенно за счет роста в России и Китае. В 2007 году компания вышла на рынок Пакистана, который стал уже 29 страной сети. В 2009 году компания открыла первый торговый центр в Казахстане. В 2010 году запланировано открытие первого торгового центра в Египте. Таким образом, стратегия интернационализации, успешно осуществляемая МЕТРО Кэш энд Керри, вновь явилась основой развития компании.

Компания способствует развитию оптимальной инфраструктуры торгового сектора, создает новые стабильные рабочие места и вносит существенный вклад в образование и обучение [34].

В России МЕТРО Кэш энд Керри присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован головной офис компании в Москве. Уже год спустя, в ноябре 2001 года, были открыты первые два ТЦ МЕТРО Кэш энд Керри в столице России.

На сегодняшний день российское подразделение компании МЕТРО открыло 52 торговых центра МЕТРО Кэш энд Керри в 36 регионах страны. Продажи МЕТРО Кэш энд Керри, Россия за 2009 год составили 2,6 млрд. евро, количество сотрудников превысило 12 000 человек.

МЕТРО Кэш энд Керри взаимодействует с более чем 5000 поставщиков (производителями и дистрибьюторами), предоставляя региональным производителям товаров широкого потребления прекрасную возможность продвигать свою продукцию в другие регионы страны, через эффективную и разветвленную торговую сеть МЕТРО. Практически все крупные производители продуктов питания России являются поставщиками МЕТРО Кэш энд Керри.

Продукция, представленная в торговых центрах "МЕТРО" во всех регионах РФ, отличается не только широким ассортиментом, который насчитывает до 30 000 артикулов, но и высоким качеством. В частности, проводятся регулярные лабораторные испытания продаваемой продукции. В более чем в 20-ти ведущих российских лабораториях строгому контролю подвергаются:

выпускаемые в магазинах мясные полуфабрикаты, хлебобулочные изделия, изготавливаемые блюда;

вода и санитарное состояние магазина;

мясные продукты, рыбная продукция, молочные продукты, колбасные изделия, и т.д.;

реализуемая продукция под собственными торговыми марками МЕТРО.

Кроме того, проводится постоянное инспектирование поступающих продуктов государственными ветеринарными врачами, производится ежедневный контроль качества поступающих продуктов сотрудниками магазина и осуществляется прослеживание жалоб по качеству поступающих от покупателей.

Сеть торговых центров МЕТРО предлагает своим клиентам наиболее оптимальное соотношение цены и качества:

благодаря большим объемам закупок, формируются привлекательные цены от поставщиков;

ноу-хау в области логистики позволяют минимизировать затраты на доставку;

представлен широкий ассортимент товаров под собственными торговыми марками;

постоянно проводятся исследования уровня удовлетворенности клиентов ценами в торговых центрах Метро.

Компания предоставляет полный комплект документов при оформлении покупки: счета-фактуры, накладные, кассовые чеки, а также лицензии и сертификаты качества на товар. Кроме того, в МЕТРО клиенту предлагается целый ряд дополнительных услуг, а именно:

профессиональные консультации;

сбор оптовых заказов;

удобные часы работы, без праздников и выходных;

возможность получения кредита прямо в торговом зале.

Клиентами МЕТРО Кэш энд Керри являются профессиональные покупатели - юридические лица и индивидуальные предприниматели - приобретающие товары для использования в своей профессиональной деятельности. Клиентская база торговых центров МЕТРО Кэш энд Керри насчитывает более двух миллионов клиентов, основная часть которых является представителями сегмента HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг), малый и средний бизнес, а также офисы, сервисные компании и государственные учреждения. В будущем МЕТРО Кэш энд Керри планирует продолжать свою активную деятельность в качестве поставщика товаров и услуг в новых российских регионах и консолидацию бизнеса в тех городах, где компания уже работает.

Официальный сайт METRO Cash & Carry в мире www.metro-cc.com/ (ru).

В России МЕТРО Кэш энд Керри присутствует с 2000 года, когда был зарегистрирован головной офис компании в Москве. Уже год спустя, в ноябре 2001 года, были открыты первые два ТЦ МЕТРО Кэш энд Керри в столице России [34].

В 2008 году компания открыла 9 новых центров мелкооптовой торговли МЕТРО Кэш энд Керри. Основной фокус в развитии сети был сделан на Центральном регионе: были открыты первые торговые центры в Пензе, Иваново, Твери, Курске и т.д.

В 2009 году компания продолжила экспансию в Московской области, Центральном регионе и Сибири, открыв 4 новых торговых центра в г. Железнодорожный, Брянске, Кирове и Новосибирске.

На сегодняшний день на территории России успешно функционируют 52 торговых центра в 36 регионах страны: 8 в Москве, 3 в Московской области, 3 в Санкт-Петербурге, по 2 в Нижнем Новгороде, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Новосибирске, и по 1 в Самаре, Волгограде, Казани, Уфе, Ярославле, Тюмени, Туле, Воронеже, Саратове, Ставрополе, Новосибирске, Красноярске, Омске и т.д. Количество сотрудников в компании около 13 тысяч человек. Акин Байер, Генеральный директор МЕТРО Кэш энд Керри, с 1 сентября 2008 года Россия, заявил:

"Мы вполне удовлетворены достигнутыми в России результатами. В текущем году мы будем продолжать развиваться сравнимыми темпами, будем осваивать новые регионы и закреплять достигнутые позиции там, где мы уже работаем. Мы с оптимизмом смотрим в будущее. Для Metro Group российский проект в течение ближайших нескольких лет будет оставаться одним из главных приоритетов".

МЕТРО Кэш энд Керри представлена в 30 странах более чем 668 центрами мелкооптовой торговли. В 2009 году объем продаж компании составил около € 31 млрд. Более подробная информация: www.metrogroup. de.

Российское подразделение компании МЕТРО Кэш энд Керри оперирует 52 ТЦ МЕТРО Кэш энд Керри в 36 регионах страны. Продажи МЕТРО Кэш энд Керри, Россия за 2009 год составили 2,6 млрд. евро, количество сотрудников превысило 12 000 человек.

Торговый центр МЕТРО Кэш энд Керри расположен на ул. Карла Маркса. Торговый центр на ул. Карла Маркса - 1-й торговый центр МЕТРО в г. Курске, он был открыт 18 декабря 2008 года, общая торговая площадь центра составляет 11 тыс. квадратных метров.

Адрес: 305021, г. Курск, ул. Карла Маркса, д.85

Тел.: (4712) 73-31-00, 73-31-78

Факс: (4712) 73-31-64

E-mail: acquisition. store51@metro.com.ru

Часы работы: ежедневно с 7: 00 до 23: 00

Оформление карт клиента: ежедневно с 7: 00 до 22: 00.

## 2.2 Маркетинговая деятельность в ООО "Метро Кэш энд Керри"

Для того, чтобы рассчитать эффект, который будет произведен после совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии и маркетинговых мероприятий, которые в последствии будут реализованы, рассчитаем затраты на формирование информационной компьютерной программы.

1. Чтобы создать информационную программу на данном предприятии ему необходимо:

1) принять на работу соответствующий персонал: специалиста в компьютерных технологиях, который мог бы создать регулярно совершенствовать эту программу, а также выступать в качестве технического персонала для обслуживания других компьютеров. Рассчитаем затраты на зарплату работникам отдела в месяц [12, c.88].

S з/п = Зс х 1чел. (1)

где, S з/п - затраты на зарплату специалиста, руб.;

Зм - зарплата ведущего специалиста, руб.;

Sз/п = 7000р х 1чел. = 7000

2) Необходимо приобрести новые комплектующие для персональных компьютеров.

Sоб = Sкомпл. Х 3к (2)

Sоб - стоимость уже усовершенствованного оборудования

Sкомпл - стоимость комплектующих, 3к - три компьютера

Sоб = 5 000 х 3 = 15 000

3) Рассчитаем итоговые затраты на внедрение информационной программы.

Sи = Sз/п + Sоб. (3)

Sи = 7000р + 15000р = 21000 руб.

Теперь рассчитаем затраты на предложенные мероприятия.

1. Исследование предпочтений потребителя: изготовить флаера (форматом А5) по ценам рекламного агентства "Артком", в которых будет содержаться краткая анкета с опросом предпочтений потребителя (предложенная выше), с кратким описанием ассортимента товаров и характеристикой предприятия и с учетом возврата этих флаеров.

Sпот. = Sф + Змер. (4)

где, Sпот. - затраты на предпочтение потребителя, руб.;.

Sф - затраты на напечатание флаеров, руб. ─ 3000экз. х 2.1р =6300р.;

Змер. - зарплата мерчендайзеров (200р. /день) руб. - для размещения этих флаеров наймем 10 студентов т.е. 200р х 10 = 2000р.

Sпот. = 6300р + 2000р = 8300руб.

2. Необходимо создать web-страницу в интернете для облегчения поиска информации о товарах предприятия для оптовых и розничных покупателей, тем самым экономя время клиента.

Для создания web-страницы потребуется веб-дизайнер, который разработает и создаст эту страницу.

Зв-д = 7000руб. (5)

где, Зв-д -заработная плата веб-дизайнера, руб.

3. Налаживание связи с потребителем (целевым рынком):

Sсв = Sк. к + Sб + Sэ + Sк-д (6)

где, Sсв -затраты на налаживание связи с потребителем, руб.;

Sк. к - затраты на создание карманного календаря ─ 3000экз. х 1,7р = 5100р.;

Sб - затраты на создание буклета с двумя фалицами (формата А4), описывающий ассортимент нашего предприятия - 2000экз х 4,1р = 8200руб.;

Sэ - затраты на создание этикетки (формата 7 х10) с фирменным логотипом предприятия, с целью поддержания известности, узнаваемости и запоминания товаров ООО "МЕТРО Кэш энд Керри".

Эти этикетки буту раздаваться всем кто приобрел продукцию фирмы "МЕТРО Кэш энд Керри"

20000 экз х 0,5р = 10000руб.;

Sк-д - затраты на создание календаря - домик - 1000экз. х 6,2р= 6200 руб.

Sсв. = 5100р + 8200р + 10000р +6200р = 29500руб.

4. Для создания имиджа фирмы сделать вывеску (на метало каркасе):

1 кв метр стоит 1100руб. Объем вывески составит 4 х 1 метр.

Sв = Sс + Sу (7)

где, Sв - затраты на создание вывески, руб.;

Sс - затраты на стоимость самой вывески - 4кв. м х 1100р = 4400руб.;

Sу - затраты на монтаж и установку вывески - 4400р х 30% =1320 руб.

Sв = 4400 + 1320 = 5720руб.

5. Исследование конкурентов - ничего не затратим, потому что маркетологи-помощники будут сами добывать информацию о конкурентах (т.е. ходить на выставки, брать прайсы, листовки и т.д.).

6. Рассчитаем суммарные затраты на совершенствование маркетинговой деятельности исходя из предложенных мероприятий.

Sобщ. = Sи + Sпот. + Sз. д. + Sсв + Sв (8)

Sобщ. = 21000р +8300р +7000р +29500р + 5720р = 65 800 руб.

7. Рассчитаем эффективность, ожидаемую после образования отдела маркетинга и предложенных мероприятий.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ = Общая прибыль (9)

Сумму затрат

Эффективность = 437000/65 800= 6,64

8. Предположим, что разработанные предложения позволят увеличить прибыль предприятия на 5%.

Исходя из этого, рассчитаем балансовую рентабельность маркетинговой деятельности.

Rб = П/Sобщ. х 100% (10)

Где П - прибыль, руб. (прибыль отдела в месяц).; Sобщ. - суммарные затраты.

Rб =437000р/65800р х 100% = 664%

9. Подсчитаем, за сколько окупятся наши предложенные мероприятия.

Время = Суммарные затраты = 65 800

Общая прибыль = 437000

Получится = 1,51. Следовательно затраты на совершенствование маркетинговой деятельности очень быстро окупятся, и ожидаемый эффект от предложенных мероприятий не заставит себя долго ждать. Осуществляемые затраты окупились бы и принесли бы доход с каждого вложенного рубля 7 руб. И затраты окупятся за четыре месяца.

Это не последовательные этапы маркетинговой деятельности, как может показаться на первый взгляд, а именно взаимодополняющие направления, действие которых может быть как положительным, так и отрицательным, но при этом сама компания воздействовать на них не может, а может лишь приспособиться к сложившейся ситуации, либо учитывать данные факторы в процессе планирования своей маркетинговой деятельности, а по результатам маркетинговых исследований могут вноситься коррективы непосредственно в элементы комплекса маркетинга без пересмотра маркетинговой стратегии и плана маркетинга.

## 2.3 Оценка динамики маркетингового роста ООО "Метро Кэш энд Керри"

Различают внешние возможности и собственные возможности предприятия, которые связаны с наличием у него определенных ресурсов.

Эффективность использования маркетинговых возможностей зависит от того, сможет ли предприятие учесть в своей работе условия внешней среды лучше, чем его конкуренты.

Все маркетинговые возможности предприятия могут быть рассмотрены как комплекс маркетингового роста предприятия. Перспективы развития предприятия прямо зависят от широты и разнообразия этого комплекса возможностей [25, c.101].

В современных условиях при быстрых изменениях в жизни общества, ужесточении конкуренции, сокращении сроков жизни новых товаров ни одно предприятие не может считать свое будущее обеспеченным, если оно ориентируется лишь на существующие товары и рынки. Но многие предприятия не предпринимают усилий для создания хорошо продуманного комплекса новых возможностей. Они заняты решением текущих проблем. И лишь случайно натолкнувшись на идею по освоению нового производства или вида деятельности, они могут начать ее реализацию, если такая идея отвечает определенным условиям. А для успеха в будущем необходима систематическая работа по анализу, отбору и адаптации новых идей с учетом особенностей деятельности предприятия и перспектив его развития (табл.2).

Таблица 2. Выполнение плана продаж

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| план  Апрель 2010  продажи | Деликатесы  4,010,241  3,873,554 | Бакалея  8,295,612  5,895, 190 | Напитки  10,994,210  8,915,214 | РТВ  4,572,828  6,276,118 | Товары  для дома  1,993,369  2,966,989 |
| % (месяц)  Выполнение плана  % (год) | 96,38%  20,47% | 71,06%  16,15% | 81,09%  16,97% | 137,25%  25,44% | 148,84%  26,58% |
| План продаж на май | 4,155,441 | 8,567,486 | 11,354,525 | 5,992,664 | 1,741,774 |

Для решения такой задачи используют три уровня анализа возможностей развития предприятия:

1. Выделяют возможности, которые заложены в существующей товаропроводящей системе предприятия (возможности интенсивного развития).

2. Выделяют возможности, заложенные в других элементах существующей системы маркетинга предприятия (возможности комплексного развития).

3. Выделяют возможности, которые лежат вне существующей системы маркетинга (возможности диверсифицированного развития).

Рассмотрим подробнее маркетинговые возможности, характерные для каждого из этих уровней, и пути их использования [25, c.67].

Интенсивное развитие предприятия - возможно в случае, если предприятие не полностью исчерпало возможности, скрытые в производимых им товарах и завоеванных рынках.

Основные типы интенсивного развития предприятия:

1. Проникновение на рынок. Заключается в попытках предприятия увеличить объем продажи уже имеющихся товаров на существующих рынках, используя более активную маркетинговую политику. При этом оно может:

ускорить модернизацию изделия;

дать рекламу новых областей использования товара и приложить дополнительные усилия по привлечению потенциальных потребителей;

снизить цену;

привлечь покупателей товаров конкурирующих предприятий путем индивидуализации товарных марок, цель которой - придание товару таких качеств, которые отличали бы его от товаров конкурентов, и активизировать деятельность по продвижению товара на рынок.

2. Расширение рынка сбыта (выход на новые рынки). Предполагает увеличение объема продажи путем выхода с имеющимися товарами на новые рынки. При этом предприятие может:

открыть для себя новые географические рынки;

привлечь другие сегменты рынка, разрабатывая новые модификации товара, используя другие каналы сбыта и рекламы.

3. Разработка нового товара. Такой товар предприятие разрабатывает с целью увеличения объема продажи путем создания более совершенных товаров для существующих рынков. При этом оно может:

изменить потребительские характеристики товара в результате их модификации, усовершенствования;

создать различные модификации товара;

разработать товары новых моделей и типоразмеров.

Комплексное (интегрированное) развитие - возможно для предприятия той отрасли, которая имеет перспективы прогресса, или предприятие может увеличить прибыль, контролируя деятельность поставщиков, подчиняя товаропроводящую систему, подавляя конкурентов [18, c.59].

Типы интегрированного развития:

1. Вертикальная интеграция предприятия - может происходить в двух направлениях:

путем поглощения предприятий-поставщиков или увеличения контроля над ними;

путем завоевания товаропроводящей системы или увеличения контроля над ней.

Предприятие избирает этот тип развития, если у кого-либо из посредников высокие темпы роста прибыли или если предприятие не удовлетворено работой кого-то из посредников. Оно может также организовать систему посылочной торговли для уменьшения своей зависимости от посредников.

2. Горизонтальная интеграция - предполагает приобретение предприятием в свое полное владение некоторых из конкурирующих предприятий или увеличение контроля над ними.

Диверсифицированное развитие - имеет смысл для предприятия в том случае, если у него нет оснований надеяться на дополнительные возможности увеличения прибыли в рамках существующей системы маркетинга. Или если возможности вне существующей системы маркетинга более привлекательны.

Но диверсификация означает лишь то, что предприятие будет стремиться выявить сферу деятельности, в которой могут быть эффективно использованы его конкурентоспособные позиции. И не означает, что оно воспользуется любой возможностью, как бы далека она ни была от его нынешних интересов [7, c.43].

Виды диверсификации:

1. Концентрическая диверсификация - заключается в расширении ассортимента товаров за счет новых, которые в совокупности в существующим товарным ассортиментом приводят к техническому или маркетинговому синергизму (совокупный результат превосходит сумму отдельных эффектов). Эти новые товары обычно привлекают новые группы потребителей.

2. Горизонтальная диверсификация - расширение ассортимента за счет новых товаров-аналогов, которые могут вызвать интерес у традиционных потребителей предприятия или у его посредников.

3. Многоотраслевая диверсификация - расширение ассортимента для потенциальных потребителей, причем новые товары не связаны с имеющимися технологией, сырьем или рынками сбыта. Цель такого развития предприятия - сгладить сезонные или циклические колебания объема реализации, стабилизировать уровень издержек.

В заключение отметим: при творческом использовании рассмотренных элементов системы маркетинга можно существенно расширить комплекс возможностей предприятия, учитывая выше сказанное, дополним, что ООО "Метро Кэш энд Керри" идет по интенсивному развитию, предлагая профессиональные решения по оптовым ценам.

Каждый магазин сконструирован так, чтобы максимально отвечать требованиям клиентов. "Метро" предлагает оптовые цены, которые оставляют значительный запас для формирования розничной цены; найти все в одном месте вместо того, чтобы разъезжать в поисках товаров по разным магазинам и складам.

Благодаря прямым закупкам у производителей и расположению торговых центров вблизи крупных магистралей, "Метро" снижает накладные расходы и предлагает больше по меньшей цене [30].

Благодаря своей уникальной концепции, "Mетро" Cash &Carry знает всех своих клиентов, и потому может устраивать промо-акции, четко ориентируясь на потребности каждой из целевых групп. Специальные вкладыши в каталоги МЕТРО для разных категорий клиентов - одна из многих возможностей. При том, что мелкооптовые центры METRO Cash & Carry в день посещают более 8 тыс. человек, магазины "Метро" являются идеальным местом для размещения рекламы, проведения промо-акций и организации дегустаций.

## 3. Совершенствование возможностей маркетингового роста ООО "Метро Кэш энд Керри"

## 3.1 Факторы увеличения среднего чека и частоты посещений

**Средний****чек** можно рассматривать как универсальный показатель удовлетворенности покупателей магазинами сети.

Отрицательная динамика среднего чека говорит о том, что за одно посещение люди стали покупать меньше товаров или переключились на более дешевый товар.

Уменьшение числа товаров в чеке может быть связано с ценообразованием, либо ценообразованием конкурентов, поэтому необходимо регулярно мониторить товары, дающие максимальный товарооборот в основных категориях [32].

Изначально низкий средний чек, помимо вышесказанного, может быть вызван отсутствием в ассортименте (или в наличии) необходимых товаров, неудачным зонированием магазина и хаотичной выкладкой.

Необходимо принимать кардинальные решения, если:

В среднем чеке не более 3-4 товаров;

Доля чеков с 1 - 3 покупками приближается к 50%;

Прирост товарооборота оказался меньше уровня инфляции;

Прирост, таким образом наблюдался за счет ввода новых магазинов;

Покупатели очень быстро покидают торговый зал, а в некоторые его части просто не заходят;

Факторы, влияющие на величину среднего чека:

1. Акции, скидки и распродажи.

2. Цены.

3. Ассортимент.

4. Выкладка.

5. Коммуникации.

1. Акции

Организация и проведение акций существенным образом влияет на величину среднего чека, поскольку стимулирует совершение незапланированных покупок. Чтобы увеличить средний чек за счёт мероприятий по стимулированию сбыта, ритейлеру необходимо определить акционный ассортимент, договориться с поставщиками о предоставлении скидки на период акции и обеспечении товаром в нужных объемах, выделить места в магазине для дополнительной выкладки акционного товара, обозначить их плакатом, спецценником.

2. Цены

Необходимо провести АВС-анализ и промониторить цены на товары у локальных конкурентов. В последнее время особенно актуально наличие в ассортименте розничного торговца социально значимых товаров. Список таких товаров должен быть определён и отмечен в торговом зале специальным значком.

3. Ассортимент

Ассортиментное предложение с одной стороны должно быть полным, а с другой - ориентированным на целевую аудиторию. Полнота предложения подразумевает широту ассортимента согласно определению Ф. Котлера. То есть, если в магазине имеется широчайший выбор алкоголя, но по каким-то причинам не продается охлажденное мясо, фарш, или фрукты-овощи, то рассчитывать на существенный прирост среднего чека не приходится.

4. Выкладка

То же самое верно и в отношении выкладки. Доля выкладки продукции должна быть прямо пропорциональна её доле в товарообороте категории.

Помимо этого должна быть внятная и интуитивно понятная покупателю концепция выкладки. Часто владельцы супермаркетов и даже магазинов у дома видят свою выкладку "как в гипермаркете" - т.е. двойные-тройные фейсы каждого наименования продублированы на каждой полке снизу до верху. Это действительно красиво, однако, стоит заметить, что далеко не каждый товар нуждается в подобной выкладке, и такой подход к использованию торгового пространства не оптимален и для самих гипермаркетов, не говоря о более мелких форматах, поскольку оборачиваемость у товаров разная и необходимый товарный запас на полке тоже разный, поскольку наиболее популярные товары будут быстро вымываться с полок, а менее оборачиваемые будут связывать капитал компании, в силу того что уровень спроса на низко оборачиваемые товары не предполагает заполнение ими полочного пространства в таком объеме [29].

К выкладке относят такой важный момент управления продажами как постоянное наличие всего ассортимента на полках. Это означает, что весь товар ассортиментной матрицы должен постоянно находится на определенном, отведённом только ему месте в торговом зале. Товарный запас должен постоянно пополняться и ротироваться. Не должно быть "белых пятен" в выкладке - покупатель этого не любит. Каждый товар на полке обязательно должен быть снабжён легкочитаемым ценником с актуальной ценой. Наличие ценника у каждого фейса одного и того же товара необязательно.

5. Коммуникации

Под коммуникациями в широком смысле понимается комплекс факторов, формирующих у покупателей мнение о магазине - это и вывеска, и оформление витрин и входной группы, удобная навигация, расположение отделов в магазине и товаров внутри отдела, это ценники и специальные ценники для акционных товаров, это листовки/каталог с акционными товарами как на входе в торговый зал, так и на выходе после расчета на кассовом узле.

Сюда же относится и наличие/отсутствие распространения рекламных листовок по почтовым ящикам, присутствие компании в рекламном поле: СМИ, биллборды и т.д. Целесообразность того или иного вида рекламного присутствия определяется возможностью "отбить" вложения в рекламу (своими силами или за счет поставщиков - это вопрос организации процесса), т.е. в конечном счете - размером торговой сети и возможностью её влияния на поставщиков.

Ежедневная целенаправленная и скоординированная работа сотрудников компании на всех уровнях способна привести к серьёзному росту среднего чека на долговременной основе. В большинстве случаев при этом требуется (а в остальных - желательно) повышение квалификации персонала, как коммерческого департамента, так и департамента продаж [30].

В результате произойдет увеличение товарооборота за счет:

Роста количества покупок в чеке;

Снижения доли мелких чеков и увеличение доли средних;

Роста числа незапланированных покупок;

Оптимизации ассортимента и выкладки.

## 3.2 Рекомендации по увеличению среднего чека и частоты посещений в ООО "Метро Кэш энд Керри"

Для привлечения покупателей широко используются различные мероприятия по стимулированию сбыта. Всегда приветствуется желание поставщиков проводить различные акции по продвижению своего товара, поддерживается работа мерчендайзеров в торговом зале. Сам магазин активно проводит рекламные акции (розыгрыши призов, подарки покупателям, праздники магазина), применяется система скидок по сумме чека. Для повышения лояльности покупателей предлагается выпустить четыре вида дисконтных карт, в том числе "социальные", распространяемые среди пенсионеров и инвалидов. Ввести систему накопительных купонов. Обеспечить выпуск еженедельного информационного листка "Метро Times" [31].

Основные предложения:

Процесс продажи сделать более личным.

Электронный маркетинг *-* особая форма прямого маркетинга, осуществляется с помощью электронных информационных средств. Включает в себя:

продажу товаров по телефону;

продажу товаров по электронным каналам;

продажу в электронном магазине и др.

Продажа товаров по телефону осуществляется с помощью активных исходящих звонков и последующей устной презентацией товара. Таким образом, осуществляется, например, торговля с доставкой товара на дом или в офис. Оплата товаров производится на дому, после того как покупатель их проверит по качеству и весу. Права покупателей, оговоренные в соответствующих нормативных документах РФ, позволяют им вернуть или отказаться от некачественного товара. Ценовая политика предприятия-поставщика может быть такова, что доставка осуществляется бесплатно или оплачивается сверх стоимости товара. Заказ осуществляется по телефону, для чего предприятие-продавец периодически проводит рекламные кампании - например, методом "директ мейл". В случае согласия покупателя товар может быть доставлен ему на дом или заказ для него оставлен в магазине. При продаже товаров по телефону следует помнить о возможных ограничениях или прямых запретах осуществления коммерческих звонков частным лицам (например, в Германии). Продажа по телефону предприятию может производиться в виде устных предложений с последующей высылкой оферты по факсу. Ассортимент товаров, продаваемых с доставкой на дом, состоит из продуктов питания, напитков, несложных бытовых приборов, бытовой химии, туалетных принадлежностей. Предприятия питания могут доставлять на дом готовые блюда [28].

Торговля по электронным каналам имеет несколько разновидностей, но осуществляется, так или иначе, с использованием компьютерной сети. Сюда относится продажа через интернет и электронную почту. Организация торговли по электронным каналам принципиально не отличается от продажи по телефону (с точки зрения поставки товара и получения за него денег). Отличие состоит в том, что продажа по телефону - это активные звонки с живой речью продавца, а торговля по электронным каналам (компьютерным сетям) - размещение информации о товарном предложении и ожидание входных пассивных звонков или письменных предложений от покупателя [26, c.74].

В последнее время специалистами рассматривается возможность создания дигитальных денег, размещаемых в интернете, что ускорит взаиморасчеты покупателя и продавца.

Перспективой для будущей торговли является идея создания электронного магазина-склада. При этом отбор товара предлагается делать не в торговом зале, а в специальной комнате, где установлен компьютер. Программа компьютера позволяет со всех сторон осмотреть товар, и, в случае его выбора, достаточно нажать на кнопку и товар автоматически перемещается со склада к покупателю. В принципе, по такой схеме товар можно выбрать и с помощью домашнего компьютера.

По пяти предложенным позициям независимо друг от друга покупатели и продавцы должны были оценить, на сколько процентов, по их мнению, каждая из позиций, характеризующих качество услуг и работы в целом предприятия розничной торговли, соответствует запросам покупателей [27, №5].

Очень важно, чтобы персонал торгового предприятия получал удовольствие от своей работы. "Счастливый сотрудник - счастливый клиент"

Что касается размещения товаров, то это могут быть специальные прилавки: концевые стойки (с торцов прохода), рекламные прилавки и стеллажи, отдельно стоящие конструкции (выставляются самые новые и интересные товары, манекены), обычные прилавки (размещается весь ассортимент предлагаемых товаров), стены (высокие стеллажи с множеством полок). На витрине, которую покупатель видит с улицы, должен лежать товар, приковывающий к себе пристальное внимание. Внутри должна быть хорошо организованная выставка товаров. Лучше, когда потребитель может взять товар в руки, посмотреть [5, c.95].

На увеличение среднего чека влияет оформление товара внутри предприятия оптовой торговли с учетом следующих факторов:

1) имидж магазина - например, все размеры одного товара представлены сразу - это создает чувство упорядоченности;

2) упаковка - поштучно, на вес и т.д.;

3) природа товара - бутылки (на полке), косметика (пробники).

Следует задействовать следующие методы представления товара в магазине:

а) идейное представление товара - в основе лежит имидж торговой точки (мебель расставляется так, чтобы показать, как она будет смотреться в домашней обстановке), изделия группируются для показа вариантов их использования;

б) группировка по видам и стилям (болеутоляющие средства, средства от кашля и т.д. - в аптеках выставляются соответствующие таблички около групп лекарственных препаратов для облегчения поиска и подбора);

в) организация по цветовой гамме;

г) выравнивание цен (несколько товаров одной категории, продающиеся по разным ценам, выставляются рядом);

д) вертикальное представление, учитывающее движение человеческого глаза;

е) объемное представление - выставляется большое количество товара (например, горы фруктов в овощном отделе);

ж) фронтальное представление - демонстрируется наиболее привлекательная сторона товара (например, книги показываются лицевой стороной).

Основная задача торговых предприятий - обеспечить возможность покупки какого-либо товара при соответствующем качестве торгового обслуживания. Предлагаемый же набор услуг - это одно из основных средств, сделать свой магазин отличным от остальных. Так, например, можно предложить такие виды услуг своим посетителям:

бесплатная выдача "карточки клиента", с помощью которой можно расплачиваться за произведенные покупки;

бесплатная доставка товара, начиная со стоимости от 25000 рублей за товар;

обмен товара;

лотереи и розыгрыши;

зоны отдыха на каждом этаже;

заказ столового и постельного белья в любом количестве;

заказ посуды, столовых приборов, сервизов, фарфора, кухонного оборудования;

заказ книг с доставкой в течение 24 часов;

ремонт часов, смена и подзарядка батареек;

детские игровые комнаты;

комнаты для грудных младенцев;

фотоуслуги;

резервирование товаров;

подбор и составление товарных комплектов;

упаковка товаров;

хранение багажа;

отдел потерянных вещей;

бесплатный вызов такси.

К средствам информации, влияющим на информационную среду атмосферы торгового зала, относятся:

письменные информационные указатели:

производственная (этикетки, бирки, и т.п.) и торговая маркировка (ценники, кассовые и товарные чеки и т.п.).

уголки для потребителя (правила торговли, инструкции, федеральные и региональные законодательные акты, регламентирующие отношения потребителей и продавцов, и т.п.);

устные источники информации:

радиовещание;

телеролики;

консультации персонала;

общение с другими покупателями;

изобразительная информация - рисунки, картины и др.;

товарная информация - манекены, сами товары и др;

Введение бонусной карты ─ выдается покупателю при достижении определенного объема покупок, но бонусная скидка дается не на каждую следующую покупку, а при достижении заранее определенного объема покупок.

Для Метро как крупного предприятия торговли, с большим разнообразием товаров - от булавок до холодильников, дисконтная система труднореализуема, так как нереально делать скидки на каждую покупку. Более подходит в этом случае - бонусная система [36].

Независимо от того, какая система лояльности выбрана для предприятия, главное - чтобы она имела более привлекательные условия скидок для покупателей, то есть, чтобы она была конкурентоспособна. Это необходимо для дальнейшего развития системы лояльности - например, покупателям, имеющим дисконтные карты других крупных торговых предприятий, может быть сделано предложение обменять их на карточки данного магазина (в этом случае одно торговое предприятие ведет "переманивание" постоянных покупателей другого торгового предприятия). Но нужно учесть, что покупатель только тогда согласится поменять карточку, когда условия другой системы лояльности покажутся ему более привлекательными.

При внедрении системы лояльности предлагается воспользоваться следующими рекомендациями:

дисконтная (бонусная) карта должна быть многофункциональной, например, она может быть выполнена в виде брелка, календаря, то есть предмета, который бы вызывал необходимость постоянно быть носимым с собой, с тем, чтобы глаза всегда видели мини-рекламу предприятия;

в журнале выдачи карт желательно фиксировать координаты будущего постоянного покупателя, для того чтобы, например, в конце года можно было разыграть с постоянными покупателями беспроигрышную лотерею [34].

Главным конкурентным преимуществом ─ предоставление единственной кредитной карты, принимаемую к оплате в торговых центрах METRO Cash & Carry и пользоваться **беспроцентным кредитом до 40 дней.**

Оформление карты за 30 минут на стенде банка в METRO Cash & Carry.

Кредитный лимит до 100 000 рублей.

Льготный период кредитования до 40 дней.

Погашение задолженности минимальными ежемесячными платежами.

Стоимость годового обслуживания карты всего 200 рублей.

Не нужно извлекать из оборота наличные денежные средства.

Не нужно заранее подсчитывать стоимость товаров в тележке.

Не нужно возить с собой крупные суммы наличных.

Можно использовать собственные средства для других целей.

Оформление карты:

1. Заполнить заявление на стенде КРЕДИТ ЕВРОПА БАНКА в METRO Cash & Carry.

2. Предъявить свой паспорт и карту клиента METRO.

3. Решение о выдаче карты будет принято в течение 30 минут.

Кто может получить карту:

держатель карты клиента METRO Cash & Carry;

гражданин РФ;

в возрасте от 21 до 60 лет;

постоянно зарегистрированный в регионе, в котором открыто представительство Банка;

имеющий постоянное место работы.

Погашение кредита:

Ежемесячно банк отправляет выписку по карте по адресу электронной почты. В ней указана подробная информация о всех операциях, совершенных с использованием карты в течение календарного месяца, а также сумме задолженности и размере минимального платежа по кредиту. До даты платежа (10 числа каждого месяца) необходимо внести на счет денежные средства.

Узнать сумму Задолженности и размер Минимального платежа по кредиту можно также следующими способами:

Позвонив в Центр Клиентской Поддержки (круглосуточно) 8 (495) 775-775-7 (для звонков из Москвы) или 8 (800) 700-775-7 (для звонков из регионов).

Удобнее всего получать информацию в автоматическом режиме, следуя указаниям голосового меню;

Обратившись в любое отделение КРЕДИТ ЕВРОПА БАНКА;

Запросив мини-выписку в банкомате КРЕДИТ ЕВРОПА.

Чтобы погашение кредита было максимально удобным, представим несколько способов внесения средств на счёт:

через банкоматы КРЕДИТ ЕВРОПА БАНКА с функцией приёма наличных (без комиссии);

в отделениях КРЕДИТ ЕВРОПА БАНКА (комиссия 30руб. за каждый платёж);

через терминалы моментальной оплаты "Элекснет", расположенные в METRO C&C (без комиссии);

через терминалы моментальной оплаты "Плат-Форма" (комиссия 0,8% от суммы платежа)

через терминалы моментальной оплаты QIWI (без комиссии);

через терминалы моментальной оплаты "Элекснет", расположенные вне METRO C&C (комиссия 2% от суммы платежа);

в отделениях Почты России (комиссия 2,1% от суммы платежа);

подключив услугу регулярного погашения задолженности по карте (без комиссии);

межбанковским переводом из другого банка (комиссия устанавливается банком-отправителем платежа).

Как дополнение к вышесказанному, сделаем вывод о необходимости организации службы маркетинга на предприятиях розничной торговли. При этом должен быть создан отдел маркетинга, а не одна штатная единица, так как в этом случае работа маркетолога будет иметь только консультационный характер. В отделе маркетинга должно быть иметь не менее трех специалистов: по связям с покупателями; по продвижению; по ассортиментной политике и работе с товароведами. Если руководство предприятия решило создать у себя службу маркетинга, оно должно задуматься и о бюджете маркетинга (2-5% от товарооборота).

## Заключение

Маркетинговые исследования роста возможностей фирмы, без сомнения, является одной из основных составляющих бизнес-процессов. Но очень часто маркетолог принимает решения на основе данных, достоверность которых не проверяется, а принимается как данность. Не всякий руководитель обращает внимание на методику проведения исследования и задумывается о том, как можно ее улучшить [6, c.58].

Во многих компаниях исследователь на самом деле является простым сборщиком фактов. Его задание состоит в том, чтобы представить руководству объективную, непредвзятую информацию, определенным образом связанную с объектом исследования. Проблема такой методики в том, что она создает пропасть между информацией и решениями, которые должны быть приняты профессионалами на основе этой информации, - появляется возможность неправильной интерпретации или свободного толкования результатов.

Недавнее исследование в ТЦ Метро было посвящено анализу маркетингового роста компании на основе использования формы безналичной оплаты как возможности увеличения роста покупок в торговых центрах МЕТРО, по безналичному расчету. Пластиковая карта "Metro Cash & Carry" выпускается в рамках совместного проекта Банка Москвы и ООО "МЕТРО Кэш энд Керри".

Результаты исследования маркетинговых возможностей роста компании Метро показали, что клиентами МЕТРО Кэш энд Керри являются профессиональные покупатели - юридические лица и индивидуальные предприниматели - приобретающие товары для использования в своей профессиональной деятельности. Клиентская база торговых центров МЕТРО Кэш энд Керри насчитывает более двух миллионов клиентов, основная часть которых является представителями сегмента HoReCa (отели, рестораны, кейтеринг), малый и средний бизнес, а также офисы, сервисные компании и государственные учреждения. В будущем МЕТРО Кэш энд Керри планирует продолжать свою активную деятельность в качестве поставщика товаров и услуг в новых российских регионах и консолидацию бизнеса в тех городах, где компания уже работает.

Компания способствует развитию оптимальной инфраструктуры торгового сектора, создает новые стабильные рабочие места и вносит существенный вклад в образование и обучение. Для привлечения покупателей широко используются различные мероприятия по стимулированию сбыта. Всегда приветствуется желание поставщиков проводить различные акции по продвижению своего товара, поддерживается работа мерчандайзеров в торговом зале. Сам магазин активно проводит рекламные акции (розыгрыши призов, подарки покупателям, праздники магазина), применяется система скидок по сумме чека.

ООО "Метро Кэш энд Керри" идет по интенсивному развитию, предлагая профессиональные решения по оптовым ценам.

Каждый магазин сконструирован так, чтобы максимально отвечать требованиям клиентов. "Метро" предлагает оптовые цены, которые оставляют значительный запас для формирования розничной цены; найти все в одном месте вместо того, чтобы разъезжать в поисках товаров по разным магазинам и складам.

Благодаря своей уникальной концепции, "Mетро" Cash &Carry знает всех своих клиентов, и потому может устраивать промо-акции, четко ориентируясь на потребности каждой из целевых групп. Специальные вкладыши в каталоги МЕТРО для разных категорий клиентов - одна из многих возможностей. При том, что мелкооптовые центры METRO Cash & Carry в день посещают более 8 тыс. человек, магазины "Метро" являются идеальным местом для размещения рекламы, проведения промо-акций и организации дегустаций.

Компания Метро прогрессирует постоянно, привлекая своими новшествами большее число профессиональных клиентов, готовых идти в ногу вместе с Метро.

Очевидно, что лидеры растут быстрее всех остальных групп, как в целом, так и за счет каждого отдельного фактора - потенциала активов, слияний и поглощений и увеличения рыночной доли. Анализ показал, что рост во многом зависит от рынков, на которых работает компания, и немало важным является как человек поведёт себя в спорной ситуации.

## Список литературы

1. Амблер Т. Практический маркетинг. Издательство "Питер", 1999-400 с. (серия "Теория и практика менеджмента")

2. Аренков И.А., Багиев Е.Г. Бенчмаркинг и маркетинговые решения. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2007 ─ 120 с.

3. Багиев Г.Л. Методы получения и обработки маркетинговой информации. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2000 ─ 235 с.

4. Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский Маркетинг: Учебное пособие Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1999 ─ 421 с.

5. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Интерэксперт, Экономика, 2005 ─ 250 с.

6. Василенко Л.А. Рынок информационных услуг: Учебное пособие. М.: РАГС, 2002 ─ 78 с.

7. Все о маркетинге: Cборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. М.: Азимут-центр, 2002 ─ 58 с.

8. Герчикова М.А. Практический менеджмент. - М.: - 2000 ─ 356 с.

9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 1998 ─ 256 с.

10. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Финпресс, 1999 ─ 355 с.

11. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг: Учебное пособие для магистрантов. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009 ─ 107 с.

12. Горовой А.А., Сорокин В.В. Российский директор в рыночной экономике: практический маркетинг для руководителей промышленных предприятий. - М.: Экономика, 2005 ─ 207 с.

13. Градов А.П. Маркетинг как стратегия предпринимательской деятельности. Л.: ЛПИ, 2001 ─ 152 с.

14. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие /Пер. с нем. М.: Высшая школа, 2005 ─ 67 с.

15. Жан-Жак Ламбен. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива 92 с.

16. Гольцов А. Принципы организационного построения стратегического маркетинга на промышленном предприятии. // Маркетинг. ─ № 6. ─ 2006. ─ С.18-25

17. Жих Е.М., Панкрухин А.П. Формула успеха: Маркетинг, М.: "Россия молодая", 2002 ─ 43 с.

18. Имери В. Как сделать бизнес в Internet. Киев: Комиздат; Диалектика, 2007 ─ 95 с.

19. Ковалев А.И. Войленко В.В. Маркетинговый анализ. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2004 ─ 75 с.

20. Линтон И. Маркетинг по базам данных. Мн.: Амалфея, 2003 ─ 183 с.

21. Маркетинг: Учебник для ВУЗов. Н.Д. Эрмашвили. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000 ─ 623 с.

22. Маркетинг: / Под ред. И.К. Беляевского / М.: МЭСИ, 1997 ─ 170с.

23. Рубин Ю. Обыкновенный маркетинг, С.П. АОЗТ Корунд, АО "Литера плюс", 2006 ─ 255 с.

24. Феоктистова Е.М., Краснюк И.Н. Маркетинг: теория и практика, М.: Высшая школа, 2003 ─ 159 с.

25. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг европейской компании. М.: Экономика, 2003 ─ 177 с.

26. Энджел Дж.Ф., Блэкуэлл Р.Д., Миниард П.У. Поведение потребителей. - СПб: Питер Ком, 2002 ─ 768 с.

27. Сайт журнала "Маркетинг в России и за рубежом" www.mavriz.ru

28. Сайт сборника статей www.business. damotvet.ru

29. Сайт маркетинг 4Р журнал www.4p.ru

30. Сайт журнала "Новости маркетинга" www.marketingnews.ru

31. Сайт энциклопедия маркетинга www.marketing. spb.ru

32. Сайт электронные книги по маркетингу www.aup.ru

33. Сайт "Электронная библиотека по маркетингу" www.razym.ru

34. Официальный сайт ООО "Метро Кэш энд Керри" www.metro-cc.ru

35. Электронная версия; 99 практических советов, как найти потребителя. Хардинг Грэхем, Уолтон Пол Фёгеле Зигфрид. Директ-маркетинг www.koob.ru

36. Сайт Кредит ЕвропаБанк www.crediteurope.ru