

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования

Санкт-Петербургский государственный университет  
Институт «Высшая школа менеджмента»

**РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ КОМПАНИИ RITINI  
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЖЕНСКОЙ ОДЕЖДЫ**

Выпускная квалификационная работа  
студентки 4 курса бакалаврской программы,  
профиль – Маркетинг

**УМНОВОЙ Маргариты Вячеславовны**

---

*(подпись)*

Научный руководитель:  
доц., к.э.н., старший преподаватель  
АЛКАНОВА Ольга Николаевна

---

*(подпись)*

Санкт-Петербург  
2016

## **Заявление о самостоятельном выполнении выпускной квалификационной работы**

Я, Умнова Маргарита Вячеславовна, студентка 4 курса направления 080500 – Менеджмент (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «Разработка маркетинговой стратегия для компании RITINI на российском рынке женской одежды» в офис бакалаврской программы для публичной защиты, не содержится элементов плагиата. Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за предоставление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

\_\_\_\_\_ (Подпись студента)  
\_\_\_\_\_ (Дата)

## Оглавление

Введение.....	6
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	9
1.1. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений .....	9
1.2. Формирование стратегии в промышленном маркетинге в общей системе управления предприятием .....	14
1.2.1. Маркетинг на промышленном рынке .....	14
1.1.1. Анализ внешней и внутренней среды компании.....	16
1.1.2. Разработка маркетинговой стратегии.....	20
1.1.3. Бюджет и контроль над реализацией стратегии.....	23
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	26
Методология и дизайн исследования .....	26
2.1. Анализ внутренней среды.....	28
2.1.1. Описание компании.....	28
2.1.2. Организационная структура и культура.....	29
2.1.3. Текущая маркетинговая ситуация в компании.....	31
2.2. Анализ внешней среды .....	33
2.2.1. Анализ факторов микросреды.....	33
2.2.2. Анализ факторов макросреды .....	49
2.2.3. PEST-анализ .....	49
2.2.5. Поэлементный SWOT – анализ.....	65
2.2.6. Матрица General Electric (GE) / McKinsey .....	66
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ .....	71
3.1. Описание целевого сегмента .....	71
3.2. Описание позиционирования .....	77
3.3. Маркетинговые цели и задачи.....	85
3.4. Реализация маркетинговой стратегии .....	86
3.5. Ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговых программ .....	99
3.5.1. Формирование мотивационной схемы расчета заработной платы отдела маркетинга и продаж.....	100
3.6. Рекомендации по выполнению маркетинговой стратегии .....	107
Заключение.....	110
Список использованных источников.....	114
Приложения .....	123
Приложение 1. Показатели объема продаж в натуральном и денежном выражении....	123

Приложение 2. Распределение товарных категорий женской повседневной одежды осенне-зимних сезонов (в процентном соотношении к общему числу моделей за период с 2008 по 2014 гг.).....	124
Приложение 3. Распределение товарных ячеек категории плечевой группы одежды (в процентном соотношении к общему числу моделей за период 2008–2014 гг.).....	124
Приложение 4. Ассортиментная матрица, наложенная на параметры коллекции, состоящей из 40 моделей .....	125
Приложение 5. Функциональная матрица компании.....	126
Приложение 6. Личное интервью с генеральным директором компании RITINI .....	127
Приложение 7. Личное интервью с менеджером по продажам компании RITINI .....	128
Приложение 8. Поисковый количественный телефонный опрос с оптовыми клиентами компании .....	129
Приложение 9. Вырезка из сегментирования клиентов компании (продолжение в Excel) .....	130
Приложение 10. Количество оптовых клиентов компании по федеральным округам ..	131
Приложение 11. Средняя частота заказов в течение года .....	132
Приложение 12. Средняя сумма заказов в год.....	132
Приложение 13. Потенциал рынка .....	133
Приложение 14 . Поэлементный SWOT анализ .....	135
Приложение 15. Оценка конкурентоспособности товара компании в сегментах.....	137
Приложение 16. Оценка привлекательности сегмента .....	138
Приложение 17. Матрица Mckinsey/ GE и выбор целевого сегмента .....	139
Приложение 18. Сравнительный анализ ассортимента (ширина ассортиментной линейки).....	140
Приложение 19. Сравнительный анализ оптовых цен.....	140
Приложение 20. Сравнительный анализ по частоте обновления модельного ряда в год .....	141
Приложение 21. Сравнительный анализ дизайна моделей .....	141
Приложение 23. План тактических действий по основным направлениям.....	149
Приложение 24. Ассортиментная матрица новой товарной линии юбок.....	153
Приложение 25. Медиаплан на год.....	154
Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса .....	155
Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение).....	157
Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение).....	159
Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение).....	162
Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение).....	163
Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение).....	165
Приложение 27. Ответы менеджера по продажам на вопросы глубинного интервью ..	166
Приложение 28. Ответы генерального директора на вопросы глубинного интервью ...	168

Приложение 29. Инсайты поискового количественного телефонного опроса с целевым сегментом по требуемым условиям сотрудничества с производителями женской одежды.....	171
Приложение 30. Инсайты поискового количественного телефонного опроса с целевым сегментом по требуемым характеристикам ассортимента женской одежды .....	172

## **Введение**

Настоящая выпускная квалификационная работа написана на тему «Разработка маркетинговой стратегии для компании RITINI на российском рынке женской одежды» в формате прикладного проекта. Выбор данной темы обусловлен нарастающей нестабильностью во внешней среде и тенденциями рынка женской одежды и отрасли легкой промышленности к обострению конкурентной борьбы с ориентацией на потребителя. В связи с чем назревает проблема сохранения конкурентных позиций компании RITINI и обеспечения непрерывного ее функционирования на рынке женской одежды и возрастает значение маркетингового планирования с установлением четких целей и задач в соответствии с концепцией видения бизнеса и общей стратегии швейного предприятия. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств в основе решения данной проблемы лежит кропотливая и трудоемкая работа по выявлению предпочтений клиентов и удовлетворению их потребностей, созданию конкурентных преимуществ, координации работы подразделений компании, содержание и организацию которой раскрывает концепция стратегического планирования.

Многие компании на практике называют свое стратегическое планирование стратегическим маркетинговым планированием, которое позволяет формировать план развития на определенный период и проводить структуризацию предприятия на всех уровнях для получения необходимого результата. Процесс разработки и формирования маркетинговой стратегии имеет определенную структуру, но с учетом особенностей деятельности компании и изменчивости рынка занимает продолжительное время для проведения глубокого анализа и систематизации полученных результатов.

Исходя из актуальности данной темы, проблему можно сформулировать как отсутствие полноценной и адаптированной маркетинговой стратегии швейного предприятия RITINI на российском рынке женской одежды в сегменте B2B. В данном случае объектом исследования будет выступать непосредственно компания. Предметом исследования является маркетинговая стратегия.

Целью работы является разработка маркетинговой стратегии швейного предприятия RITINI на российском рынке женской одежде в сегменте B2B.

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

1. Определить и систематизировать алгоритм разработки маркетинговой стратегии

2. Определить маркетинговые цели и задачи на основе анализа текущего положения компании на рынке (классификация и оценка внутренних и внешних факторов)

3. Разработать маркетинговую стратегию компании RITINI с учетом поставленных целей и специфики ведения бизнеса на российском рынке женской одежды в сегменте B2B

4. Определить ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность маркетинговой стратегии

5. Формулирование рекомендаций по реализации маркетинговой стратегии для компании RITINI

Таким образом, предполагаемым результатом становится разработка маркетинговой стратегии и практических рекомендаций по ее реализации для компании RITINI на российском рынке женской одежды в сегменте B2B.

Поставленная цель и задачи определили структуру выпускной квалификационной работы, которая состоит из введения, трех глав (теоретической, аналитической и рекомендательной), заключения, списка использованной литературы и приложений.

Введение работы традиционно включает в себя краткое обоснование ее актуальности, специфику проблемы, цели и задачи, информацию о предполагаемых результатах и их практическом применении, перечень ключевых источников литературы.

Первая глава включает в себя теоретические основы формирования маркетинговой стратегии предприятия. Был проведен анализ и интерпретация подходов к созданию маркетинговой стратегии в работах признанных российских и зарубежных авторов, таких, как Ж. Ламбен, Ф. Котлер, В. Вибер, М. Макдональд, Р. Бест, О. Уолкер, Х. Бойд-мл, И. Липсиц, Р. Бреннан, Л. Каннинг, Ф. Уэбстер.

Во второй главе представлен анализ текущего положения компании на рынке с классификацией и оценкой внутренних и внешних факторов развития. Для этого собрана и систематизирована необходимая информация из вторичных (внутренние документы и отчетность, информационная база 1С, результаты научных исследований и публикаций, специализированные отраслевые обзоры и статьи) и первичных (личные интервью с менеджерами по продажам и маркетингу, генеральным директором компании RITINI и телефонные опросы с оптовыми клиентами) источников. В данной главе с помощью проведения анализа были определены наиболее важные для компании факторы и показатели, которые и были выбраны для формирования и разработки маркетинговой стратегии.

Третья глава работы направлена на разработку маркетинговой стратегии на один год, согласно установленным целям и задачи, представлены практические рекомендации по реализации стратегии для компании RITINI на российском рынке в выбранном целевом сегменте B2B, который будет способствовать развитию бизнеса и сохранению текущего положения на рынке компании. В данный раздел войдут следующие элементы: описание маркетинговых действий в области коммуникации и взаимодействия с выбранным целевым сегментом, ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговой программы, маркетинговый план по поддержке продукта, календарный график основных направлений стратегии в ежемесячной разбивке.

В заключение выпускной квалификационной работы представлены ключевые выводы и результаты, полученные в ходе написания прикладного проекта.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Каким образом будут достигаться установленные цели компании? Какие применяются тактики и стратегии для достижения поставленных целей и задач? В этих вопросах состоит основная концепция стратегического маркетинга. Главное направление маркетинговой стратегии заключается в реализации выполнения установленных организацией целей и задач, эффективном распределении и координировании имеющихся ресурсов основной деятельности на определенном товарном рынке. В первой главе проведен анализ и интерпретация подходов к созданию маркетинговой стратегии в работах признанных российских и зарубежных авторов, освещена роль стратегического маркетинга, определены особенности ведения бизнеса на промышленных рынках и освещены подходы и этапы к разработке маркетинговой стратегии.

### **1.1. Роль стратегического маркетинга в управлении предприятием в условиях рыночных отношений**

Основа всей концепции заключается в одном вопросе: Каким образом реализовывать управление предприятием в динамичных, изменчивых и неопределенных условиях среды? Нарастание нестабильности, прямой пропорциональностью которой являются изменение потребительского спроса, сокращение жизненных циклов товара, усложнение конкурентной борьбы, появление новых возможностей для бизнеса, непредсказуемость некоторых факторов внешней среды, постоянно растущие требования к качеству жизни. Все это приводит к резкому возрастанию значения стратегического маркетинга. По мнению Ламбена, ответ на поставленный вопрос, не только включает необходимость определения конкурентных преимуществ и своих главных достоинств, проведения тщательного анализа, оценки среды и прогнозирования ее изменения относительно времени, но и создания такой системы управления, которая бы могла поддерживать соотношение между внутренне и внешней средой, характером и результатами деятельности предприятия. Многие фирмы, управление которых в основном ориентировано на решение не долгосрочных проблем, с частой периодичностью в сменах задач, не имеющие нужный запас прочности в ресурсах, который, в случае необходимости, мог бы позволить провести эффективное обновление, не могут устоять на быстро меняющихся рыночных условиях.

Отечественные предприятия существенно уступают западным в эффективности ведения бизнеса. «Основная причина - неэффективная организация труда, второй фактор,

имеющий серьезную значимость-дефицит навыков управления. Все это характеризует отставание России от США по уровню производительности»<sup>1</sup>. Российские предприятия не обладают стратегией, способствующей достижению целей, которые, в свою очередь, ставят перед собой предприятия из развитых стран, да и не все западные компании разрабатывают такие стратегии, которые в дальнейшем можно перекинуть на отечественный рынок. Любое предприятие, будь то малый, средний или крупный бизнес, имеют необходимость в разработке стратегического планирования и формирования целей.<sup>2</sup> Котлер писал, что каждая компания должна думать о будущем и разрабатывать долгосрочные стратегии, позволяющие оперативно действовать в условиях постоянно меняющегося рынка. Для того, чтобы наладить связь с целевой аудиторией, иметь возможность вовремя среагировать на изменения ее потребностей, вкусов и дальнейшей корректировки стратегии, необходимо постоянно производить маркетинговые исследования. Учет таких факторов как специфика ресурсов, цели и возможности фирмы дадут возможность каждой фирме обрести стиль работы - свой путь.

Для того чтобы найти необходимые подход и этапы для разработки маркетинговой стратегии были рассмотрены несколько подходов из разных источников:

- Ламбен - «Менеджмент, ориентированный на рынок», «Стратегический маркетинг»
- Котлер, Келлер- «Маркетинг менеджмент», «Основы маркетинга»
- Бест - «Маркетинг от потребителя»
- Уолкер, Бойд-младший, Ларше – «Маркетинговая стратегия»
- Липсиц, Вигдорчик – «Маркетинговые стратегии для российских компаний»
- Brennan, McDowell, Canning, – «Business-to-business Marketing»
- Уэбстер – «Основы промышленного маркетинга»

Стратегический маркетинговый процесс по Ламбену неразрывно связан с ответами на следующие вопросы:

«1) Каким бизнесом мы занимаемся и какова миссия фирмы на выбранном базовом рынке?

2) Каковы целевые товарные рынки или сегменты и в чем заключается стратегия позиционирования в каждом сегменте базового рынка?

---

<sup>1</sup>Проблемы современной экономики России // Федеральный портал ProTown — Режим доступа: <http://www.protown.ru/information/hide/6584.html> (дата обращения: 20.01.16)

<sup>2</sup>Стратегическое планирование // Центр управления финансами — Режим доступа: <http://center-yf.ru/data/Marketologu/Strategicheskoe-planirovanie.php> (дата обращения 21.01.16).

3) Каковы основные факторы привлекательности в каждом сегменте и какие возможности и угрозы для развития существуют во внешней среде?

4) Каковы отличительные особенности, сильные и слабые и конкурентные преимущества компании в каждом сегменте?

5) Учитывая направление деятельности и ассортиментный портфель фирмы, какую стратегию развития следует выбрать и какие ресурсы для этого понадобятся?

6) Как выбранные стратегические направления переводятся в операционные маркетинговые программы?»<sup>3</sup>

Необходимые, являющиеся основными для компании, стратегические варианты, следует подкрепить стратегическими амбициями, в свою очередь которые должны быть основаны на возможностях фирмы и определены ее ролью на рынке. Это поможет определить положение компании на рынке. Будет компания лидером или все же выберет путь следования, а может она будет отличным претендентом на лидерство или занимать крайнее место в рыночной нише.

Наиболее важным моментом в маркетинговой стратегии является возможность точного определения целевого рынка товара или услуги. Далее фирма стремится к сотрудничеству и достижению конкурентного преимущества, с помощью построения грамотной сбалансированной программы маркетинга - микс (главным образом теория 4P: продукт, цена, место, продвижение, главным образом принадлежащая Теодору Левиту), которая должна быть направлена на удовлетворение потребностей и желаний целевой аудитории на данном рынке.<sup>4</sup> Маркетинговую стратегию необходимо соотносить с деятельностью других отделов компании для того чтобы компания двигалась к своим целям в одном направлении, грамотно распределяя имеющиеся ресурсы. В небольших предприятиях маркетинговая стратегия может быть меньше по объему и не такой формальной, как в крупных.

Основные функции, которые несет в себе маркетинговая стратегия:

- Переход традиционной ориентации на требования производства, к ориентации на требования рынка, для удовлетворения потребностей покупателей и дальнейшей получении прибыли
- Помогает оценить и верно распределить ресурсы компании и грамотно использовать ее потенциал. Одним из важных моментов существования каждой

---

<sup>3</sup>Жан-Жак Л. Менеджмент, ориентированный на рынок/Пер. с англ. под ред. ВБ Колчанова //СПб.: Питер. – 2004. – Т. 800.

<sup>4</sup>Уолкер, Бойд-младший, Ларше. Маркетинговая стратегия. Курс MBA / О. Уолкер-мл. и др. – М.: Вершина, 2006. – с 41

компания являются достижения поставленных целей, получение максимального дохода

- Демонстрирует путь компании, по которому она собирается строить и поддерживать отношения с клиентом

Маркетинговая стратегия должна постоянно корректироваться, следуя новым и постоянно меняющимся условиям. Главными составляющими успешной стратегии является постоянное отслеживание рынка, возможности предприятия в ходе изменений условий, гибкость и корректировка стратегии без изменения ее основного направления на развития предприятия.

Основным и самым главным моментом в разработке стратегии является анализ внутренней и внешней среды компании. Внутренний анализ необходим для вычисления возможностей компании для дальнейшего построения стратегии. Анализируя внешнюю среду, можно найти возможность расширения маркетинговых возможностей, а так же ограничения сферы успешного маркетинга. Характер поведения покупателя основан на четырех группах: культурный (культура, субкультура, социальное положение, реферативные группы), личный (возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, тип личности) и психологический (мотивация, восприятие, убеждения и отношения). Благодаря этим факторам, появляется возможность более точно и эффективнее охватить и обслужить покупателя. Факторы внешней среды прямо пропорциональный Увеличение роли маркетинга прямо пропорционально значению внешних факторов, в особенности при осуществлении антикризисных стратегий. Основное внимание компании должно быть направлено на сегменты рынка и клиентов, в перспективе долгосрочного сотрудничества. Необходимо понимать, что угрозы и возможности могут менять свое значения. Так угроза для одной фирмы, станет возможностью для другой и наоборот. Необходимая информация о внешней и конкурентной среде, в дальнейшем поможет в разработке релевантных стратегий. Оценка рынка начинается с данных внутренней среды - история продаж и др. Далее к ним прибавляются результаты внешних исследований: возможности и угрозы, рыночные тенденции и др. Маркетинговые исследования проводятся, для оценки потенциальных потребителей - понять их запросы, ожидания, восприятие. Используя сегментирование и основываясь на данную информацию, фирма способна обеспечить себе конкурентное преимущество.

Если кризисные явления, настигнувшие страну в последнее время, сохранят тенденции, то большинство отечественных предприятий будут нуждаться в корректировке и пересмотре стратегических планов. Занять позицию лидера рынка или

специализированную рыночную нишу, уйти из бизнеса с минимальными потерями или сохранить свою рыночную долю, смогут лишь те предприятия, которые своевременно и правильно оценят свои возможности и выберут необходимую для их бизнеса стратегию. Грамотная оценка текущей рыночной позиции предприятия зависит от объективной и достоверной рыночной информации. Из всего этого следует, что в условиях продолжительного спада спроса и продаж, затяжного кризиса - верно выстроенная функция стратегического мониторинга приобретает характер конкурентного преимущества предприятия, особенно работающего на B2Bрынке. Система рыночного мониторинга в компании на B2Bрынке в условиях кризиса может функционировать как информационная система, построенная на базе трех типов маркетинговых исследований: анализ и прогноз конкурентной позиции, бенчмаркинг продуктового предложения, мониторинг процессов обслуживания.<sup>5</sup>

В качестве первоочередных мер по улучшению управления маркетингом в период кризиса рекомендуется изучение потребностей клиентов и выбор наиболее перспективных; оценка ассортимента компании и эффективность продвижения и сбыта, сокращение нецелесообразных расходов и рекламных акций и скидок.

**Выделим основные этапы разработки маркетинговой стратегии:<sup>6</sup>**

- Анализ внутренней среды и анализ внешней среды
- Оценка конкурентной позиции компании
- Сегментирование, выбор целевого сегмента и позиционирование
- Определение маркетинговых целей и задачи компании
- Разработка маркетинговой стратегии
- Разработка маркетинговой программы на заданный период. Разработка графика мероприятий
- Система контроля и корректировки

---

<sup>5</sup>Солнцев М. А. Индустриальный и b2b маркетинг .Особенности стратегического анализа на b2b рынке в условиях кризиса [Электронный ресурс]./ Солнцев М. А. // Электронная библиотека - 2009— Режим доступа: <http://grebennikon.ru/author-2482.html> - страница 118 (дата обращения 27.01.16).

<sup>6</sup>Рауф Ибрагимов. Менеджмент сегодня Как оценить и выбрать стратегию компании [Электронный ресурс]./ Рауф Ибрагимов // Электронная библиотека - 2009. — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-a4dt.html> - страница 5(дата обращения 28.01.16).

## 1.2 Формирование стратегии в промышленном маркетинге в общей системе управления предприятием

### 1.2.1 Маркетинг на промышленном рынке

На российском B2B рынке доверия к организации – поставщику определяется по следующим критериям: качество деятельности и финансовое положение фирмы, постоянное технологическое совершенствование, репутация руководителя, команды и известность на рынке, стоимость предлагаемых товаров и услуг, а так же традиции и особенности деловых коммуникаций. Исходя из того, что для отечественного потребителя, наиболее значимым, нежели за рубежом, остается репутация фирмы и предоставляемые ею услуги и отзывы реальных потребителей. Исчерпывающее большинство потенциальных потребителей чаще доверяют мнению бывалых потребителей, которые используют данный товар или услугу. От степени сложности товара и длительности срока его эксплуатации, зависит какое количество времени, потенциальные корпоративные потребители затратят на изучения отзывов.<sup>7</sup>

Средствами распространения информации являются выставки и семинары, рассылка сведений посредством интернета, публикация в узкоспециализированных изданиях, личные встречи менеджеров отдела продаж с клиентом. Обращения к средствам массовой информации не является актуальным, за неимением массового покупателя. Самыми важными и эффективными инструментом продвижения на рынке B2B непосредственно являются: прямой маркетинг, личные продажи и связь с общественностью. Наибольший результат можно достичь, используя каналы продвижения, такие как: событийный маркетинг, работники отдела продаж и технические консультанты, специализированные выставки и пресса, интернет технологии, директ-мейл, семинары, конференции и собственное корпоративное издание.<sup>8</sup> Эффективный B2B маркетинг заключается в предложении своим покупателям товары, которые обладают преимуществом перед конкурентами, а также будут полезны клиентам покупателей.<sup>9</sup>

Формирование продуктовой стратегии с учетом эмоциональных потребностей клиента на рынке B2B услуг, остается особенно актуальной. Когда клиенту сложно

---

<sup>7</sup>Ольга Блейхман .Особенности маркетинга рынка B2B. На примерах российского бизнеса в сфере сложно технической продукции и услуг [Электронный ресурс]./ Ольга Блейхман //Школа рекламиста - 2009. — Режим доступа: <http://www.advschool.ru/articles/article1164.htm> (дата обращения 02.02.16).

<sup>8</sup>Астафьева М.К. Болховитина Е.Н. Маркетинговые коммуникации на рынке B2B и их эффективность [Электронный ресурс]/ Астафьева М.К. - студент / Болховитина Е.Н. – ст. преподаватель //Сервер электронных публикаций — Режим доступа: <http://edu.secna.ru/media/f/market.pdf> – 45 страниц (дата обращения 05.02.16).

<sup>9</sup>Павел Бернович 5 главных функций маркетолога на рынке B2B [Электронный ресурс]/ Павел Бернович//Центр инновационного маркетинга - 2014 — Режим доступа: <http://www.noomarketing.net/funktsii-marketologa-v-b2b-marketinge> (дата обращения 05.02.16).

оценить «рациональную выгоду» от предоставляемой услуги, его предрасположенность всегда будет к той компании, которая будет удовлетворять его эмоциональные и психологические потребности (уважение, дружба, общение и т.д. и т.п.)<sup>10</sup>

Различия между потребительским и промышленным маркетингом:

- Небольшое количество клиентов, по сравнению с количеством клиентов на потребительских рынках
- Средняя стоимость сделки выше, чем на потребительских рынках
- Принятие решений на деловом и на потребительском рынках отличается в том, что компания имеет формальную структуру в рамках которой взаимодействуют сотрудники, что влияет на принятие решений
- Процесс принятия решений о том, следует ли покупать товар обычно более длительный и бывает более высокоструктурированным.<sup>11</sup>

Основной отличительной чертой промышленного маркетинга является то, что он непосредственно связан с общей корпоративной стратегией. Так же имеет большую степень функциональной зависимости - результатов маркетинга от эффективности служб. Основные составляющие влияние на эффективность промышленного маркетинга: производство, НИОКР, логистика. Все, без исключения, службы компании в первую очередь должны удовлетворять потребности клиента. Промышленная компания должна иметь более тесное сотрудничество, чем компания, ориентированная на потребительский рынок. Специфика промышленного маркетинга заключается в том, что покупатель и продавец, связанные тесными отношениями. Особенно это можно наблюдать, когда продукт используется в сфере деятельности клиента – материалы, сырье, комплектующие. Залогом долгосрочных и стабильных отношений между предприятием и клиентом являются переговоры. Именно успешное ведение переговоров в дальнейшем будет способствовать изменениям условий, при необходимости. Последние наблюдения показывают, что зачастую отношения между клиентом и поставщиком на деловом рынке приобретают стратегический характер. Сложность процесса закупки напрямую зависит от влияния формальной структуры, количества участников, значительных денежных сумм, технических факторов и других условий.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup>Конспект видеолекции MBA Start .«Функциональные маркетинговые стратегии» [Электронный ресурс]/ FTP сервер — Режим доступа: <http://www.noomarketing.net/funktsii-marketologa-v-b2b-marketinge> (дата обращения 05.02.16).

<sup>11</sup>Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005.

<sup>12</sup>Уэбстер Ф. Основы промышленного маркетинга / Ф. Уэбстер. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2005. –

### 1.1.1 Анализ внешней и внутренней среды компании

Внешний анализ как элемент плана маркетинга - это анализ рыночной среды, в которой компания ведет деятельность, необходимо найти те угрозы и возможности, которые предлагает рынок, определить рынок и дать ему характеристику. Внешний анализ делится на анализ макросреды и анализ микросреды. В макросреду входят демографические, технологические, правовые факторы, политические, социальные и культурные<sup>13</sup>, микросреда это те значимые для компании элементы внешней среды, которые влияют на прибыль и деятельность организации - рыночные тенденции, поведение покупателей, конкурентная среда, поставщики. Из тенденций, найденных в результате анализа, выделяются угрозы и возможности.

**Определение рынка и сегментирование.** Рассматривая сегментирование клиентов на рынках B2B, следует учесть коренные отличия от рынков товаров массового спроса. Первая отличительная черта заключается в том, что число субъектов, предъявляющих спрос на B2B рынках на порядок меньше. Вторая - в том, что процесс закупки товара является инвестицией для предприятия, которая в дальнейшем должна приносить прибыль и обеспечивать работу инфраструктуры бизнеса клиента. Следуя из этого, процесс регламентируется (внутренними инструкциями или деловыми обычаями), закупки совершаются на основе коллегиального решения или ответственным лицом покупающей фирмы. Именно эти коренные отличия обрисовывают специфическую картину промышленного рынка, которая, в свою очередь определяет разницу в подходах к сегментированию: объем единичной покупки на несколько порядков больше, риски выше, технически сложные продукты, квалификация покупателей значительно выше, отношения между покупателем и продавцом значительно выше, покупатели оказывают значительное влияние на формирование продукта. При анализе клиентской базы стоит учитывать максимально большее количество критериев: сектор (частный или государственный); рабочая отрасль компании, масштаб бизнеса; каналы распределения; объем закупок; топ-позиции в предлагаемой товарной группе; условия оплаты. Иначе говоря, для того чтобы выявить необходимость сегментирования рынка для компании, должны быть выполнены следующие условия: Большое количество потребителей с разнообразными потребностями, возможность дифференцировать товар со стороны производителя; наличие ощутимой конкуренции за потребителей. Понимание

---

<sup>13</sup>Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2007. – 656 с.

механизмов и критериев, с которыми потребитель выбирает товар и поставщика непосредственно связан с подходом к сегментированию. Когда рынок клиентов насыщен, имеет смысл разделять их на группы, для дальнейшего формирования подходов и общих рекомендаций, необходимым в работе специалистам отдела продаж.

Важнейшим параметром, для осуществления сегментирования, всегда будет являться торговый оборот, в независимости, какие ключевые требования покупатель ставит перед собой. К примеру, количество привилегированных клиентов незначительно, а экономический эффект может быть велик. Опираясь на правило Парето, 80% процентов оборота компании обеспечивает 20% потребителей, а на рынках промышленности этот закон имеет еще большую значимость и позволяет работать с такими клиентами более продуктивно. При правильном сегментировании рынка, появляется возможность не только решить концептуальную маркетинговую задачу – грамотно структурировать информацию о рынке, адаптировать предложения компании к различным потребностям разных групп клиентов, но и дает массу преимуществ для организации работы компании на более высоком уровне, увеличивая продажи и прибыли.

Исходя из этого, сегментирование клиентов позволит компании решать сразу несколько задач: нацелиться на работу с наиболее прибыльными и перспективными группами клиентов, вести таргетированную политику по привлечению клиентов, предлагать покупателям необходимый товар (исходя из запросов), цену, условия, сотрудничества – и главное, обеспечивать устойчивое положение на рынке.

**Определение и анализ конкурентов.** Анализ конкурентоспособности должен быть конкретным, чтобы его можно было использовать на практике. Под конкуренцией следует понимать наиболее опасных соперников компании, отличительные качества формулируются по отношению к приоритетным конкурентам. Анализ конкурентоспособности похож на анализ рыночной привлекательности, объектом анализа вместо рынка становится компания.

Существует два пути сравнительного анализа конкурентов: подробный - анализ, доходящий вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед; для решений краткосрочных задач. Бывают ситуации, в которых необходим анализ конкурентного окружения:

- разработка маркетинговой стратегии, позиционирования товара
- прогнозирование плана продаж
- разработка ассортимента и товарной политики
- установление цены на товар

- разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта
- разработка стратегии продвижения продукта

При определении соперников необходимо учесть, что не все участники данного рынка являются стратегическими конкурентами. Их интересы могут лишь поверхностно пересекаться, затрагивая некоторые характеристики. Для того чтобы определить стратегически значимых конкурентов компании, необходимо собрать подробную информацию о ключевых игроках рынка, которая может быть получена в результате проведения маркетинговых исследований конкурентов. Для большей эффективности и наглядности, анализ, полученный информации лучше проводить, используя метод сравнительно анализа конкурентов, сопоставляя параметры компании с аналогичными параметрами ключевых игроков рынка, определяя сильные и слабые стороны игроков и путем составления карт стратегических групп конкурентов. Значимые характеристики компании, которые отличаются в зависимости от условий разных рынков, определяются путем опроса клиентов. Основными данными будут считаться :цена, возможность отсрочки платежа, бренды, уровень обслуживания, наличие ходовых позиций и т.д. Определение конкурентных позиций (профилей) заключается в сравнении компаний по ключевым факторам успеха (КФУ)<sup>14</sup>. В ходе данного анализа важно правильно определить КФУ с точки зрения потребителей. Для этого каждому ключевому фактору присваивается удельный вес. Для определения точного конкурентного профиля необходимо выбрать самых сильных и значимых конкурентов.

Внутренний анализ с позиции рассмотренной Ламбенем - необходимо оценить слабые и сильные стороны компании, для того чтобы определить тип устойчивого конкурентного преимущества, которое ляжет в основу стратегии. Сильные стороны компании помогают добиться успехов, слабые показывают то, что можно улучшить.<sup>15</sup>

Внешний и внутренний анализ по каждому из авторов соединяется в SWOT анализе, который включает в себя сильные и слабые стороны компании, найденные в ходе внутреннего анализа, а также возможности и угрозы, найденные во внешней среде анализа. SWOT анализ помогает сформировать стратегические альтернативы, которые возникают после соотнесения результатов внешнего и внутреннего аудитов.

<sup>14</sup>Зуб А.Н. 10 шагов стратегического планирования . Маркетинг и маркетинговые исследования [Электронный ресурс]./ Зуб А.Н. // Электронная библиотека - 2009 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/author-2843.html> - 15 страниц (дата обращения 07.02.16).

<sup>15</sup>Калашников А. Актуальные управленческие решения [Электронный ресурс] / Калашников А.//Актуальные управленческие решения — Режим доступа: [http://actually.pro/Report\\_samples/actually.pro-ADL-matrix.pdf](http://actually.pro/Report_samples/actually.pro-ADL-matrix.pdf) (дата обращения 10.02.16).

Наиболее распространенными методами анализа в стратегическом маркетинге являются: матрица BCG, матрица ADLittle, матрица Shell, матрица McKinsey/GE, матрицы Ансоффа и Портера. ADL матрица – наиболее удобный инструмент для разработки стратегии. Она позволяет распланировать стратегию компании, товара или услуги, учитывая цикл отрасли и уровень конкурентоспособности компании на рынке. Основой матрицы является концепция жизненного цикла товара и отрасли, в соответствии с которой, переход от одной стадии к другой требует изменения стратегических решений. Благодаря использованию матрицы, можно выработать правильные направления для стратегических управленческих решений, определить вектор развития компании, товара и услуги. Основные четыре стадии жизненного цикла отрасли: стадия становления отрасли, стадия роста отрасли, стадия зрелости отрасли и стадия старения. Основные ситуации конкурентоспособности товара компании на рынке: доминирующая сильная, благоприятная, неустойчивая, слабая.<sup>16</sup>

**Выбор целевых сегментов.** Акцент усилий на одном сегменте значительно отличается в потреблении, а так же отличную от других сегментов модель совершения покупки. Он эффективен тогда, когда потребности целевого рынка сильно расходятся от потребностей прочих сегментов. Данный процесс может быть представлен сначала в виде нахождения и описания сегментов, затем выбор наиболее перспективного сегмента и разработки стратегии для него. Использование стратегии концентрированного маркетинга даст возможность компании достичь конкурентного преимущества на рынке за счет разработки продукта, максимально отвечающего потребностям целевой аудитории, тем самым достигнув высокого уровня лояльности, которая обеспечит защиту от переключения на других игроков рынка и позволит достигать высокой конкурентоспособности при низком бюджете на продвижение и довольно малых затратах на поддержку и распространения товара. Такой способ наиболее подходит для малого бизнеса, который обеспечит долю на целевом рынке. Данный подход позволит добиться лидерства в выбранном сегменте, после чего откроются новые возможности в виде других сегментов. Постепенный прирост потенциала, в дальнейшем, может обеспечить конкурентоспособность с крупными соперниками.<sup>17</sup>

Методом определения стратегии является матрица «привлекательность отрасли — конкурентоспособность» по-другому называется также матрица GeneralElectric/ McKinsey.

---

<sup>16</sup>Калашников А. Актуальные управленческие решения [Электронный ресурс] / Калашников А.//Актуальные управленческие решения — Режим доступа: [http://actually.pro/Report\\_samples/actually.pro-ADL-matrix.pdf](http://actually.pro/Report_samples/actually.pro-ADL-matrix.pdf) (дата обращения 10.02.16).

<sup>17</sup>О способах охвата рынка в маркетинге [Электронный ресурс]// PowerBranding — Режим доступа: <http://powerbranding.ru/segmentirovanie/ponyatie-celevogo-segmentirovaniya-v-marketinge/> (дата обращения 11.02.16).

Она представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании<sup>18</sup>. Использование весовых коэффициентов и учет трендов развития отрасли является главной особенностью при построении модели. На практике матрица GeneralElectric/McKinsey, дает ответы на следующие вопросы : какое именно направление бизнеса следует развивать, в каком направлении компания будет нести убытки, какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности и какие товары будут приоритетными в продвижении и развитии. Критерии привлекательности и конкурентоспособности берутся из внешних и внутренних факторов среды. Данные критерии включают в себя рыночные факторы, потребительские факторы и факторы, описывающие тенденции и динамику сегмента. В расчетах используется интегральный показатель оценки (важность критериев), который показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса компании и на возможность получения дополнительной прибыли. Расположение анализируемых сегментов и товаров в матрице происходит согласно количеству набранных баллов. Маркетинговая стратегия прямо пропорционально зависит от положения сегмента товарного рынка в матрице. Чем выше будет конкурентоспособность товара и привлекательность рынка – тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении. Стоит сконцентрировать ресурсы на привлекательных рынках, где позиции будут гарантированы за счет конкуренции и наоборот.

### **1.1.2 Разработка маркетинговой стратегии**

**Цели и стратегия маркетинга.** При создании эффективной стратегии, в первую очередь, необходимо сформулировать цель компании. В менеджменте цель предприятию ставит сам собственник. Он должен сформировать политику по отношению к компании и внешней среде, поставить цели предприятию исходя из ограничений. Так же следует оценить цели, достигаемые конкурентами своей рыночной ниши, определить, что может достигнуть предприятие.<sup>19</sup> Цель должна быть высокой, с одной стороны, для того чтобы составить конкуренцию, с другой, более реалистичной, чтобы быть достижимой.

---

<sup>18</sup>Olivier Furrer .Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric . «Corporate Level Strategy: Theory and Applications» [Электронный ресурс]/ Olivier Furrer –PowerBranding - 2010 — Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey> (дата обращения 11.02.16).

<sup>19</sup>Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация. Постановка цели .Журнал "Стратегический менеджмент"[Электронный ресурс]/ Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. //Корпоративные системы управления – 2015 — Режим доступа: <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/Strong-Enterprise-Strategy-1.aspx> (дата обращения 12.02.16).

Для определения целей необходимо ответить на ряд вопросов в указанной ниже последовательности.<sup>20</sup>

- 1) *Зачем мы это делаем?* Понимание роли поставленных цели, которые играют в реализации стратегии более высокого уровня и как их достижения отразятся на деятельности компании.
- 2) *Что именно должно быть сделано?* Необходимо четко формулировать цели,используемые термины должны описывать результат,а не процесс. Все заинтересованные стороны должны понимать результат однозначно.
- 3) *За счет чего цель может быть достигнута?* Следует понимать, возможность достижения поставленных целей с учетом имеющихся ресурсов и ограничений. С какими рисками придется столкнуться.
- 4) *Когда мы должны достичь цели?* Цели должны быть достигнуты за определенные временные рамки. При оценке времени, необходимого для достижения целей, следует исходить из имеющейся практики, а не идеальных условий
- 5) *Как мы будем оценивать достижение цели?* Стоит заранее позаботиться об определении практических результатов и точных количественных критериев реализации стратегии. Так же, желательно, выбрать процедуры оценки результата.

Если соблюдать этот порядок действий, то формулировка корректных целей будет легче. Данная последовательность будет более логична при планировании. Бессмысленно рассчитывать сроки и продумывать инструменты контроля, если нет четких ответов.

Обладая исчерпывающей информацией о компании и окружении, для дальнейшего ведения стратегического управления,следует сформулировать основную цель компании. Основатели стратегического планирования полагают, что прибыль не должна являться главное целью компании – она скорее важная для поддержания успешного развития бизнеса. Дойль и Штерн выделяют несколько типов целей: увеличение доли рынка, инновационные цели, области ресурсов, области производительности, социальные цели, цель получения прибыли.

---

<sup>20</sup>Мирскова А. В. Фуфаев М. Н. Пять подводных камней на пути стратегии компании .Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Мирскова А. В. Фуфаев М. Н. // Электронная библиотека - 2015. — Режим доступа:<http://grebennikon.ru/article-m1r6.html> страница 4 (дата обращения 16.02.16).

**Позиционирование.** Главная задача позиционирования заключается в том, чтобы создать позицию с оптимальным соотношением «товар-цена». В свою очередь, она должна быть привлекательна для целевых потребителей и приведет к увеличению денежного потока. Конкурентная цена, широкий ассортимент, качество обслуживания и имиджа бренда, дифференциация продукта и другие различные характеристики вносят вклад в усиление позиций продукции компании. Когда комплексное воздействие превосходит конкурентов, товар становится более привлекательным для потребителей. Таким образом, необходимо постоянно осуществлять ряд мероприятий по управлению товаром, разработав стратегию позиционирования. Так Р. Бест отмечает три таких направления: дифференциация и позиционирования товара, брендинг и стратегии бренд-менеджмента и стратегии бренда и товарного ассортимента.<sup>21</sup> Котлер разделил позиционирование на следующие виды: Атрибутивное позиционирование, позиционирование достоинств, позиционирование применения, пользовательское позиционирование, конкурентное позиционирование, позиционирование категории, позиционирование качества/престижа.<sup>22</sup> Компании на данном этапе следует ответить на следующих два вопроса: «Как компании позиционировать свою продукцию по отношению к конкурентам и потребностям клиентов? И «какой источник дифференциации необходим для того чтобы эта позиция отличалась от конкурентов?»<sup>23</sup> Стоит отметить, что стратегия позиционирования включает в себя три этапа: определение текущей позиции и направленности ее развития, выбор желаемой позиции (укрепление существующих позиции, постепенное перепозиционирование, радикальное перепозиционирование или вытеснение конкурентов с занимаемой позиции), разработка стратегии для достижения желаемой позиции.<sup>24</sup>

**Маркетинговая программа.** Изучение рынка (рыночный спрос, сегментирование и потребности целевого сегмента и конкурентный анализ) является необходимым условием маркетинговой стратегии и предвещает разработку тактических действий. Долгосрочные маркетинговые стратегии являются фундаментом для выбора стратегического направления. Краткосрочные - тактика, по шагам которой компания движется к долгосрочным целям.

Маркетинговая программа, по своей сути, является конкретным руководством к действию, которые создаются, для того чтобы компания не ограничивалась определением

---

<sup>21</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. – Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с 326

<sup>22</sup>И. Ф. Котлер. Основы маркетинга - Москва, 2007. - с. 224-225

<sup>23</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. – Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с 362

<sup>24</sup>Проблемы разработки стратегии позиционирования .Теория маркетинга[Электронный ресурс]//Компания платных опросов — Режим доступа: <http://websurveys.ru/theory/mathe70.htm> (дата обращения 20.02.16).

целей и путем их достижения, а занялась разработкой конкретной программы, которая должна быть согласована с маркетинговой стратегией и ее целями. Стратегические планы могут быть наступательными, ориентированными на рост, увеличение доли рынка, выход на новые рынки и или оборонительными, направленными на сохранение и защиту существующего положения компании на рынке, сужение рыночного фокуса, необходимое увеличение прибыльности или реструктуризации активов.<sup>25</sup>

Следует спланировать бюджет для программы маркетинга. В нем должно быть указано, сколько ресурсов и на какие мероприятия должно быть выделено бюджета. Необходимо определить, каким образом будут достигнуты стратегические цели. Для успеха маркетинговой стратегии требуется единый комплекс маркетинговых инструментов, состоящий из продукта, цены, продвижения и места, который может быть либо скорректирован, либо разработан заново. Важнейшей частью в компании ориентированной на рынок является управление процессом разработки новой продукции с учетом нереализованных потребностей покупателей, продукции конкурентов и имеющихся технологий, а также то, как будет организовано ценообразование, каким должно быть продвижение этих линий на рынок и какие каналы распределения необходимо задействовать для обеспечения максимальной эффективности. Для более четкой и упорядоченной картины выполнения программы следует составить подробный план действий, описывающий мероприятия на будущий год и устанавливающий список лиц, ответственных за выполнение каждой из задач. Как правило, маркетинговая стратегия составляется на год, однако она допустима на более длительный срок, в зависимости от специфики бизнеса и целей, однако составление плана начинается заблаговременно в связи с тщательным проведением исследований, внешнего и внутреннего анализа среды. В ходе реализации маркетингового плана, результаты, к которым он приводит, постоянно контролируются, отклонения анализируются и принимаются необходимые меры по корректировке. План маркетинга должен корректироваться достаточно часто, так как внешняя среда очень непредсказуемая.

### **1.1.3 Бюджет и контроль над реализацией стратегии**

Одним из ключевых факторов успешного роста предприятия будет являться сотрудничество и взаимный обмен идеями на этапе разработки стратегических планов. Участие команды предприятия в разработке стратегии обеспечит ее реализацию в дальнейшем. Необходима качественная разработка соответствующих вопросов сотрудниками предприятия, чтобы положения, принятые в долгосрочном плане развития

---

<sup>25</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. – Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с 502

не остались формальностью. Важнейшими аспектами тут должны быть : ответственность за реализацию маркетинговой стратегии, настойчивость в достижении цели, оценка результатов и адаптация плана с грамотным распределением ресурсов.<sup>26</sup>Необходимым является также, чтобы руководство и сотрудники компании понимали, как маркетинговая стратегия отдельно и в совокупности влияет на прибыль, денежный поток, размер инвестиций, а также на маркетинговые показатели, связанные с положением компании на рынке и степенью удовлетворенности потребителей.Для эффективной работы плана, необходимо определить, каким образом будет достигнут и проконтролирован прогресс по достижению целей. Чаще всего используются графики выполнения работ, бюджеты и различные показатели эффективности.<sup>27</sup>

Контроль реализации маркетингового плана включает в себя необходимость точно определить, когда будут достигнуты те или иные результаты, чтобы в любой момент можно было оценить прогресс достижения целей. По мере исполнения маркетингового плана результаты, к которым он приводит, контролируются, отклонения анализируются и принимаются корректирующие меры, так как внешняя среда непредсказуема и сложно точно спрогнозировать, насколько компания будет результативна на рынке.

---

<sup>26</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. – Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с 613

<sup>27</sup>Жан-Жак Л. Менеджмент, ориентированный на рынок/Пер. с англ. под ред. ВБ Колчанова //СПб.: Питер. – 2004. – Т. 800.

## **Выводы по 1 главе**

В рамках первой главы были проанализированы и представлены теоретические основы формирования маркетинговой стратегии предприятия, где была освещена роль стратегического маркетинга в условиях рыночных отношений и непосредственно формирование стратегии в промышленном маркетинге в общей системе управления предприятием с выделением основных этапов разработки маркетинговой стратегии.

Для подведения итогов данной главы стоит отметить, что в условиях конкуренции, падении потребительского спроса и нестабильной политической и экономической ситуации возрастает значение стратегического маркетинга, а также является необходимым установление четких целей и задач с разработанной маркетинговой стратегией на определенный период для повышения экономических результатов компании. Исходя из всего вышеперечисленного, для разработки маркетинговой стратегии необходим творческий подход и определенная структура. Началом разработки считается проведение анализа рынка с выявлением возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон определенной компании. Далее проводится сегментирование, таргетирование, исходя из этого формируется позиционирование компании. После этого определяются цели по каждой из доступных возможностей, опираясь на рыночную привлекательность и конкурентных преимуществ, разрабатывается маркетинговая стратегия по выбранному целевому сегменту. На основе полученных данных создается маркетинговая программа на определенный период, каждый элемент по возможности оценивается в зависимости от ситуации на рынке, возможности их решения и необходимости ресурсов. Все это сопровождается составлением маркетингового бюджета. Если в ходе реализации компании, желаемые цели не были достигнуты, следует пересмотреть маркетинговую стратегию.<sup>28</sup>

Рассмотренные подходы авторов Ж. Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Р. Беста, М. МакДональда, О. Уолкера-мл., Х. Бойд-мл., Ф. Уэбстера позволили создать целостное восприятие и понимание методики формирования маркетинговой стратегии. Изучение и анализ вторичных источников позволил разработать маркетинговую стратегию для компании RITINI на рынке женской одежды в сегменте B2B.

---

<sup>28</sup>Бест Р. Маркетинг от потребителя. – Манн, Иванов и Фербер, 2008. – с 641

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ШВЕЙНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

В рамках данной главы будет рассмотрен анализ деятельности компании, ее организационной структуры и системы маркетингового управления с функциональной матрицей с выделением сильных и слабых сторон компании; анализ факторов микросреды (рыночные и отраслевые тенденции, анализ конкурентов, поставщиков, анализ рыночной модели поведения с определением емкости рынка и сегментацией оптовых клиентов) и анализ факторов макросреды (PEST-анализ с оценкой силой влияния); SWOT-анализ для выявления возможных стратегий для реализации, анализ привлекательности сегментов компании с помощью матрицы McKinsey/General Electric и определение степени зрелости рынка и конкурентоспособности компании для выявления вектора развития компании на основе полученной информации. Без сбора, обработки и глубокого анализа перечисленного невозможно написание самой важной части работы – разработки маркетинговой стратегии для компании RITINI на российском рынке женской одежды.

### **Методология и дизайн исследования**

Источниками сбора основной количественной и качественной информации для разработки маркетинговой стратегии послужили вторичные источники данных, такие как электронная информационная база «1С: управление небольшой фирмой 8», отчетность об объемах продаж в натуральном и денежном выражениях и уровне заработной платы менеджеров и другие внутренние документы, результаты научных исследований и публикаций, данные исследования маркетинговых агентств, обзор списка участников тематических выставок, специализированные отраслевые обзоры и аналитические статьи, и первичные источники, такие как личные интервью с менеджерами по продажам, маркетингу и генеральным директором компании RITINI, телефонный опрос с выбранным целевым сегментом.

Целью сбора и обработки внутренних вторичных источников (база 1С, отчетность, внутренние документы) являются формирование общего списка оптовых клиентов, определение и выбор характеристик (критериев) для проведения сегментации, формирование ключевых показателей эффективности.

Целью сбора и обработки внешних вторичных источников является выявление особенностей и текущей ситуации в отрасли легкой промышленности, на рынке женской одежды, ее конкурентов, а также выявление факторов внешней среды для определения возможностей и угроз компании.

Целью проведения личных интервью с менеджерами по продажам, по маркетингу и генеральным директором компании является выявление сильных и слабых сторон, плана дальнейшего развития с учетом ситуации на рынке, выявление рыночных тенденций и конкурентов, формирование общего списка оптовых клиентов и определение их поведения и особенностей, выбор и систематизация критериев для проведения сегментации и выбор наиболее перспективных для компании. Таким образом, полученная информация от сотрудников позволит провести анализ внешней среды (рынка, конкурентов, поставщиков, рыночное окружение, сегментирование) и анализ внутренней среды компании.

Ключевой целью проведения поискового количественного телефонного опроса с выбранным после сегментирования целевым сегментом является получение дополнительной информации о процессе выбора оптовых покупателей женской одежды, о предпочитаемых условиях сотрудничества с производителями, о критериях выбора женской одежды, о существующих конкурентах, у которых они, помимо RITINI, закупают продукцию, а также их восприятие данных брендов. Помимо этого необходимым является выяснение преимуществ и недостатков работы с компанией RITINI и получение рекомендаций по улучшению работы. Таким образом, полученная информация от респондентов позволит грамотно описать потребности и характерные особенности целевого сегмента и разработать для него позиционирование и маркетинговую стратегию.

Таким образом, проведение телефонного опроса и личных интервью можно условно разделить на три этапа:

- Разработка и составление анкеты для телефонного опроса (бланк интервью представлен в приложении), определение числа и порядка вопросов и условий для его проведения
- Отбор предполагаемых респондентов и непосредственно проведение опроса
- Систематизация и обобщение полученной информации
- Тщательный анализ данных в соответствии с целью проведения опроса и изложение результатов анализа

## **2.1. Анализ внутренней среды**

### **2.1.1. Описание компании**

Швейное предприятие RITINI, основанное в 1998 году, представляет одежду узкого ассортимента продукции: блузки, туники, жакеты, топы платья для женщин, отдающей предпочтение свободе самовыражения, оригинальным решениям и женственности.<sup>29</sup>

Предприятие, действующее на рынке более 15 лет, зарегистрировано как индивидуальный предприниматель без образования юридического лица, и которое осуществляется на свой страх и риск и отвечает по своим обязательствам всем своим личным имуществом. Компания строит свое управление исходя из маркетинговой концепции, ориентированной на выяснение и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка. Среди целевых направлений видов деятельности выделяют: ориентация на перспективный рост качества, разработка и выпуск качественной продукции женской одежды, удовлетворяющей требованиям потребителя, оптово-розничная продажа женской одежды, обеспечение роста прибыли и капитализации компании для дальнейшего развития производства в интересах покупателя и повышения уровня жизни сотрудников фирмы.

Органы управления предприятия, видя свою главную задачу – призывать всех сотрудников фирмы в процесс улучшения качества, дизайна продукции и обслуживания клиентов для достижения основной цели - получение прибыли за счет продажи конкурентоспособного товара и завоевания потребительских предпочтений. В целях поддержания конкурентных выгод, фирма должна осуществлять не только внутренний контроль за бизнес-процессами, но и отслеживать рыночные тенденции, предлагая женскую одежду, соответствующую потребительскому спросу. Швейное предприятие разрабатывает дизайн будущей коллекции, производит блузки и платья из импортных тканей Юго-Восточной Азии, которые проходят тщательный контроль на разбраковочном станке, для магазинов и бутиков женской одежды, приобретающих продукцию компании оптом для дальнейшей розничной продажи.

Зададим сегменты рынка, на которых компания ведет работу с помощью описания установления цен, канала сбыта и географически:

1) розничные покупатели розничного магазина компании в Санкт-Петербурге, цена для данной группы выше за счет торговой наценки

---

<sup>29</sup>Официальный сайт компании «RITINI» [Электронный ресурс]. //RITINI. — Режим доступа: <http://www.ritini.ru/about/> (дата обращения: 27.02.16).

2) покупатели интернет - магазина, цена для них еще выше в связи с тем, что компания не может перебивать цену некоторой части оптовых клиентов фирмы RITINI, так как, имея свои розничные сети, они устанавливают большую торговую наценку (например, в Москве). Продажи осуществляются на всей территории Российской Федерации посредством электронного каталога на корпоративном сайте компании, заказы отправляются «EMS Почта России»

3) комиссионеры, торговые посредники, которые продают продукцию компании от своего имени за счет фирмы и за оговоренное вознаграждение - комиссию

4) оптовые покупатели из разных городов России (Санкт-Петербург, Москва, Архангельск, Киров, Красноярск, Сызрань, Тула, Хабаровск, Ярославль и т.д.), которые представляют торговую марку фирмы в своих частных розничных магазинах. Цена для них меньше, чем у остальных, имеются системы скидок за выполнение объема закупок. Оформление заказа и продажи осуществляются с помощью электронного каталога сайта компании, электронной почты или напрямую по телефону с менеджерами компании, а также напрямую через оптовый отдел продаж предприятия. Доставка товара осуществляется на всей территории Российской Федерации, заказы отправляются через транспортные компании «Деловые Линии», «ПЭК», «ЖДЭ», «Байкал-Сервис», «КИТ».

### 2.1.2. Организационная структура и культура

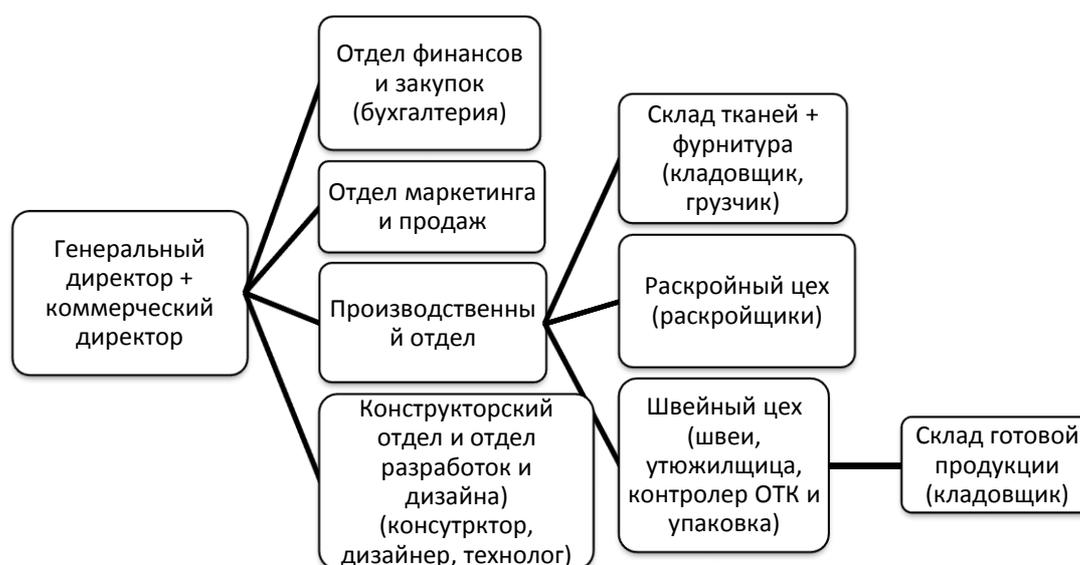


Рис. 1 Организационная структура компании RITINI

Источник [Внутренняя отчетность компании, 2015]

Организационная структура компании представлена в виде иерархичной структуры подразделений и включает в себя четыре отдела и имеет 55 сотрудников в подчинении. Данная структура образуются по видам деятельности организации и соответствует линейно-функциональному типу, которая сочетает в себе преимущества: упрощает профессиональную подготовку, позволяет легче контролировать деятельность подразделений и исполнителя. Также имеются недостатки: ответственность за получение прибыли ложится на начальника предприятия, структура не обладает гибкостью<sup>30</sup>. Тем не менее, такая структура часто используется в среднем и малом бизнесах. К основным органам управления относятся: генеральный директор и коммерческий директор. Ключевым назначением органов управления является обеспечение эффективного руководства коммерческой и производственной деятельностью на основе реализации контроля операций. Организационная культура швейного предприятия сочетает в себе как формальную, так и неформальную структуру взаимоотношений руководства с подчиненными. Компания ставит перед ее сотрудниками соблюдение трудовой дисциплины, своевременное выполнение заданий и доброжелательное отношение к каждому клиенту. Компания и ее руководство поддерживает благоприятную рабочую обстановку, строит отношения на взаимоподдержки и уважении, поощряет сотрудников предпринимать решения в ответ на быстро меняющиеся условия. Сотрудникам предприятия своевременно информируют об изменениях в их работе, результатах их деятельности, поэтому несколько раз в месяц проводятся общие собрания, на которых анализируются результаты работы за прошедший срок. На таких встречах обсуждаются предложения по улучшению качества продукции, идеи по созданию нового ассортимента на предстоящий период и способы по увеличению объема продаж и развитию торговой марки.

Компания, определяя главную цель – получение прибыли за счет реализации потребителям производимой продукции, имеет ряд задач для достижения цели:

- обеспечение ассортиментом женской одежды в соответствии с рыночными тенденциями, спросом и предпочтениями потребителей целевого рынка
- обеспечение персонала предприятия комфортными условиями труда, возможностью профессионального роста, создание благоприятного корпоративного имиджа швейного предприятия

---

<sup>30</sup>Линейно функциональная структура управления [Электронный ресурс].//Учебные материалы для обучающихся Менеджменту. — Режим доступа: <http://management-study.ru/linejno-funkcionalnaya-struktura-upravleniya.html> (дата обращения: 29.02.16).

- обеспечение эффективного руководства коммерческой и производственной деятельностью на основе реализации контроля операций (функций), сотрудничество и согласованные действия между подразделениями
- создание конкурентных преимуществ и сохранение партнерских отношений с клиентом

Доход от данного вида деятельности зависит от ряда факторов: доход увеличивается в предпраздничные дни, и уменьшается в последние дни; сезонные колебания товарооборота. Однако с изменением сезона изменяется ассортимент производимой продукции, а также применяется сезонная дифференциация торговых наценок (скидок) на товары.

### 2.1.3. Текущая маркетинговая ситуация в компании

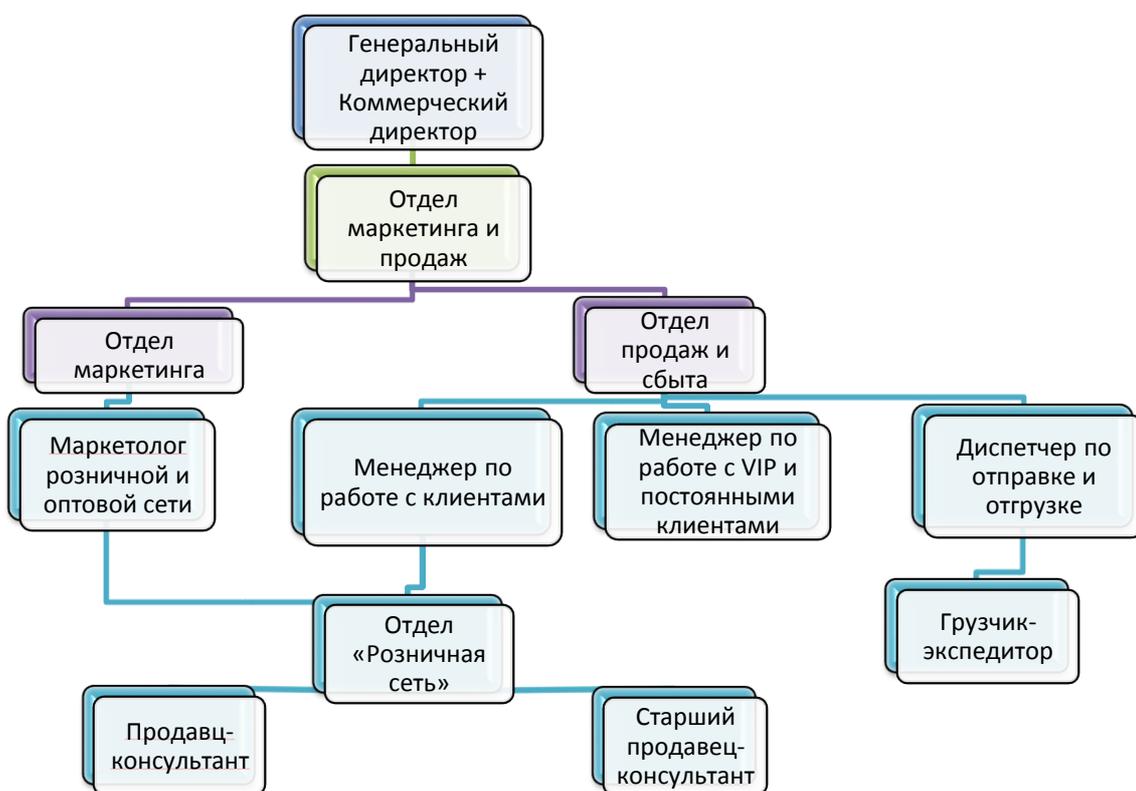


Рис. 2 Организационная структура системы маркетингового управления компании

Источник [Внутренняя отчетность компании, 2015]

Организационная структура системы маркетингового управления представлена линейно-функциональным типом управления. Деятельность отдела маркетинга и продаж находится одновременно в ведении генерального директора и коммерческого директора в

составе правления. Во главе отдела маркетинга и продаж – коммерческий директор, который отвечает за доход фирмы. Среди прочих важных функций его деятельности можно выделить формирование стратегии компании совместно с генеральным директором, мониторинг и анализ рынка, ассортимента, формирование политики ценообразования, формирование тактики поведения продавцов на рынке. В целом, максимальный эффект работы будет достигнут благодаря тесному сотрудничеству и согласованному взаимодействию между службами маркетинга и продаж, разработок и дизайна, производства и закупок (обеспечение соблюдения норматива остатков фурнитуры, сырья и материалов). Существующая организационная структура компании обоснована несколькими причинами: небольшой размер бизнеса (узкий рынок) при высокой степени географического разброса, необходимость централизованного контроля надвыполнением работы подразделений, ограниченность в денежных ресурсах, оптимальное соотношение персонала согласно требованиям рынка (стимулирование творческой активности и инициативы каждого работника предприятия).

Цель отдел маркетинга - изучение рынка, сбор и анализ информации, привлечение и удержание клиентов, продвижение торговой марки посредством рекламной деятельности. Цель отдела продаж – увеличение прибыли и ценности компании путем непрерывных и эффективных продаж и взаимодействия с клиентами, удовлетворения их потребностей в обслуживании. Тем не менее, несмотря на отлаженную систему организацию труда, существует трудности во взаимоотношениях отделов сбыта и маркетинга. В отделе маркетинга может наблюдаться недопонимание отделом продаж нового продукта предлагаемого отделом маркетинга и рассредоточение маркетинговых функций: выбор поставщиков и продвижения осуществляет коммерческий директор, подбор ассортимента - отдел закупок, а ценообразование, изучение рынка - отдел продаж и бухгалтерия. Тем самым, отделу продаж непонятна работа менеджера по маркетингу розничной и оптовой сетей. Также среди основных проблем, может наблюдаться нерегулярная поддержка торговых точек рекламными материалами (мерчандайзинг, pos-материалы), низкий уровень организации социального медиа – маркетинга и контекстной, медийной рекламы.

Некоторые маркетинговые функции выполняются другими организациями: фотосъемка коллекции одежды для каталога и веб-сайта, печать рекламной продукции (каталог, визитки), проведение маркетинговых исследований. Подготовка и реализация маркетинговых мероприятий, разработанная отделом маркетинга, находится под контролем генерального и коммерческого директоров, которому передаются соответствующие указания при участии сторонних рекламных агентств. Аутсорсинг

применяется для того, чтобы снизить затраты и получить качественный продукт/услугу. Для того чтобы лучше разобраться в том, как маркетинг и продажи функционируют построена функциональная матрица со сферой деятельности каждого сотрудника отделов маркетинга, продаж и закупок(см. Приложение.).

**Подход к управлению ценообразованием.** Компания работает в давно сложившейся категории цен и ее планирование происходит в результате действия внешних факторов с ориентацией на рынок, которые формируют конкуренты, покупатели, а также на основе внутренних факторов развития. Компания проводит политику «средних» цен. Мониторинг цен и продукции конкурентов происходит на основе посещения оптовых складов, розничных сетей, выставок, просмотра корпоративных сайтов различных компаний, в список сведений ценового мониторинга также входят варианты цены в зависимости от объема заказа, размер складских запасов. Так специалистами проводятся соответствующие расчеты прибыли, маржи и затрат. Рыночные условия влияют на действия компании в области ценообразования, тем не менее, имея налаженную базу клиентов, гибкий и индивидуальный подход к каждому, фирма не часто изменяет цены на свою продукцию. В основном же, снижение цен на продукцию происходит на последней стадии (прошлогодняя коллекция) жизненного цикла товара для ускорения ее сбыта при обновлении ассортимента, вследствие чего, RITINI устраивает распродажи и акции по ликвидации остатков раз в год.

## **2.2. Анализ внешней среды**

### **2.2.1. Анализ факторов микросреды**

#### **2.2.1.1. Рыночные тенденции**

В наши дни сфера отечественной легкой промышленности работает порядка 30 тысяч предприятий и около 47 тысяч индивидуальных предпринимателей.<sup>31</sup> Легкая промышленность входит в состав ведущих отраслей мирового комплекса. От мирового валового продукта доля составляет 5,7 %, порядка 13,8 % заключается в промышленном производстве.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup>Шишкина Н.И.. «Второе рождение» легкой промышленности [Электронный ресурс]/ Шишкина Н.И.//Центр научной политической мысли и идеологии. – 2015 — Режим доступа: <http://rusrand.ru/analytics/vtoroe-rojdenie-legkoj-promyshlennosti> (дата обращения: 04.03.16).

<sup>32</sup>Карасев П.А Зарубежный опыт инновационного развития легкой промышленности - секреты успеха в глобальной конкуренции[Электронный ресурс]/ Карасев П.А//Научная электронная библиотека – 2011 2015 — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-innovatsionnogo-razvitiya-legkoj-promyshlennosti-sekret-y-uspeha-v-globalnoy-konkurentsii> (дата обращения: 04.03.16).

Немаловажной составляющей экономики является отрасль легкой промышленности. Она включает в себе швейную, обувную, текстильную, меховую и кожевенную, которые делятся на подотрасли. Объем товаров за 2014 ,произведенный легкой промышленностью России составил порядка 290 млрд. рублей. Из них примерно 45 % пришлось на швейное производство. Лишь продовольственные товары, обгоняют легкую промышленность по уровню потребления, оставляя далеко позади рынки бытовой электроники и легковых автомобилей. В нашей стране затраты на непродовольственные товары насчитывают около 38% расходов. Примерно 8 % затрат соотечественников приходится на товары швейного рынка. Северо-западный Федеральный Округ совершил большой рывок в швейном производстве в 2014 году.<sup>33</sup>Рост составил 53,2 процента ,только 9 тыс. единиц блузок и платьев было произведено за этот год .В общем по всей стране за этот период было произведено порядка 23,7 млн. штук швейных изделий.<sup>34</sup>Но в 2015 году, в первом полугодии, общее снижение составило около 17 % по сравнению с другими отраслями страны, что привело к реструктурированию ассортимента.

Федеральным бюджетом было выделено порядка 1,7 млрд. рублей в 2014 году, на поддержку легкой промышленности в стране.<sup>35</sup>К сожалению, всего 25 % внутреннего рынка обеспечивает отечественная промышленность, остальной процент экспортируется.<sup>36</sup>

По последним данным FCG, уровень изношенности основных фондов равен 80 процентам. По причине этого сырье вывозиться за рубеж для обработки и производства и попадает обратно, но уже в качестве импорта готовой продукции. Резкое повышение мировой валюты и с появлением трудностей в закупке сырья, от которого напрямую зависит отрасль, приводят к стагнации в Европе во многих сегментах. На данный момент лидерами в этой отрасли является Китай, страны Южной Америки и страны средней и Азии. Эта промышленность является приоритетной для этих стран. Она была выбрана в качестве развития экономики страны. Удачное расположение Российской Федерации между Китаем и Европой преподносит свои преимущества для развития торговой

---

<sup>33</sup>России, цифры и факты. Часть 11 Легкая промышленность [Электронный ресурс].// Портал трейдеров – 2015 — Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/10564-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-11-legkaya-promyshlennost> (дата обращения: 10.03.16).

<sup>34</sup>Екатерина Быркова. Тяжёлый кризис лёгкой промышленности [Электронный ресурс]/ Екатерина Быркова//Информационно-аналитическое сетевое издание - 2015 — Режим доступа: <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/27748-tyazhyolyu-kpizis-lyogkoypromyshlennosti.html> (дата обращения: 10.03.16).

<sup>35</sup>Поддержку легкой промышленности могут снизить более чем вдвое [Электронный ресурс]//Интерфакс Ведомости – 2016 — Режим доступа: <http://www.vedomosti.ru/business/news/2016/01/15/624199-podderzhku> (дата обращения: 12.03.16).

<sup>36</sup>Аристарх Лушков Экономика России, цифры и факты. Легкая промышленность. [Электронный ресурс ]/ Аристарх Лушков // Социальная сеть для зрелых людей MaxPark – 2016 — Режим доступа: <http://maxpark.com/community/5862/content/5093399> (дата обращения: 12.03.16).

деятельности. Это достигается за счет уменьшения сроков доставки товаров. Основной экспорт уходящий из России это экспорт в страны СНГ. В 1 квартал 2015 года более 55 % всего экспорта пришлось именно на эти страны. Увеличение нелегальных операций приводит к потере бюджета. Ежегодно от неуплаты налогов выводится почти 650 млрд. рублей. Отечественные производители в тяжелой борьбе с известными зарубежными брендами, контрафактной продукцией и контрабандой, находятся в проигрышном положении. Все это, безусловно, сказывается на потери позиций предприятиями, приводит к снижению цен на производимые товары. Как следствие все это приводит к уменьшению прибыли и снижению отчислений в бюджет страны.

На рынке легкой промышленности РФ занято более 300 тысяч человек. При этом чуть больше одной четвертой работают на малых предприятиях с небольшим числом работников. В общем, в России действует около 3,5 тысяч малых предприятий в области легкой промышленности.<sup>37</sup> Исходя из того, что в легкой промышленности самая низкая заработная плата, происходит отток специалистов, связанный с целым рядом факторов. Уровень зарплаты в других отраслях значительно выше, нежели в сфере легкой промышленности. В 2014 году средняя заработная плата составила порядка 15 000 тыс. рублей. Начиная с 1990-х годов, учебных заведений, способных выпускать нужных специалистов сократилось в 4 раза. Все это приводит к дефициту кадров и неспособности заменить ушедшего сотрудника. В качестве сохранения кадров, заработная плата должна расти на уровне инфляции, а в перспективе должна расти больше, дабы не отставать от среднего уровня заработной платы.<sup>38</sup> Зарплата в отрасли остается одной из самых низких в России. В 2014 году, средняя заработная плата работников текстильной промышленности и швейного производства составляла 14 468 рублей.<sup>39</sup> Одной из причин таких низких зарплат в отрасли считается высокая доля теневого бизнеса в производстве, а также импортная реализация контрафактной продукции зарубежного и отечественного производства, что тормозит развитие легкой промышленности на общероссийском уровне.<sup>40</sup>

---

<sup>37</sup>России, цифры и факты. Часть 11 Легкая промышленность [Электронный ресурс].// Портал трейдеров – 2015 — Режим доступа: <http://utmagazine.ru/posts/10564-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-11-legkaya-promyshlennost> (дата обращения: 10.03.16).

<sup>38</sup>Законодательная база Российской Федерации Приказ Минпромторгарф от 24.09.2009 n 853 "об утверждении стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и плана мероприятий по ее реализации" стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://zakonbase.ru/content/part/641284>(дата обращения: 15.03.16).

<sup>39</sup>Шишкина Н.И.. «Второе рождение» легкой промышленности [Электронный ресурс]/ Шишкина Н.И./Центр научной политической мысли и идеологии. – 2015 — Режим доступа: <http://rusrand.ru/analytics/vtoroe-rojdenie-legkoj-promyshlennosti> (дата обращения: 16.03.16).

<sup>40</sup>Базовые проблемы развития легкой промышленности (по резолюции 1-го международного форума «Легпромфорум-2014») [Электронный ресурс]/Электронный журнал “Эксперт” - 2014 — Режим доступа:

Уменьшения платежеспособности и экономические санкции в отношении России привели к удорожанию импорта. Большинство компаний начали проявлять интерес к российским дизайнерам. К сожалению, большая часть отечественных дизайнеров не имеют больших масштабов производства. Постепенно бизнес многих игроков может свернуться, слабые компании покинут рынок, будут разоряться малые и средние фирмы, поскольку при таком сильном обесценивании рубля, удорожании стоимости аренды приведет к разорению. К тому же, будет наблюдаться большое сокращение административных расходов, такие как, расходы на маркетинг, персонал, пиар внутри корпорации и другие. Альтернативные варианты распространения заказов, например, выставки в страны, выездные шоу, размещения заказов на интернет порталах. В момент рецессии, направление на многоканальность будет усиливаться (сочетание онлайн и личных продаж). Это будет усиливаться в связи с сильным инструментом реализации остатков, расширением розницы без дополнительных затрат (открытие магазинов). Так же временно уменьшится интерес к премиальным маркам розничными игроками, но продолжится их развитие в онлайн ритейла. Рассматривая бюджетный ценовой сегмент, можно наблюдать следующие тенденции - в среднесрочном периоде будут преобладать гипермаркеты, рынки и мультиформатные универмаги. В среднем сегменте – сетевая розница, а в верхнем сегменте - магазины мультибрендов.<sup>41</sup>

Исходя из этого, можно выделить основные факторы способствующие сдерживанию развития предприятий отрасли:<sup>42</sup>

- высокие кредитные ставки, приводящие к снижению инвестиций (последнее место среди отраслей промышленности)
- высокая степень морального и физического износа технологического оборудования
- использование устаревших неэффективных технологий
- недостаток собственного сырья (хлопок импортируется на 100%, шерсть — на 85%, кожевенное сырье — на 30%)
- снижение покупательского спроса на отечественные товары,

---

<http://expert.ru/northwest/2014/45/bazovyie-problemyi-razvitiya-legkoj-promyshlennosti-po-rezolyutsii-1-go-mezhdunarodnogo-foruma-legpromforum-2014> (дата обращения: 19.03.16). развития легкой промышленности (по резолюции 1-го международного форума «Легпромфорум-2014») 2014 «Эксперт Северо-Запад» №45 (686)

<sup>41</sup>Иван Федяков .Женская одежда остается самым крупным, насыщенным и высококонкурентным сегментом рынка [Электронный ресурс]./Иван Федяков//Эксперт северозапад – 2015 — Режим доступа: <http://www.expertnw.ru/news/2014-03-03/zhenskaya-odezhda-ostaetsya-samym-kрупnym-nasyshchennym-i-vysokokonkurentnym-segментом-gynka>(дата обращения: 19.03.16).

<sup>42</sup>Поднять швейное производство сможет только малый бизнес [Электронный ресурс] // Информационно-аналитическое сетевое издание – 2015 — Режим доступа: <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/economics/business/29026-podnyaty-shveyное-proizvodstvo-smozhet-tolyko-malyy-biznes.html>(дата обращения: 21.03.16).

- низкий уровень производительности труда
- дефицит высококвалифицированных кадров (швей, раскройщиков, настройщиков оборудования) - работники легпрома в среднем получают две трети от уровня оплаты в обрабатывающей промышленности
- наличие контрафактной продукции (по оценкам, до 40% в объеме продаж), создающее неравную конкуренцию на рынке<sup>43</sup>

Многие предприниматели считают, что государство должно быть обеспокоено ситуацией на рынке и обязаны предпринимать необходимые меры. Например ограничить импорт или помочь экономически отечественным предприятиям. Одной из эффективных мер может стать борьба с ценовой дискриминацией российских производителей. Основной задачей стоит повышение конкурентоспособности российской продукции на мировых рынках. Найдя способ решить данную проблему, Россия сможет перейти в более высокую нишу, занять и удерживать позиции в глобальной рыночной экономике.<sup>44</sup>

По прогнозу ВНИИ потребительского рынка и мониторинга емкость российского рынка товаров легкой промышленности в ближайшие годы будет прирастать не менее чем на 10-12% ежегодно и к 2020 году розничный товароборот может достичь 4,5-5,0 трлн. рублей.<sup>45</sup>

**Обзор российского fashion рынка.** Несмотря на все нюансы, отечественные производители обладают рядом преимуществ перед зарубежными импортерами на национальном рынке, которые необходимо использовать для увеличения в период стагнации. Большинство дизайнеров отечественного рынка выпускают одежду случайным тиражом. Они избегают проблему затоваривания, так как готовы идти на более гибкие условия в отношении всех заказов и имея возможность поштучного пошива. Тем временем розничные компании на сегодняшний день действуют в условиях полной неопределенности. Причина тому постоянно меняющийся курс на валютном рынке, что приводит к невозможности угадывания потребительского спроса. Иностранные конкуренты могут предоставлять товар лишь в небольшом количестве, имея зависимость от сезонности, запасов сырья и предварительных договоренностей. Российские

<sup>43</sup>Разбродин Косенкова .Легпром: трудная дорога к потребителю[Электронный ресурс] / Разбродин Косенкова// Эксперт online – 2014 — Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/19/legprom-trudnaya-doroga-k-potrebitelyu/> (дата обращения: 22.03.16).

<sup>44</sup>Законодательная база Российской Федерации Приказ Минпромторгарф от 24.09.2009 n 853 "об утверждении стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и плана мероприятий по ее реализации" стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://zakonbase.ru/content/part/641284>(дата обращения: 15.03.16).

<sup>45</sup>Ирина Муравьева .Тяжелая болезнь легкой промышленности [Электронный ресурс]./ Ирина Муравьева //Бизнес и выставки .Деловой журнал для деловых людей – 2015 — Режим доступа: <http://biz-expo.ru/arhiv/valensiya-lokomotiv-progressa/tyazhelaya-boleznlegkoypromyshlennosti.html> (дата обращения: 25.03.16).

производители чаще прибегают к работе со специальными коллекциями для отдельных магазинов, создавая заказы под своего клиента, учувствуют в мероприятиях по продвижению товаров, способствуя росту его продаж. Так же предоставляют необходимые гарантии, но, отличие от зарубежных коллег, не могут обеспечить сопоставимой скорости их реализации.<sup>46</sup>

Рассматривая классификацию брендов в fashion бизнесе, заметно, что какой – либо единой системы попросту нет.<sup>47</sup> Однако исследователи Фрингз, Бернс, Брайнт определяют следующую логическую структуру. Они формируют одежду по следующим категориям: цена, стиль, качество, социальный статус.

Таблица 2 Классификация брендов в Fashion бизнесе

Тип	Категория	Ценовая политика	Пример
Дизайнерские бренды	От кутюр	категория роскоши	Chanelhautecouture
	Прет а порте де люкс	категория роскоши	Gucci, D&G
	Прет а порте де люкс	категория роскоши	Calvin Klein
	Диффузные бренды	высокие цены	DKNY
Бридж-бренды	Торговые марки розничного продавца	умеренные цены	Benetton, ZARA, Mango
	Фабричные торговые марки	умеренные цены	JonesNewYork
Умеренные бренды	Частные торговые марки	средние цены	Kmart's Jacklyn Smith, Liz Clairbom, OGGI
	Локальные торговые марки		
Массовый рынок	Бренды отсутствуют	относительно низкие цены	

Источник: [Burns, Bryant, 1999; Mueller, Smiley, 1995; Frings, 2002]

В статье под авторством Аринова, Петушковой, Христофоровой обращают внимания на особенности проектирования промышленной коллекции одежды. Данные были получены на основе маркетингового исследования показателей продаж модных коллекций в рамках прошлых сезонов.<sup>48</sup> Выявление закономерности формирования

<sup>46</sup>Ядерная Д. В. Управление продажами российских дизайнерских брендов в условиях кризиса: новые возможности. Управление продажами [Электронный ресурс]/ Ядерная Д. В. // Электронная библиотека - 2015 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-afqu.html> (дата обращения 27.03.16).

<sup>47</sup>Хангельдиевой И.Г., Чаган Н.Г. Прикладная культурология: Калейдоскоп идей. Ежегодник. Под ред. – М.: Издательский дом Международного университета в Москве [Электронный ресурс]/ Хангельдиевой И.Г., Чаган Н.Г // Brand-Building – 2015 — Режим доступа: <http://www.interun.ru/ss/interun/u/files/Kaleydoskop.pdf> - стр50 (дата обращения 30.03.16).

<sup>48</sup>Габдысаматовича А. Петушкова Г. И. Христофорова И. В. Маркетинговые исследования в fashion-индустрии как основа разработки механизма формирования ассортиментной матрицы. - маркетинг и маркетинговые исследования. – вшмспбгу. [Электронный ресурс]/ Габдысаматовича А. Петушкова Г. И. Христофорова И. В // Электронная библиотека – 2016 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-2hwd.html> - 15 с. (дата обращения 01.04.16).

ассортиментной матрицы магазина, являлась основной целью данного исследования. Для анализа был выбран промежуток времени с 2008 по 2014 гг. включительно. По каждому году было рассмотрено около 25 – 30 коллекций. Данное исследование показало, что плечевой одежде отдается основной приоритет - порядка 50%. В данный показатель не были включены жакеты (около 15%) это связано с сезонным фактором, так же учитывается многослойность одежды и то, что для создания структуры коллекции, достаточно минимальное количество товара, которые способны составить завершённый художественный образ. Оставшиеся товары – примерно 40 процентов, пропорционально распределяются по образам в коллекции.

Если учитывать расслоение по уровню дохода, игроки, которые развиваются в регионах, станут конкурировать в основном с открытыми вещевыми рынками. Так же конкуренция может составить с контрафактным товаром в нижнем сегменте. Для многих региональных покупателей большее значение имеют альтернативные форматы торговли. Наиболее выделяемый вид торговли это онлайн торговля, показывающая сильную динамику роста в последнее время.

Самое большое предложение на отечественном рынке составляют майки, футболки, рубашки и аналогичные им категории женского рынка одежды. Такая тенденция наблюдается не первый сезон, независимо от ценовой категории. Так же последнее время наблюдается рост продаж платьев и блузок. Все это связано с ориентацией на женственность, желанием сэкономить на целостном женском образе, образ для комфортной. В конечном итоге, сравнивая ассортимент по категориям и функционально – стилевым группам с европейскими поставщиками, то можно заметить типичную схожесть между ними. Самой большой спрос создает одежда для повседневной жизни – на нее приходится порядка 55% процентов от продаж женской одежды. Гораздо меньшим спросом пользуется деловая и формальная одежда. Все это связано с демократизацией дресс-кода на рабочем месте. Все больше женщин предпочитают так называемый стиль smart casual, который позволяет отказаться от строгой деловой одежды, делая основной акцент на женственность и элегантность моделей и трикотажа.<sup>49</sup>

### ***Анализ конкурентов***

Конкурентами являются те компании, которые предоставляют товары одной категории и работают с оптовыми клиентами компании RITINI или на которые в скором времени могут переключиться фактические и потенциальные покупатели.

---

<sup>49</sup>Рынок женской одежды в РФ: платья - на 1-ом месте РБК.[Электронный ресурс]//РБК – 2014 — Режим доступа: <http://www.solnce-fashion.ru/news/rynok-zhenskoy-odezhdy-v-rf-platy-a-na-1-om-meste.html> (дата обращения 02.04.16).

В ходе уже имеющейся информации в электронной базе, поисков в интернет и личных интервью с менеджером по продажам и по маркетингу, было предоставлен список конкурентов компании, с помощью которого можно провести анализ оптовых производителей на рынке женской одежды. Позднее, после проведения телефонного опроса с выбранным целевым сегментом, выявить основных конкурентов и провести сравнительный анализ. Конкурентами компании являются: Nochemio, Burvin, Blauz, Achosa, Петербургский стиль, Topdesign, Monocollection, Pompa, М-стиль, Мир брендов, Голубь, Вишня, Магия стиля, Devore. Оценить конкурентов компании по параметрам качество товара, фактическая скорость доставки является достаточно трудоемким процессом и может носить субъективный характер. Поэтому в качестве описания общей картины конкурентов, которые более подробно таблично представлены в Приложении, были выбраны такие критерии:

- Дата основания и присутствия на рынке
- Частота обновления модельного ряда в год
- Средняя оптовая цена
- Глубина/ширина ассортимента
- Размерный ряд
- Стиль одежды
- Дизайн одежды
- Наличие оптовых точек
- Представленность на рынке оптовых клиентов
- Страна (город) производителя
- Участие в профессиональных выставках и ярмарках
- Наличие SMM

Таким образом, выделены конкуренты и основные критерии, по которым можно выделить различия, представленные ниже (см. Табл)

Таблица 2 Профиль конкурентов компании RITINI

Критерии конкурентноспособности	Дата основания и присутствия на рынке	Частота обновления модельного ряда, в год	Средняя цена	Ширина ассортимента	Размерный ряд	Ключевое направление в одежде	Количество оптовых точек (шоу-рум) и менеджеров	Страна (город) производителя	Участие в профессиональных выставках и ярмарках	Наличие SMM
<b>Ritini</b>	1998	6-7 раз	1998	средний	42-58	платья, блузки	в СПб	Санкт-Петербург, Россия	СРМ, Текстильлегпром, Fashion Industry,	vkontakte, youtube, skype, google+
<b>Конкурент 1 Noche mio</b>	2006	4 раза	2006	узкий	42-50	платья	в Бресте, Москве, Киеве, Юзефове	Брест, Беларусь	Fashion Industry	vkontakte, instagram, одноклассники
<b>Конкурент 2 Burvin</b>	1997	3 раза	1997	средний	40-56	платья, костюмы	в Бресте, Киеве, Москве, Новосибирске	Брест, Беларусь	СРМ	vkontakte, facebook, instagram, livejournal
<b>Конкурент 3 Blauz</b>	2002	2 раза	2002	узкий	42-52	блузки	в Москве, в Санкт-Петербурге, Минске	Минск, Беларусь	СРМ, Текстильлегпром	facebook, twitter, google+, skype
<b>Конкурент 4 Achosa</b>	1997	8 раз	1997	узкий	42-56	платья	в Минске	Минск, Беларусь	СРМ, Fashion Industry	vkontakte, facebook, instagram
<b>Конкурент 5 Петербургский стиль</b>	1997	4 -5 раза	1997	широкий	42-52	костюмы, жакеты, юбки	в СПб	Санкт -Петербург, Россия	Текстильлегпром, Нижегородская ярмарка "Новогодний ярмарка"	vkontakte, facebook
<b>Конкурент 6 Topdesign</b>	1994	3 раза	1994	узкий	42-50	платья	в СПб	Рига, Латвия	Киев Экспо Стиль, Текстильлегпром	facebook

Таблица 3 Профиль конкурентов компании RITINI (продолжение)

Критерии конкурентноспособности	Дата основания и присутствия на рынке	Частота обновления модельного ряда, в год	Средняя цена	Ширина ассортимента	Размерный ряд	Ключевое направление в одежде	Количество оптовых точек (шоу-рум) и менеджеров	Страна (город) производителя	Участие в профессиональных выставках и ярмарках	Наличие SMM
<b>Конкурент 7 Monocollection</b>	1999	12 раз	1999	узкий	42-58	платья	в СПб, Москве	Санкт-Петербург, Россия	Индустрия моды	vkontakte, instagram
<b>Конкурент 8 Romra</b>	1995	4 раза	1995	широкий	40-54	пальто, плащи	в СПб	Санкт-Петербург, Россия	Лауреат премии «Лучший»	vkontakte, facebook,
<b>Конкурент 9 М-стиль</b>	2002	4 раза	2002	средний	36-72	платья	в СПб	оптовый поставщик одежды	нет данных	vkontakte, skype
<b>Конкурент 10 Мир брендов</b>	2004	6 раз	2004	широкий	42-50	платья, туники	в СПб	оптовый поставщик одежды	нет данных	vkontakte, skype
<b>Конкурент 11 Golub</b>	1994	5 раз	2100	узкий	44-52	топы	в Москве	Обнинск, Калужская область, Россия	нет данных	vkontakte
<b>Конкурент 12 Вишня</b>	2010	4 раза	1650	широкий	42-54	платья	в Москве, Подольске, Екатеринбурге	Санкт-Петербург, Россия	нет данных	vkontakte, instagram, youtube
<b>Конкурент 13 Магия стиля</b>	2010	5 раз	2660	широкий	40-54	платья	в СПб	Санкт-Петербург, Россия	Fashion Industry	vkontakte, instagram
<b>Конкурент 14 Devore</b>	1998	3 раза	1800	средний	42-56	юбки	в СПб	Санкт-Петербург, Россия	нет данных	vkontakte, facebook, instagram, skype

Исходя из проанализированных корпоративных сайтов конкурентов, можно сказать, что все игроки на рынке одинаково позиционируют себя как высокотехнологичное швейное производство женской одежды (лучшая методика конструирования, кроя и шитья на современном оборудовании), которое отвечает европейским стандартам с широким ассортиментом одежды и особым качеством тканей от европейских производителей и быстрой доставкой по России. Проанализировав ассортимент многих оптовых интернет магазинов, выяснилось, что одежда костюмного и платьево-блузочного ассортимента представлена в достаточном количестве, но в большинстве случаев она однообразна. Можно выделить компании, которые производят широкий ассортимент, включая весь спектр одежды для женщин (платье, блузки, топы, туники, жакеты, костюмы, свитер, джемпер, кардиган, шорты, юбки, брюки, пальто, плащи), Есть те, кто больше специализируется на узком, но глубоком ассортименте одежды, то есть в рамках одной товарной линии имеют много различных вариантов по дизайну, фасону, расцветкам. Одежда разного стиля, размера и фасонов присутствует на складе оптового поставщика одежды, где она намного дешевле, чем у производителей, но качество и дизайн снижены. Касательно стиля одежды, то Большинство компаний направлены на производство схожих стилей в одежде: повседневного, офисного и нарядного.

### ***Анализ поставщиков***

Ранее одним из основных поставщиков тканей компании являлась Турция и страны Юго-Восточной Азии. По данным Fashion Consulting Group, на Турцию приходится примерно 6 % рынка импорта готовой одежды в денежном выражении.<sup>50</sup> Однако в результате российско-турецкого конфликта и тому, что таможенники препятствуют ввозу турецкой одежды и тканей компания столкнулась с проблемой в поставках сырья-дефицита тканей. Турецкого поставщика могут заменить другие страны - Китай, Белоруссия, Узбекистан, Казахстан, Таджикистан и страны Восточной Европы. У компании на сегодняшний день ситуация складывается следующим образом – переход на более дорогие европейские ткани, что будет дороже, но обладают надежными и быстрыми поставками, или на более дешевые китайские, что приведет к снижению качества готовой продукции, а также имеют фиксированный большой объем заказа партии тканей и более длительный срок поставок.

---

<sup>50</sup>Снова о конфликте с Турцией: Кто заменит поставщиков турецких тканей на рынке российского легпрома.[Электронный ресурс]//Портал для профессионалов швейной отрасли - 2016 — Режим доступа: <http://procapitalist.ru/menyu/novosti/item/12110-cnova-o-konflikte-s-turtsiey-kto-zamenit-postavschikov-turetskih-tkaney-na-rynke-rossiyskogo-legproma?.html> ((дата обращения 02.04.16).

Основными партнерами и поставщиками, имеющие представительство в России и от которых зависит себестоимость изделия, и качество выпускаемой продукции, являются:

- Поставщики оборудования - «Швеймаш», «Трансметалл», «Веллес»
- Поставщики сырья (вешалки, этикетки, фурнитура) - «Винкопласт», «Маджента», «Айрис»
- Поставщики тканей: «Ланикс», «Intesa», «Davaris», «EurotexRussia», «Ozeltextyle»

### *Анализ рыночной модели потребления*

**Емкость рынка.** Данный анализ помогает выбрать приоритеты для работы - чем больше продаж может принести один сегмент, тем удобнее с ним работать, не распыляя усилия. Для того чтобы определить емкость рынка, необходима следующая информация: список оптовых клиентов из разных городов России, периодичность закупок продукции компании клиентами в течение года, средняя сумма заказа в денежном выражении. Расчет емкости рынка состоит из нескольких этапов:<sup>51</sup>

- 1) Границы рынка. Определение списка городов и количество клиентов в каждом федеральном округе, и занесение информации в сводную таблицу(см. Приложение 10)
- 2) Работа с базой данных. Соотнесение клиентов по критериям: объем продаж в натуральном и денежном выражениях, периодичность закупок в год, средняя сумма закупок в течение года, количество магазинов которые имеют оптовые покупатели, опыт ведения бизнеса клиентов, покупательская приверженность, условия оплаты (выделили 3 сегмента). Данная информация получена из имеющейся информационной базы 1С, исторических источников и опросов с менеджерами компании.
- 3) Оценка объема рынка. Определение и вычисление, по каждому клиенту усредненное значение частоты совершения заказов товара в течение года, усредненное значение суммы заказа в рублях, на основе имеющейся статистики продаж в базе 1С (см. Приложение 11 и 12)
- 4) Сегментирование юридических клиентов по выделенным критериям на 3 группы (см. Приложение 9 )

---

<sup>51</sup>Подробный анализ и изучение рынка Как определить объем рынка для B2B отрасли.[Электронный ресурс]/Power Branding – 2015 — Режим доступа: <http://powerbranding.ru/rynok/market-value-b2b/> (дата обращения 04.04.16).

- 5) Оценка емкости рынка за год, используя приведенные данные из вторичных источников информации и вычисленные вручную. Для расчета объема целевого рынка в денежном выражении нужно умножить три слагаемых: количество потенциальных клиентов, среднее количество заказов в год и средняя сумма заказа в денежном выражении.

Таблица 4 Итоговая годовая емкость сегментов в денежном выражении

ИТОГОВАЯ годовая емкость сегментов, руб.					
-	-	Сегменты B2B рынка			-
Федеральный округ	-	Емкость сегмента «А», руб.	Емкость сегмента «Б», руб.	Емкость сегмента «В», руб.	Итого емкость рынка по округам
Центральный	-	-	-	-	-
-	Москва	3072376,00	591 722,40	112 590,00	6 849 064,40
-	Остальные	1889393,31	2 665 209,96	340 175,88	6 784 172,46
Южный	-	-	1 064 669,16	279 499,76	1 344 168,92
Северо-Западный	-	-	-	-	-
	Санкт-Петербург	3848061,52	2 757 401,46	821 540,14	11275064,64
	Остальные	5087920,46	5 537 184,95	1 453 213,48	17166239,35
Дальневосточный	-	670969,08	818 608,63	229 075	2 389 621,82
Сибирский	-	1454736,08	2 240 631,55	361 810,04	5 511 913,74
Уральский	-	-	1 867 120,63	295 015,80	2 162 136,43
Приволжский	-	-	3 225 296,02	339 810,00	3 565 106,02
Украина, Киев	-	-	-	99 300,00	-
Казахстан, Астана	-	-	-	27 600,00	-
Итого емкость рынка по сегментам	-	15 229 000	20 096 875	4 232 730	-

**Сегментирование рынка.** Благодаря проведению личных интервью с менеджером по продажам и по маркетингу, систематизации информации о клиентах в компьютерной базе 1С: «Управление небольшой фирмой 8», был проведен аудит юридических клиентов компании с целью формирования списка целевых клиентских групп и выбора наиболее перспективных. Были проанализированы и выбраны значимые критерии для выделения клиентов в ключевые сегменты. Основную часть составили имеющиеся количественные данные прошлых лет, поскольку для занесения дополнительных данных благодаря опросам, потребовалось бы много ресурсов. Таким образом, основными критериями для сегментации, которые взяты из базы 1С, стали следующие:

- *объем продаж в денежном и натуральном выражениях* для выявления клиентов крупного, среднего и мелкого опта и их вклада в формирование прибыли компании
- *периодичность закупок в течение года*, что позволит выявить долю активных пользователей и тех, кто «пропадает на время» и совершает заказы время от времени
- *географический критерий (федеральный округ, город)* для выявления закономерности покупательского поведения и дальнейшего использования информации для работы с клиентами с других городов (стоимость доставки, стоимость за телефонные звонки, возможность личных встреч)
- *опыт ведения бизнеса в сфере розничной торговли и количество магазинов* позволит оценить уровень их знания о рынке, производителях и ассортименте и провести зависимость между опытом работы в рознице и сотрудничеством с RITINI
- *покупательская приверженность*, выраженная в длительности сотрудничества с компанией от 1 до 10 лет, которая позволит выявить временной тренд сотрудничества с компаний, а значит их лояльность бренду. В сегментировании указаны четыре группы приверженности. Сторонниками, в данном случае, будут клиенты, закупающие товар от 8 до 10 лет, постоянными клиентами, которые регулярно совершают закупки - от 5 до 7 лет, покупателями, которые заказывают иногда с периодичностью – от 1 до 4 лет и последней группой будут новые или случайные покупатели, обращающиеся время от времени менее 1 года.
- *условия оплаты* (100% предоплаты, договор 30%, 50%, 70% предоплаты + отсрочка платежа на 30 дней) для понимания того, у кого уже существует возможность отсрочки платежа, что скажет о доверительных отношениях между клиентом и компанией

Подробная сегментация клиентов представлена в расчетах Excel

**Портрет корпоративных клиентов компании.** Общее число корпоративных клиентов компании за 2015 год составляет 204 фирмы из разных городов России.

*Таблица 5* Показатели объема оптовых продаж в натуральном и денежном выражениях за 2013, 2014, 2015 год

Год	Объем продаж, шт.	Объем продаж, руб.	Количество оптовых клиентов, чел
2013	32091,00	33 876 581,03	257
2014	28929,00	34 817 327,88	207
2015	28141,00	40 120 022,38	204

Источник [Внутренняя отчетность компании RITINI, 2013, 2014, 2015]

Индивидуальные предприниматели в основном - женщины, зачастую это семейный бизнес, в котором принимают участие члены семьи - мужья, взрослые дети которые представляют торговую марку фирмы в своих частных розничных магазинах в разных регионах страны. В целом, оптовых клиентов компании можно описать с помощью основных параметров сегментирования, представленных ниже.

#### ***Демографические параметры***

Индивидуальные предприниматели, которые закупают оптом женскую одежду от производителей и оптовых поставщиков одежды из интернет магазина и продают в частных розничных магазинах в своем городе продукцию торговых марок фирм.

- Семейный бизнес
- Возраст от 30 до 60 лет
- Высокий и выше среднего доход в пределах 150 000 – 400 000 руб./мес.
- Высшее, среднее специальное образование
- Опыт ведения бизнеса от 3 до 16 лет
- Объем оптовых продаж за 2015 год составил 40 120 022,38 руб.в денежном и 28 141 шт. в натуральном выражениях

#### ***Географические параметры***

Из шести федеральных округов (центральный, южный, северо-западный дальневосточный, сибирский, уральский, приволжский) и городов России (Москва, Тула,

Ярославль, Брянск, Санкт-Петербург, Ленинградская область, Хабаровск, Томск, Сосновоборск, Красноярск, Иркутск, Ишим, Курган, Екатеринбург, Челябинск, Тюмень, Уфа, Самара, Нижний Новгород, и т.д.), Украины, Казахстана.

### ***Поведенческие и психографические параметры***

- Предпочитают полный модельный ряд от 42 до 54 размера офисного(классический, но не строгий, лаконичный фасон и традиционный цвет ткани), нарядного и повседневного(универсальность, удобство, простота в уходе) стилей одежды
- Частота возникновения потребности в продукции умеренная (6 и более раз в год для обновления ассортиментного ряда в своих розничных торговых точках)
- Закупают товар в большом, среднем и незначительном объеме в зависимости от потребности, сезонности, лояльности к продукции компании
- Самостоятельны в своём выборе, но предпочитают, чтобы при необходимости им оказывали квалифицированную помощь менеджеры по продажам и предоставляли возможность делать специальные заказы и отсрочку платежа

В результате собранной и систематизированной информации о клиентах (см. Приложение 9), можно выделить оптовых покупателей на три сегмента:

**Сегмент«А»** (приверженцы, лояльные покупатели) – 17 человек. Они характеризуются самым весомым вкладом в оборот компании и большими отсрочками платежа по договорам поставок. Ключевые клиенты с опытом ведения бизнеса около 12 лет. Живут и ведут розничную торговлю в приоритетных городах России: Москва, Тула, Ярославль, Санкт-Петербург, Ломоносов, Кириши, Сосногорск, Тихвин, Томск, Сосновоборск. Данный сегмент размещает крупные заказы со средним чеком заказа 74 000 руб.с частотой потребления в 12 раз в год и долговременным сотрудничеством от 6 до 9 лет, что свидетельствует о приверженности к ассортименту товаров и компании. По этой причине, возможно, они имеют привилегии по условиям оплаты (договор 50-70% предоплаты + рассрочка платежа на 30 дней, договор рассрочки платежа на 30 дней). Такие клиенты необходимы для процветания компании, поскольку приносят наибольшую прибыль. Наиболее подробно данный сегмент будет описан в разделе «Описание целевого сегмента»

**Сегмент«Б»** (постоянные покупатели) –91 человек. Они характеризуются вкладом в оборот компании до 15%, средним уровнем отсрочек по договорам поставок со средними заказами в 52 500 руб.с периодичностью заказов 5 раз в год, располагающие не в приоритетных городах для компании и действующие на рынке около 8 лет. Это клиенты,

не представляют больших сложностей в работе, но склоны затягивать процесс выбора ассортимента. Такие клиенты получают высокий уровень сервиса, но без особого подхода. На них распространяются стандартные условия, сроков поставки, объемов и условия оплаты. В качестве антикризисных мер, такие клиенты могут временно сократить свои заказы или потребовать снизить цены на изделия. Для сохранения объема продаж и лояльности сегмента, стоит уделить внимание улучшению уровня сервиса и обеспечить индивидуальный подход.

**Сегмент «С»** (новые или случайные покупатели) – 95 человек. Они характеризуются вкладом в оборот компании до 5%, отсрочки платежа отсутствуют, информации о которых недостаточно для категоризации их как клиентов сегмента Б. Небольшие неприоритетные клиенты с маленькими заказами (средний чек заказа 34 000 руб.) с периодичностью заказов 1-2 раза в год. Данная категория клиентов приносит «быстрые» деньги и получает товар без привилегий в обслуживании. В работе с ними могут возникать трудности, такие как срыв оплаты, сроков заказа, возврат бракованной продукции, не связанный с действительным производственным браком. При этом клиенты данной группы имеют низкий уровень лояльности, выраженный длительностью сотрудничества в один год, постоянно исследуют рынок в поисках более выгодных условий и при увеличении цен уходят к конкуренту с более привлекательным ценовым предложением. Во время кризисной ситуации, благодаря можно сохранить и даже увеличить объемы продаж, если снизить отпускные цены, попутно избавляясь от неликвидной продукции.

Если клиенты посещают оптовый отдел продаж в Санкт-Петербурге, то отдел продаж старается оговорить время и дату посещения с сегментом «С», чтобы избежать столкновения интересов приоритетных клиентов сегмента «А» и сегмента «В», когда первым предоставляются особые условия по сравнению со вторыми.

### **2.2.2. Анализ факторов макросреды**

#### **2.2.3. PEST-анализ**

Оценка силы влияния фактора, которая является субъективной экспертной оценкой, оценивается по шкале от 1 до 3, где:

1— влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании (слабая)

2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании (средняя)

3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании (сильная).<sup>52</sup>

### ***Политические факторы***

Закрытость и защищенность экономики в секторе лёгкой промышленности ограничивает потребителя в возможности покупки иностранных предметов одежды, которые становятся редкими и даже эксклюзивными, что значительно повышает их ценность в глазах покупателя.

Поддержка импортозамещения. Тенденция возврата к российским продуктам возникла еще несколько лет назад, а в условиях санкций она получила новое звучание. Санкции, примененные по отношению к России сегодня, так же могут находить отражение в поведении потребителей, в том числе и на рынке одежды. Из-за сокращения импорта иностранной продукции на рынке одежды и ограничения поставок зарубежного сырья для лёгкой промышленности из Европы, цены на одежду зарубежных марок выросли значительно. Например, согласно исследованию FashionConsultingGroup, цены на иностранные платья выросли практически вдвое. В то же время некоторые иностранные бренды одежды вовсе прекратили присутствие на российском рынке (например, NewLook, Esprit, RiverIsland, OVS).<sup>53</sup> Покупатели могут переключиться на отечественные бренды одежды из России.

За последнее время, рейтинг политической власти заметно увеличился, что привело к изменениям потребительского поведения, на фоне усиления патриотического настроения и сплочения. Опрос, проведенный осенью 2015 года, показал, что 85% опрошенных были согласны с тем, что Россия выбрала правильное направление. Нестандартная поддержка государства в условиях кризиса, предрасполагает принимать мало популярные антикризисные меры.<sup>54</sup>

Финансовая структура и российское законодательство, влияющие на производство, импорта и экспорта товаров сильно воздействует на легкую промышленность. Зарубежные товаропроизводители находятся , в заранее, выгодных

---

<sup>52</sup>Зуб А.Н. 10 шагов стратегического планирования . Маркетинг и маркетинговые исследования [Электронный ресурс]./ Зуб А.Н. // Электронная библиотека - 2009 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/author-2843.html> - 15 страниц (дата обращения 07.02.16).

<sup>53</sup>Александра Воздвиженская, Алена Узбекова. В России подорожала брендовая одежда [Электронный ресурс]/ Александра Воздвиженская, Алена Узбекова//Российская газета – 2015 — Режим доступа: <http://rg.ru/2015/02/26/brendy-site.html> (дата обращения 08.04.16).

<sup>54</sup>Александр Демидов. Обзор GfK : Российский потребитель [Электронный ресурс]/Александр Демидов//GfK – 2015 — Режим доступа: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/obzor-gfk-rossiiskii-potrebitel-2015/>(дата обращения 08.04.16).

условиях по сравнению с отечественными. Все это происходит за счет нынешней системы бюджетирования отрасли.

Поставщиком тканей и одежды номер один на отечественный рынок является Турция. На нее приходится порядка 11 процентов в натуральном выражении и около 7 процентов - в денежном, по данным FCG. В ходе недавнего конфликта между нашими странами многие производители столкнулись с проблемами в поставках сырья. Все это привело к приостановке производства. Спустя время, на свободный рынок могут прийти такие страны как Белоруссия, Страны Юго-Восточной Азии, Восточной Европы и Китая. А главное, освободится рынок для российского производителя. Сейчас, ситуация на российском рынке одежды видит два пути развития. Закупать более дорогие европейские ткани, что приведет к удорожанию, либо закупать сырье у Китайского партнера, что приведет к непосредственной потере качества товара.<sup>55</sup>

В Северо-Западных Федеральных Округах, производители сталкиваются с насущной проблемой конкуренции с контрафактным товаром.<sup>56</sup> Компании вынуждены платить НДС, налог на прибыль, страховые отчисления и другие выплаты, способствующие ведению легального бизнеса. Тогда как

Нелегальные поставщики имеют затраты исключительно на логистику и поддельные документы. Избавление от контрабандной продукции значительно усилит поддержку российских предпринимателей, которые способны изготавливать конкурентоспособную продукцию. Зависимость от субсидирования значительно уменьшится, программа импортозамещения - ускорится, вследствие чего бюджет пополнится новыми отчислениями.<sup>57</sup>

Таблица 6 Факторы влияния политической среды

Факторы влияния политической среды	Сила влияния	Проявление
Правительственная стабильность (политические санкции и конфликты)	сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>конфликт с турецким государством – проблемы на таможне – дефицит тканей-приостановке производства некоторых предпринимателей.</li> </ul>

<sup>55</sup>Снова о конфликте с Турцией: Кто заменит поставщиков турецких тканей на рынке российского легпрома. [Электронный ресурс]//Портал для профессионалов швейной отрасли - 2016 — Режим доступа: <http://procapitalist.ru/menyu/novosti/item/12110-cnova-o-konflikte-s-turtsiey-kto-zamenit-postavschikov-turetskih-tkaney-na-ryinke-rossiyskogo-legproma?.html> ((дата обращения 02.04.16).

<sup>56</sup>Производителям одежды в СЗФО сложно противостоять теневому импорту [Электронный ресурс]// "Российская газета" - 2014 — Режим доступа: <http://www.souzlegprom.ru/ru/press-tsentr/publikatsii/1798-proizvoditelyam-odezhdy-v-szfo-slozhno-protivostoyat-tenevomu-importu.html> (дата обращения 10.04.16).

<sup>57</sup>[http://www.rgtr.ru/press/techreg/20150903/proizvodstvo\\_odezhdy/](http://www.rgtr.ru/press/techreg/20150903/proizvodstvo_odezhdy/) Мода на серое Новости технического регулирования Российский союз промышленников и предпринимателей Комитет по техническому регулированию, стандартизации и оценке соответствия 2015

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• возврат интереса к российским продуктам</li> <li>• удар по нормальному функционированию организаций ,по причине вынужденной миграция, разрушения материальных ценностей, не желания сотрудничества зарубежных инвесторов и предприятий</li> </ul>
Налоговая политика (тарифы и льготы) и законодательство	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поднятия налогов выплачиваемых средним и малым бизнесом</li> <li>• увеличение налоговой нагрузки государством , путем отхода от упрощенного налогообложения. возможность частичного снижения данного фактора переходом на новые налоговые ставки.</li> </ul>
Отношение населения к властным структурам	слабая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усиление патриотического настроения и сплочения вокруг власти , приводит к изменению потребительского поведения.</li> <li>• нестандартная поддержка власти в условиях кризиса приводит к возможности принятия особых антикризисных мер.</li> </ul>
Государственное регулирование отрасли	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• все преимущества и решаемые проблемы благодаря государству не являются достаточными, для устранения негативных факторов, которые способны превратить отрасль легкой промышленности в саморазвивающуюся сектор экономики.</li> <li>• проведенный опрос показал : 37% - считают, что государство своими действиями мешают развитию . 31% - указало на необходимость вмешательства на государственном уровне</li> </ul>
Государственное регулирование конкуренции. Ограничения на импорт	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пресечение монополистической деятельности не слишком влияет на деятельность мелких торговцев ,так же как и недобросовестная конкуренция .</li> <li>• поддержка государством импортозамещения.</li> <li>• сокращения импорта иностранных товаров. значительно сократились поставки, некоторые игроки ушли с отечественного рынка. покупатели имеют возможность переключиться на российскую продукцию.</li> <li>• снижение числа конкурентов по причине действий со стороны власти: изменения нормативно – правовой власти, антиконкурентные действия.</li> </ul>
Государственное регулирование конкуренции. Конкуренция с контрафактом и контрабандой (теневой импорт)	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усиление экспансии контрабандной и контрафактной продукции</li> <li>• потери в бюджете от нелегальных операций</li> <li>• потеря позиций легальных предпринимателей вплоть до полного их вытеснения с рынков.</li> </ul>
Реализация государством программ	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• программа поддержки со стороны правительства</li> </ul>

поддержки малого и среднего бизнеса		<ul style="list-style-type: none"> <li>• выделение денежных средств на определенные цели и сопутствующие виды помощи для развития фирмы.</li> </ul>
-------------------------------------	--	---

### *Экономическая макросреда*

Санкции западных стран и ситуация рецессии повлекли за собой изменения экономической составляющей общества и рынка России в целом. Производители и дилеры вынуждены приспосабливаться к нынешним условиям из-за падения интереса в связи с финансовыми трудностями населения. На сегодняшний день, российский потребитель либо отказывается, либо откладывает серьезные покупки, что в свою очередь сказывается на рынке автомобильной и электробытовой промышленности. Как показали исследования, в первую очередь, отечественный потребитель готов отказаться от следующих товаров и услуг: ремонта, мебели, путешествия и украшения. Неохотно россияне отказываются от продуктов питания, одежды, лекарств и расходов на коммунальные услуги (интернет и коммуникации).<sup>58</sup> Спрос на премиальные марки сменился в пользу дешевых брендов, что является выгодным для производителя на рынке масс маркета. В этом году, по сравнению с прошлыми, цена вновь стала играть немаловажную роль при выборе продукта. Так же с выбором товаров более дешевой ценовой категории к стратегии кризисного поведения стало относиться и посещения магазинов с более низкими ценами.

Легкая промышленность как никто другой начинает ощущать на себе трудные условия финансового кризиса. Многие предприятия, добившиеся положительных результатов за последние годы, путем вложения в модернизацию производства, стали сокращать объемы производства. Все это обусловлено несколькими факторами, начиная от трудностей связанными с банковскими кредитами, до падением спроса, который обусловлен тем, что за последнее время было большое количество сокращений рабочей силы в других отраслях. Потребление одежды не является первой необходимостью в период неблагоприятного изменения валют, что выражается в низкой покупательной способности. Рост инфляции в прошлом году составил около 13 %, доходы россиян соответственно упали на 6 % в среднем.<sup>59</sup> Вынужденные риски из-за неустойчивости

<sup>58</sup>Россияне и кризис: кто кого? [Электронный ресурс]// Финанс – 2016 — Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/rossiyane-i-krizis-kto-kogo-20160212-14180/> (дата обращения 11.04.16).

<sup>59</sup>Покупательская способность(уровень жизни) и доход россиян с 1995 по 2015 [Электронный ресурс]// Московский городской комитет КПРФ – 2015 — Режим доступа: <http://msk.kprf.ru/2016/01/31/2311/> (дата обращения 11.04.16).

спроса на определенную продукцию, а так же риски невыполнения обязательств приводят к изменениям в объемах производства, что приводит к рискам прогнозируемой прибыли.

По уровню конкуренции, Россия относится к умеренным странам. В среднем она составляет порядка 50 %, что несколько ниже прошлого года. Наибольшая конкуренция проявляется в текстильном и швейном секторах, а так же в торговле и строительстве. Более слабая - в сельском хозяйстве и металлургии.<sup>60</sup>

Препятствием для конкуренции с производителями из других стран, такими как Пакистан, Турция, Индия и Китай становится цена, дизайн и другие немаловажные факторы. Однако, если учесть ограничение импорта, ситуация на отечественном рынке может улучшиться.

Наблюдается дефицит специалистов, которые способны умело вести производство и бизнес в условиях открытого рынка. Так же наблюдается дефицит специалистов средних специальностей по всем основным технологическим переделам. Из-за отсутствия перспективности в образовании и повышения квалификации в данном направлении, численность рабочих кадров падает, за счет ухода перспективных работников в возрасте до 30-40 лет. Все это подстегивается низкой заработной платой и ухудшающейся ситуацией на профессиональном рынке. Поэтому на людей данной профессии большой спрос, перспектива увеличения заработной платы велика.

Таблица 7 Факторы влияния экономической среды

Факторы влияния экономической среды	Сила влияния	Проявление
Уровень экономического развития	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ухудшение экономической ситуации, повлекший рост цен на:               <ul style="list-style-type: none"> <li>на материалы и транспортные расходы</li> <li>на сырье</li> </ul> </li> <li>сокращение объемов производства</li> <li>привлечение банковских кредитов,</li> <li>падение спроса, отказ от премиальных марок пользу дешевых</li> <li>• низкий имидж со стороны международной торговли</li> <li>• рост темпов инфляции, порядка 13%</li> </ul>
Уровень инфляции Изменения курса иностранных валют и процентные ставки	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• убытки от изменений курса валют</li> <li>• увеличение себестоимости продукции</li> <li>• стагнация производства продукции</li> </ul>
Рынок рабочей силы, уровень безработицы,	сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• низкая заработная плата и ухудшающаяся ситуация в проф. подготовке рабочих</li> </ul>

<sup>60</sup>Оценка состояния конкурентной среды в России [Электронный ресурс]// Аналитический центр при правительстве Российской Федерации - 2015 — Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/5623.pdf> - стр. 3-4 (дата обращения 12.04.16).

размер и условия оплаты труда		<ul style="list-style-type: none"> <li>сокращение численности рабочей силы, за счет ухода специалистов .</li> <li>низкая средняя зарплата относительно работников другой промышленности</li> </ul>
Уровень развития легкой промышленности и предпринимательства	сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>слабое развитие российской индустрии моды из-за высоких издержек производства</li> <li>риски при покупке сырья из – за рубежа</li> </ul>
Рыночные отношения и конкуренция на рынке	сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>падения уровня конкуренции в России, до умеренного</li> </ul>
Уровень располагаемых доходов населения. Покупательская способность	сильное	<ul style="list-style-type: none"> <li>падение доходов населения на 6 %</li> <li>снижение покупательской активности</li> <li>падение спроса на элитные товары, повышение спроса на товары эконом класса</li> <li>сдвигов в положительную сторону будут наблюдаться только при улучшении экономической ситуации в стране.</li> </ul>

### ***Социально-культурные особенности***

Проведенный опрос населения 22 стран Европы, ассоциацией GfK Verein в том, что представляется вызовами для их граждан. Опрос показал, что на первом месте Россияне озабочены простым цен(около 40%),затем идет недовольство в экономической нестабильности(25%).Коррупция беспокоит всего 4 % населения, а преступность – 1 %.

Очень малый процент озабочен политикой и властью. Другие исследования на тему ожидания российского общества от бизнеса.Оказалось, что в России обеспечены работой 61 % населения, на 48% в мире; производство качественной продукции и сервиса 40% и 37% соответственно; справедливые цены 41% и 27%;Защита здоровья и обеспечение безопасности сотрудников 40% и 37 %;Социальные программы 23% и 9%. Гораздо меньше соотечественники ожидают от бизнеса экологической чистоты и оплаты налогов и честной рекламы.<sup>61</sup>

Стоит заметить, что не только средний класс меняет стратегию поведения. Ситуация связанная с ухудшением экономической ситуации в стране привело к ухудшению материально благосостояния в прошлом обеспеченных людей. В итоге, данный класс людей стал реже совершать покупки, сократилось разовое количество покупок, в некоторых ситуациях откладывают запланированные покупки. Но,

<sup>61</sup>Александр Демидов. Обзор GfK : Российский потребитель [Электронный ресурс]/Александр Демидов//GfK – 2015 — Режим доступа: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/obzor-gfk-rossiiskii-potrebitel-2015/>(дата обращения 08.04.16).

большинство специалистов рассчитывают на психологическую особенность покупателей - в развивающихся странах потребитель не может долго себя ограничивать.<sup>62</sup>

В большей степени именно культурная особенность страны определяет выбор в одежде. Так в России существует тенденция подражания Западным странам, которая выражается в выборе одежды и ее стиле (использование принтов с символикой зарубежных лейблов). Особенно сильно влиянию моды подвержены подростки. Поэтому, молодежные марки придерживаются политики «fastfashion», меняя ассортимент согласно трендам.

Наблюдается значительное снижение ИПН(индекса потребительского настроения),показывающий, как соотечественники оценивают климат потребительского рынка в стране. Судя по тренду ИПН, уже сейчас можно сказать, что нынешним производителям надо приспосабливаться к жизни в условиях изменчивого рубля и потребительского настроения. Покупатель, находясь под воздействием резко меняющихся экономических условий, эволюционирует. Он меняет привычки и культуры потребления. Исключая поведение потребителей в пользу рациональных мотивов, они не снижают своих потребностей в покупке качественных товаров. Так же упала доля импульсных покупок. Среднестатистический россиянин тратит значительную часть на потребление, меньшую на инвестиции и накопления.<sup>63</sup>

По сравнению с остальным миром, наибольший стресс вызывает у Россиян недостаток денежных средств, сна и угрозы внешнего мира. Меньше соотечественников волнует проблемы со здоровьем и объем работы, который необходимый выполнить за день. Одним из основных проявлений кризиса стало значительное уменьшение туристического потока в зарубежные страны. Закрытие популярных направлений, таких как Египет и Турция повлекли за собой упадок рынка на 20 % по сравнению с предыдущим годом.<sup>64</sup> Кроме всего, в прошлом году продажи провалили автомобильный и электробытовой рынки, после чего рынок рекламы значительно уменьшился.

Таблица 8 Факторы влияния социально-культурной среды

Факторы влияния социально-	Сила влияния	Проявление
----------------------------	--------------	------------

<sup>62</sup>Экономическая ситуация в стране: что год грядущий нам готовит [Электронный ресурс]// Деньги и Карьера – 2015 — Режим доступа: <http://moneyandwork.ru/?p=1719> (дата обращения 15.04.16).

<sup>63</sup>Россияне и кризис: кто кого? [Электронный ресурс]// Финанс – 2016 — Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/rossiyane-i-krizis-kto-kogo-20160212-14180/> (дата обращения 17.04.16).

<sup>64</sup>Александр Демидов. Обзор GfK : Российский потребитель [Электронный ресурс]//Александр Демидов//GfK – 2015 — Режим доступа: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/obzor-gfk-rossiiskii-potrebitel-2015/>(дата обращения 08.04.16).

культурной среды		
Уровень образованности населения	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>Россия занимает 33 (из 50 возможных) место по оценке национальной возможности.</li> <li>занимает 26 (из 50 возможных) в рейтинге человеческого капитала, по версии mercer наиболее лучшие показатели показывают человеческий капитал в возрастной категории 15-24 и с пожилым населением пенсионного и около пенсионного возраста.</li> </ul>
Отношение к импортным товарам и услугам	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>в ходе программы импортозамещения и патриотической настроенности населения - увеличилась поддержка товаров российского производства.</li> </ul>
Отношение к экономической ситуации, работе и отдыху	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>наибольшую обеспокоенность население проявляет к: <ul style="list-style-type: none"> <li>- росту цен</li> <li>- экономической нестабильности</li> <li>- недостаток сна</li> <li>- угроза внешнего мира</li> </ul> </li> <li>менее обеспокоены: <ul style="list-style-type: none"> <li>- коррупцией в стране</li> <li>- преступностью</li> <li>- проблемы со здоровьем</li> <li>- объем работы/в день</li> </ul> </li> <li>большая часть населения предпочитают спокойную размеренную работу.</li> </ul>
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>наиболее важным критерием для россиян остается качество продукции и сервис</li> <li>менее важной - справедливая цена ,защита здоровья, безопасность сотрудников</li> </ul>
Культура формирования накоплений и кредитования в обществе	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>большая часть дохода россиянина уходит на потребление, меньшая часть уходит на накопление и инвестиции</li> </ul>
Особенности повседневной жизни и потребления		<ul style="list-style-type: none"> <li>в период кризиса замечаются следующие тенденции: зарабатывать денег стоит на первом месте, нежели развития личности</li> <li>выросла экономия и рациональность покупок</li> <li>снизилась доля импульсивных покупок</li> <li>из 50-ти ценностей на первое место вышли : защита и здоровье семьи, работа, дружба ,личные отношения</li> <li>чаще выбор падает в сторону бренда</li> </ul>
Изменение вкусов и предпочтений аудитории	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>россияне отказываются от украшений,мебели ,расходы на отдыхи и развлечения</li> <li>готовы тратить на продукты питания, одежду, лекарства и коммунальные расходы</li> </ul>
Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам	слабая	<ul style="list-style-type: none"> <li>в России значению экологической чистоты, уделяют гораздо меньшее внимание. но последнее время забота об окружающей среде возрастает.</li> <li>появляются благотворительные акции, создаются товары из экологически чистых материалов, товары маркируются специальными ярлыками с советами по экологической носе и уходу.</li> </ul>
Уровень социальных	слабая	<ul style="list-style-type: none"> <li>сильное социальное расслоение. есть большая «социальная пропасть» между богатыми и бедными слоями</li> </ul>

слоев населения		населения.
Демографическая структура населения	слабая	<ul style="list-style-type: none"> <li>• за последний год упала рождаемость в стране почти на 5 %</li> <li>• смертность увеличилась на 2%</li> <li>• средний возраст населения 40 лет</li> <li>• тенденция на изменение гендерных ролей</li> </ul>
Отношение к здоровью и здоровому образу жизни	слабая	все больше россиян придают значение своему здоровью. в иерархии ценностей занимает второе место факторы здоровья считаются :здоровый сон, пища, баланс между работой и отдыхом, нормализация веса.

### *Технологические факторы*

Технологические инновации и нововведения очень слабо распространены в данной отрасли. Происходит это потому, что отрасль не является объектом интереса для инвестиций. Отечественный уровень организации и контроль за технологическим процессом существенно отстает от зарубежного. В результате этого, удельная трудоемкость производства в 3-5 раз выше, чем за рубежом, а на выполнения заказов уходит в 2-2,5 раза больше. Отрасль, лишенная новых технологий не имеет никакой возможности конкурировать на внутреннем и внешнем рынке, имея иностранных игроков с более продвинутыми технологиями. Это приведет к определенным рискам в экономического и социального характера, что окажет сильное влияние на конкурентные преимущества российских товаропроизводителей.<sup>65</sup>

В прошлом году наблюдалось заметное увеличение интереса населения к рекламе, это характеризуется тем, что рынок рекламы за последнее время сильно просел, в связи, с чем уменьшилось ее количество. Растущим сегментом на рынке рекламы осталась интернет-реклама.<sup>66</sup>

Одним из важных элементов антикризисной стратегии является интернет-торговля. Среди товаров повседневного спроса онлайн торговля выросла на 54 %. Выделяются несколько основных мотивов потребителя, которые обратились в интернет магазин: цена(дешевле, чем в обычных магазинах); экономия времени; более широкий ассортимент.<sup>67</sup> С ростом количества магазинов в сфере интернета растет и навык

<sup>65</sup>Законодательная база Российской Федерации Приказ Минпромторгарф от 24.09.2009 n 853 "об утверждении стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и плана мероприятий по ее реализации" стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа <http://zakonbase.ru/content/part/641284>(дата обращения: 15.03.16).

<sup>66</sup>Россияне и кризис: кто кого? [Электронный ресурс]// Финанс – 2016 — Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/rossiyane-i-krizis-kto-kogo-20160212-14180/> (дата обращения 11.04.16).

<sup>67</sup>Переход на Интернет-торговлю как раз становится одним из элементов антикризисной стратегии потребителя. В сегменте товаров повседневного спроса онлайн торговля выросла в 2015 по сравнению с 2014-м на 54%.

потребителя , а так же доверия к покупкам в онлайн пространстве. Это непосредственно влияет и составляет угрозы розничным магазинам и торговым точкам. Но существует ряд причин, почему покупка одежды в интернет магазинах все еще уступает по количеству и денежному потоку стандартному виду покупок. Многие компании предоставляют много возможностей по индивидуальному подбору одежды, например: просмотр 3D – моделей одежды, предварительная, доставка и обмен одежды. Разработки в сфере оплаты товара делает покупку максимально безопасной и удобной.

Наиболее важный для отечественного потребителя остается обеспечение персональной информацией и постоянный доступ, так же вид и стиль технологических продуктов остается важным для потребителя. Интерес к высокотехнологичному продукту не теряется, несмотря на его сложность в использовании. Акцент падает на покупку высокотехнологичных приборов для дела, а не для развлечений.<sup>68</sup>

Таблица 9 Факторы влияния технологической среды на рынок

Факторы влияния технологической среды на рынок	Сила влияния	Проявление
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отрасль слабо подвержена влиянию инвестиций и технологических инноваций. отрасль не является интересной для инвесторов.</li> <li>• наблюдается существенное отставание от зарубежных конкурентов(выполнение заказов дольше, высокая себестоимость)</li> </ul>
Развитие и проникновение интернет торговли	сильная	<ul style="list-style-type: none"> <li>• главной тенденцией становится переход на интернет торговлю</li> <li>• удобность платежей и их безопасность, быстрая доставка, условия покупки-возврата-примерки товара</li> </ul>
Отношение и использование современных технологий и мобильных устройств	средняя	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение персональной информацией и доступность в интернете.</li> <li>• вид и стиль технологических продуктов.</li> <li>• нет страха перед высокотехнологичными продуктами, перед их использованием.</li> <li>• большинство технологий используется для дела, нежели для развлечений</li> </ul>

## 2.2.4. Первичный SWOT-анализ

SWOTанализ поможет выявить стратегии, которые позволят компании добиться успеха в текущей внешней ситуации, принимая во внимание возможности и угрозы и

<sup>68</sup>Россияне и кризис: кто кого? [Электронный ресурс]// Финанс – 2016 — Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/rossiyane-i-krizis-kto-kogo-20160212-14180/> (дата обращения 17.04.16).

сильные и слабые стороны предприятия. Объединение внутренних и внешних факторов в одном анализе делают его незаменимым для поиска стратегических направлений.<sup>69</sup>

### **Сильные стороны (S):**

S1. Налаженные деловые связи с клиентами и поставщиками материалов, партнерами, устойчивая положительная репутация у постоянных покупателей

S2. Отлаженная система получения заказов и быстрая доставка оптовым и интернет покупателям. Менеджеры по продажам оперативно принимают и обрабатывают поступления заказов по электронной почте, по телефону, в интернет магазине от покупателей, соблюдая договорные сроки поставок, которые составляет от 1 до 4 дней (время от получения заказа до поступления продукции в город оптового покупателя зависит от удаленности клиентов от оптового склада). Бесплатная доставка до транспортной компании.

S3. Наличие свободного склада готовой продукции. Любой оптовый покупатель в любое время может заказать и приобрести необходимое количество товара, которое будет в наличии.

S4. Готовность к нестандартным и сложным заказам. Ориентация на предоставление высококачественных изделий и уникального дизайна, который отвечает актуальным российским и европейским тенденциям моды и технологий производства. Производство находится в Санкт-Петербурге, что позволяет контролировать качество продукции на всех этапах и разрабатывать лекала моделей из европейских и турецких тканей, адаптированные для фигур российских женщин, поэтому каждая модель хорошо садится на фигуру, соответствие реального продукта от фотографии в электронном каталоге и в интернет магазине.

S5. Постоянное обновление ассортимента. Благодаря проведению анализа рыночных тенденций моды, выявлению постоянно изменяющихся потребностей покупателей, налаженной производственной базы и сотрудникам, компания производит 6-7 коллекций легкой верхней группы в год, удовлетворяя спрос.

S6. Предоставление узкого, но глубокого товарного ассортимента (преимущество блузок и платьев), предоставляя много вариантов блузок и платьев разного стиля, посадки и материала. Так, вырабатывается преданность покупателей и формируется конкурентное

---

<sup>69</sup>Арсентьев Д. А. Выбор стратегии предприятия на примере общероссийской компании «Даймэкс». - Журнал: Управленческий учет и финансы.[Электронный ресурс]/ Арсентьев Д. А. //Электронная библиотека – 2007 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-o2y8.html> (дата обращения 18.04.16).

преимущество, так как исходя из продукции конкурентов, почти ни у кого нет большого разнообразия блузок и платьев, которые еще подлежат частому обновлению.

S7. Возможность резервирования клиентами товара на складе компании. Поскольку многие оптовые покупатели не располагают складскими помещениями, они совершить заказ на определенное количество изделий в сезон и поставить его в резерв, выкупая постепенно.

S8. Сплоченный коллектив, низкая текучесть кадров. Все сотрудники интегрированы и заинтересованы в развитии компании, не имея при этом стратегии и четких целей у предприятия. Каждый сотрудник готов прийти на помощь коллеге, рассказать о разработках, который могут быть применены в работе. Несколько раз в месяц проводятся совещания и обмен новостями, а также всегда есть возможность обратной связи.

S9. Высокий уровень обслуживания. Высокий уровень процесса личной продажи в торговом зале и переговоров с клиентами по телефону, электронной почте, опрятный и приятный внешний вид менеджеров по продажам, компетентность и профессионализм при взаимодействии с покупателями, консультация по подбору ассортимента и поддержка на всех этапах сотрудничества, а также высокая скорость реагирования на запросы клиентов и грамотное поведение в конфликтной ситуации.

S10. Гибкая система скидок. В качестве повышения лояльности покупателей используются экономические инструменты коммуникации – кумулятивные (скидка от объема продаж) скидки для оптовых покупателей, бонусные и сезонные скидки для розничных так и психологические приемы, посредством воздействия на психологию восприятия цен (неокругленные цены и приятные глазу цифры). Подобная система предпочтений для постоянных покупателей обеспечивает компании как удержание уже имеющихся клиентов, так и привлечение новых. Система кумулятивных скидка за объем закупок привязана к стоимости покупки, а именно снижение цены в случае превышения суммарной величины закупок на протяжении определенного периода (месяца).

S11. Собственное производство с большим количеством технологий. Предприятие владеет большим количеством оборудования (швейные машины, машины прямого и цепного стежка, микроверлоки, меретка, оборудование для влажно-тепловой обработки) из Германии и Японии, способные эффективно выполнять разные задачи. Хорошая производственная база дает широкие возможности для реализации в короткие сроки разнообразных заказов

S12 - Отсутствие банковских кредитов и займов

### **Слабые стороны (W):**

W1. Отсутствие средне и долгосрочного планов развития компании. Удержание и стимулирование существующих клиентов и привлечение новых, продвижение и организация программ по стимулированию сбыта носят хаотичный характер.

W2. Слабая нематериальная и материальная мотивации персонала. Логичное следствие отсутствия плана развития и четко поставленных целей и задач на предстоящий период, к которым должно двигаться предприятие. Несмотря на сплоченный коллектив, сотрудники не знают, что от них ждут, поэтому они не до конца эффективны и недостаточно вовлечены в процесс принятия решений. Отсутствие стимулов к повышению производительности. Отсутствие курсов и семинаров повышения квалификации, информирования о достижениях и оценках сотрудников, поощрительных корпоративных мероприятий.

W3. Слабое отслеживание процесса выполнения работы (в производственном отделе на одного начальника производства приходится несколько десятков рабочих), недостаточность штата и как следствие большая нагрузка на каждого сотрудника, эффективность работы в целом снижается

W4. Предоставление узкого ассортимента продукции (легкая группа верхней части гардероба как блузки, топы, жакеты и платья) сулит риск недополучения требуемой прибыли, так как широкий ассортимент притягивает разные категории покупателей и увеличивает их число и объем закупаемого товара, а также незапланированных покупок. Также покупатели могут предпочитать производителей с широким ассортиментом, связанное с экономией времени, удобством заказа и разовой поставкой и суммой платежа.

W5. Слабая известность торговой марки на рынке женской одежды вследствие отсутствия полноценной рекламной компании (стимулирование сбыта активные предложения, прямой маркетинг, интернет-продвижение, специализированная пресса, конференции, программа мерчандайзинга), регулярных маркетинговых исследований и позиционирования с выделением явных конкурентных преимуществ, что не лучшим образом влияет на известность компании на рынке женской одежды.

W6. Запаздывание новой коллекции. В связи с тем, что отдел производства разработок относится ответственно к выпуску продукции, уделяя на это много времени, ресурсов, обдумывая каждую деталь так, чтобы она хорошо подошла каждой покупательнице по размеру и фигуре, компания не всегда выпускает партию товара.

W7. Ограниченность финансовых возможностей

### **О- возможности:**

О1. Активное развитие и проникновение на интернет-торговлю и возможность создания коммуникации с покупателями через социальные сети.

О2. Возможность создания маркетинговых программ по рекламе, стимулированию сбыта и продвижению торговой марки в связи с благоприятным отношением к рекламе со стороны населения и увеличением доли покупок по скидкам и на промоакциях

О3. Возможность потенциала роста на рынке одежды в период кризиса так как по исследованиям, в последнюю очередь россияне готовы отказаться от продуктов питания, одежды, лекарств и оплаты коммунальных расходов и интернет

О4. Тенденция возврата к российским продуктам в связи с поддержкой населением и государством замещения импортных товаров российскими производителями и обеспечение продовольственной безопасности

О5. Возможность обучения и переподготовки рабочих, менеджеров и управленческих кадров, способных умело вести производство и бизнес в условиях открытого рынка так как Россия совершила скачок в мировом рейтинге человеческого капитала и качества высшего образования

О6. Отказ от покупок за границей, так как снизился туристический поток за рубеж в связи с санкциями и экономией в период экономического спада как следствие приобретение товара на территории страны

О7. Появление новых поставщиков из Китая, Белоруссии, Узбекистана, Казахстана, Таджикистана, стран Юго-Восточной Азии и Восточной Европы в связи с российско-турецким конфликтом (проблемой в поставках сырья и дефицита тканей) и возможностью модернизации производства новых коллекций

О8. Предложение о сотрудничестве с российскими торговыми сетями (fashionhouse) и розничными интернет магазинами (wildberries, lamoda)

О9. В зависимости от того какая сумма выделяется государством комитету по поддержке предпринимательства компании может возмещаться определенный процент за участие в профессиональных выставках

О10. Разорение, прекращение работы и уход иностранных брендов с российского рынка в связи с ростом цен на одежду зарубежных марок

#### **Т- угрозы:**

Т1. Ухудшение материального положения страны, Россиян и падение спроса, отказ от премиальных марок, переход на более дешевые товары в одной и той же категории

T2. Изменения и постоянные скачки курса иностранных валют и процентные ставки

T3. Конкуренция между действующими игроками

T4. Создание конкурентом более совершенной и более привлекательной для потребителя стратегии. Угрозы потери клиентов компании в связи с активизацией предложений конкурентными компаниями (снижения цены, создание дополнительных выгод и преимуществ совершения заказа и т.д.)

T5. Изменение предпочтений потребителей в связи с экономией и рациональностью покупок, снижением доли импульсных покупок, потребности в покупке качественных товаров и обслуживания

T6. Экспансии контрабандной и контрафактной продукции, потери бюджета от нелегальных операций, увеличении потерь предприятиями своих позиций и практически полном их вытеснении из дешевых секторов собственных рынков. Производителям одежды в регионах СЗФО, которые платят НДС, налог на прибыль, страховые отчисления, с каждым годом становится все сложнее конкурировать с контрафактом и контрабандой. Третий рынок обеспечивается теневой экономикой.

T7. Низкий уровень инновационной и инвестиционной деятельности отрасли, выражаемый в слабой конкурентоспособности отечественных товаров, приводящий к снижению имиджа отрасли и формированию негативного отношения к российским товаропроизводителям на мировом рынке.

T8. Низкая заработная плата и ухудшающаяся ситуация в профессиональной и квалификационной подготовке рабочих кадров и специалистов, проявляющаяся в ежегодном оттоке рабочих кадров, приводящем к дефициту кадрового потенциала и возможности создания качественного продукта

T9. В результате российско-турецкого конфликта и тому, что таможенники препятствуют ввозу турецкой одежды и тканей компания столкнулась с проблемой в поставках сырья - дефицита тканей. У компании на сегодняшний день ситуация складывается следующим образом – переход на более дорогие европейские ткани, что будет дороже, но обладают надежными и быстрыми поставками, или на более дешевые китайские, что приведет к снижению качества готовой продукции, а также имеют фиксированный большой объем заказа партии тканей и более длительный срок поставок.

T10. Неблагоприятные изменения в макросреде (политические, экономические, социальные, технологические факторы)

### **2.2.5. Поэлементный SWOT – анализ**

Подробнее представленный анализ приведен в Приложении, ниже перечислены возможные стратегии, которые вероятнее всего воплотить в рамках маркетинговой стратегии.

#### **Сильные/возможности (SO):**

S2, S3, S4, O8. Высокий уровень обслуживания (своевременная доставка, наличие склада, компетентность менеджеров и др.), показывает партнера как качественного поставщика, что в дальнейшем может способствовать узнаваемости бренда RITINI с положительной репутацией

S5, S12, O7. Увеличение ассортимента (создание новых товарных линий) и ускорения обновления коллекций

S3, S3, S7, S10, O1, O10. Предоставление еще лучшего качества обслуживания клиентов и увеличение продаж

#### **Сильные/угрозы (ST):**

S6, S5, T5, T7. Постоянное обновление, уже имеющийся успешные модели блузок и платьев и собственное производство с наличием оборудования могут позволить компании расширить товарный ассортимент (например, создание новых товарных линий), что способствует удовлетворению имеющихся клиентов и привлечению новых

S1, S4, S7, S11, T3. Высокое качество обслуживания, поддержка взаимоотношений с клиентами, конкурентоспособные предложения позволяют оказывать высокую конкуренцию на рынке, путем создания лояльности

#### **Слабые/возможности (WO):**

W2, W7, O5. Выделение бюджета для увеличения мотивации сотрудников и повышения их квалификации

W4, O4, O1. Узкий ассортимент товаров препятствует возможности занятия опустевшей ниши из-за ухода с российского рынка иностранных компаний и государственной программы импортозамещения

W5, O1. Слабая известность замедляет продажи через интернет торговлю, следует выделить бюджет на развитие интернет маркетинга (юзабилити сайта, продвижение в социальных сетях и т.д.)

W4, O7. Расширить ассортимент (производство юбок, топов) благодаря новым поставщикам и имеющимся ресурсам

W1, W7, O2. Разработка бюджетной маркетинговой стратегии

### **Слабые/угрозы (WT):**

W1, W5, W7, T4. Отсутствие плана продвижения и ограниченного бюджета не дает возможности вытеснить конкурентов и занять лидирующее положение на рынке

W6, T5, T7, T9, T10. Из-за неустойчивой политической и экономической ситуации в стране разработка новой коллекции продукции под конечного покупателя затрудняется

W5, W6, W7, T3. Имеющие слабые стороны не позволяют создать сильное конкурентное преимущество, поэтому следует сфокусироваться либо на устранение слабых позиций, либо сделать акцент на сильных сторонах компании

### **2.2.6. Матрица General Electric (GE) / McKinsey<sup>70</sup>**

Целью данного метода является определение и оценка показателей привлекательности сегментов и конкурентоспособности компании выявление перспективной рыночной ниши, сосредоточив усилия на одном рыночном сегменте с максимальной выгодой используя ограниченные денежные средства (см. Приложение 16, 17 и 18).

#### ***Показатели для оценки привлекательности сегмента:***

- Объем продаж сегмента высокий, существует способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании
- Количество игроков в сегменте незначительно
- Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне
- Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте
- Чувствительность сегмента к уровню обслуживания невысокая (скорость доставки, система скидок, квалификация менеджеров по продажам)
- Чувствительность сегмента к ценам незначительна
- Уровень конкуренции не велик (низкий уровень знания, лояльности)
- На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности
- Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны

#### ***Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте:***

- Товарный ассортимент удовлетворяет потребности целевой аудитории (цена, качество, дизайн)

---

<sup>70</sup>Olivier Furrer .Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric . «Corporate Level Strategy: Theory and Applications» [Электронный ресурс]/ Olivier Furrer –PowerBranding - 2010 — Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrice-mckinsey> (дата обращения 18.04.16).

- Сила бренда сопоставима или выше, чем у конкурентов (хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории)
- Менеджеры по продажам обладают достаточными навыками и опытом работы с клиентами в данном сегменте
- Современная производственная база (оборудование и квалификация рабочих), позволяющая быстро реагировать на спрос потребителей (специальные заказы)
- Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)

Весовые факторы и оценка выраженности этих показателей (чем выше их оценка, тем перспективнее сегмент) выставляются на основе совместной экспертной оценки менеджеров по продажам и маркетингу и руководителем предприятия. По результатам проведения расчетов и построения матрицы, было выявлено, что высокий потенциал и наибольшую привлекательность по критериям и двум параметрам для работы компании с сегментом имеет группа клиентов «А». Таким образом, нужно выявить особенности поведения и предпочтений сегмента в процессе выбора производителя и совершения покупок и выстраивать избирательную стратегию с концентрацией на конкурентные преимущества товара, определить умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций в сегменте и выбирать ограниченные методы продвижения с максимальной отдачей.

Для того чтобы разработать стратегию компании для целевого сегмента немаловажным является определение стадии жизненного цикла рынка и уровень конкурентоспособности компании. Исходя из анализа внешней среды, можно сказать, что компания находится на этапе жизненного цикла рынка, характеризующийся зрелостью, когда рынок стабилизируется, темпы роста замедляются, уровень цен снижается, устоявшаяся конкуренция (количество игроков практически не изменяется), начинается период развития дифференциации между товарами, высокая пенетрация товара среди населения.

В целом, устойчивость позиции компании в отрасли можно считать благоприятной по нескольким факторам:

- Средняя динамика продаж, устойчивый объем продаж, лидерство в рыночной нише
- Лояльность в определенной степени обусловлена уровнем цен, частотой обновления и дизайном ассортимента, но существует угроза ухода клиентов к конкурентам

- Существует конкурентное преимущество, которое необходимо укреплять и доносить до целевой аудитории
- Средний уровень знания бренда, известен в определенных кругах
- Установление среднерыночных цен на продукцию, свобода в становлении цен существует только для отдельных групп клиентов, знающих и ценящих товар компании
- Средний уровень угрозы со стороны конкурентов, много конкурентов, на которых могут переключиться клиенты, поэтому компании следует постоянно поддерживать свою позицию на рынке.

### **Выводы по 2 главе**

Для подведения итогов необходимо кратко осветить выполненные в ходе второй главы, которая была посвящена сбору и анализу первичных и вторичных данных, пункты:

- Анализ внутренней среды с описанием деятельности компании, общей организационной структуры и структуры системы маркетингового управления с функциональной матрицей
- Анализ внешней среды, которая включает в себя анализ факторов микросреды (рыночные и отраслевые тенденции, анализ конкурентов, поставщиков, анализ рыночной модели поведения с определением емкости рынка и сегментацией оптовых клиентов) и анализ факторов макросреды (PEST-анализ с оценкой силой влияния)
- Первичный и поэлементный SWOT – анализ для выявления возможных стратегии для реализации, анализ привлекательности сегментов компании с помощью матрицы McKinsey/ General Electric (GE) для выявления наиболее перспективного сегмента с точки зрения заданных показателей, определение степени зрелости рынка и конкурентоспособности компании для выявления вектора развития компании.

Таким образом, в рамках данной главы было определено несколько моментов. Источниками сбора основной количественной и качественной информации для разработки маркетинговой стратегии послужили вторичные источники данных, такие как электронная информационная база «1С: управление небольшой фирмой 8», отчетность об объемах продаж в натуральном и денежном выражениях, прошлогодний отчет о производственной практике в данной компании, результаты научных исследований и публикаций, данные исследования маркетинговых агентств, обзор списка участников тематических выставок, специализированные отраслевые обзоры и аналитические статьи,

первичные источники, такие как личные интервью с менеджерами по продажам, маркетингу и генеральным директором компании RITINI.

Швейное предприятие RITINI, основанное в 1998 году, представляет одежду узкого ассортимента продукции: блузки, туники, жакеты, платья для женщин. Компания разрабатывает дизайн будущей коллекции, производит одежду из импортных тканей Юго-Восточной Азии для магазинов и бутиков женской одежды, приобретающих продукцию компании оптом для дальнейшей розничной продажи.

Рынок женской одежды является достаточно конкурентным и перспективным. Основными ее игроками являются такие компании: Nochemio, Burvin, Blauz, Achosa, Петербургский стиль, Topdesign, Monocollection, Ромпа, М-стиль, Мир брендов, Голубь, Вишня, Магия стиля, Devore. В целом, предложение конкурентов не сильно различается между друг другом, но при более глубоком анализе можно выявить сильные и слабые стороны каждой компании.

К основным сильным сторонами компании относятся: оперативное оформление, сбор и доставка товара покупателям, компетентность и профессионализм менеджеров при взаимодействии с клиентами, поддержка на всех этапах сотрудничества, собственное производство и готовность к нестандартным и сложным заказам, постоянное обновление ассортимента, предоставление глубокого товарного ассортимента. Слабыми сторонами являются отсутствие долгосрочного плана развития компании, слабая нематериальная мотивация персонала, слабая известность торговой марки на рынке, запаздывание новой коллекции, ограниченность финансовых возможностей для развития.

В написании выпускной квалификационной работы, маркетинговая стратегия будет направлена на оптовых клиентов компании в связи с ее актуальностью. Общее число оптовых клиентов составляет 204 фирм из разных городов России. Это индивидуальные предприниматели, которые закупают оптом женскую одежду от производителей и оптовых поставщиков одежды из интернет магазина или напрямую и продают в частных розничных магазинах в своем городе продукцию торговых марок фирм. В результате проведения сегментации по таким критериям как объем продаж в денежном и натуральном выражениях, периодичность закупок в течение года, географический разброс по федеральному округу и городу, опыт ведения бизнеса в сфере розничной торговли, количество магазинов, покупательская приверженность, условия оплаты было выделено три сегмента оптовых клиентов с выделенными общими характеристиками.

В нашем случае, сегмент «А» имеет большой потенциал и перспективу развития для реализации маркетинговой стратегии, исходя из оцененных экспертным путем

показателей привлекательности сегмента и конкурентоспособности товара в сегменте. В результате анализа факторов макросреды (политические, экономические, социальные, технологические) и тенденций рынка было выявлено, что отрасль легкой промышленности и рынок женской одежды находится на этапе зрелости и рыночного спада, характеризующийся падением потребительского спроса, отказом от премиальных товаров в пользу товаров первой необходимости, снижением цен и усиленной конкуренция между игроками на рынке. Компании, которые переживают встряску и сталкиваются с проблемами по мере замедления рынка, должны направляя усилия на определенный сегмент в условиях рыночного спада. Поэтому компании RITINI следует сконцентрироваться на выбранном целевом сегменте, поддерживать стабильное положение на рынке, улучшая конкурентное преимущество и удовлетворяя потребности клиентов. Для этого необходима разработка последовательных действий и маркетинговых мероприятий, на что и направлена дальнейшая маркетинговая стратегия.

## ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

В рамках данной главы следует описание целевого сегмента с выделением отличительных особенностей параметров с выявлением предпочитаемых условий сотрудничества с производителями женской одежды, критериев выбора товара женской одежды, восприятий клиентами бренда конкурентов для выявления конкурентного преимущества компании RITINI, построения стратегических карт конкурентов по выбранным показателям и создания позиционирования. Далее на основе этого выбирается стратегия работы с целевым сегментом с установлением цели и задач, разрабатывается маркетинговая программа, бюджет и календарный график выполнения стратегии на определенный период с указанными ключевыми показателями эффективности для мотивации сотрудников, которые несут ответственность за реализацию маркетинговой стратегии.

### 3.1. Описание целевого сегмента

Общее число корпоративных клиентов компании в целевом сегменте «А» составляет 17 человек. Выделенные характеристики при проведении сегментирования позволили выделить отличительные особенности данного сегмента по покупательской приверженности (длительность сотрудничества), объему продаж, периодичности закупок, условиям оплаты.

Эти клиенты необходимы для развития швейного предприятия и при их уходе к конкурентам, компания может столкнуться с резким сокращением объемов продаж. На обслуживание таких клиентов следует ставить опытных менеджеров с большим опытом работы в сфере продаж, которые обладают навыками взаимодействия с данным сегментом. Они должны разбираться в производстве и быть готовыми выполнять особые пожелания клиента по товару, сроком поставки, условиям оплаты (например, увеличение отсрочки платежа). Ресурсы на работу с данным сегментом следует заранее прогнозировать и контролировать, обеспечивать и поддерживать конкурентоспособность товара на рынке женской одежды. Таким образом, могут потребоваться большие инвестиции, которые могут не окупиться, если не проводить контроль и ежемесячный анализ работы с клиентами, на которых направлена наибольшая часть времени. Поэтому следует провести анализ представленных клиентов, обладающих потенциалом. Успехи и результаты работы с целевым сегментом должны быть проанализированы и могут быть применены в дальнейшем на других клиентов компании.

Таблица 10 Основные показатели целевого сегмента

Федеральный округ	Города	Численность населения, чел	Объем продаж, шт.	Объем продаж, руб.
Центральный	Москва, Сальникова	12 197 596	1296,00	1 973 348,30
Центральный	Москва, Чичулин	13 197 596	717,00	1 151 214,10
Северо-Западный	Санкт-Петербург, Балян	5 222 347	808,00	1 135 334,10
Северо-Западный	Санкт-Петербург, Макарова	6 222 347	616,00	1 099 045,80
Центральный	Тула	551 268	669,00	1 015 282,20
Центральный	Ярославль	603 961	511,00	876 653,80
Северо-Западный	Ломоносов	43244	587,00	863 675,20
Северо-Западный	Кириши, Агеева	52 338	565,00	855 120,90
Северо-Западный	Санкт-Петербург, Петрова	5 222 347	495,00	803 226,10
Сибирский	Томск, Бурлетова	569 428	452,00	788 635,00
Северо-Западный	Сосногорск (респ Коми)	26 670	424,00	700 729,00
Северо-Западный	Тихвин	57 970	435,00	687 397,40
Дальневосточный	Хабаровск, Экспресс-Интер-Коммерс	610 611	398,00	670 969,00
Сибирский	Сосновоборск	38 415	342,00	633 061,80
Северо-Западный	Санкт-Петербург, Пострелова	5 222 347	352,00	622 851,80
Северо-Западный	Петергоф	78 457	394,00	616 477,60
Северо-Западный	Гатчина, Евстигнеев	95 623	453,00	608 131,10
ИТОГО	-	-	9514,00	15 101 153,20

Источник: [Внутренняя отчетность компании RITINI, электронная база «1С: Управление небольшой фирмой 8», 2016]

Таблица 11 Основные показатели целевого сегмента (Продолжение)

Города	Вклад выручка доля, %	Периодичность закупок, раз	Средняя сумма заказа, руб	Условия оплаты
Москва, Сальникова	13%	16	123 334,27	30% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Москва, Чичулин	8%	13	88 554,93	30% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Санкт-Петербург, Балян	8%	27	42 049,41	30% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Санкт-Петербург, Макарова	7%	17	64 649,75	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней

Тула	7%	14	72 520,16	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Ярославль	6%	13	67 434,91	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Ломоносов	6%	11	78 515,93	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Кириши, Агеева	6%	12	71 260,08	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Санкт- Петербург, Петрова	5%	14	57 373,29	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Томск, Бурлетова	5%	10	78 863,50	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Сосногорск (респ Коми)	5%	11	63 702,64	50% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Тихвин	5%	14	49 099,81	70% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Хабаровск, Экспресс-Интер- Коммерс	4%	9	74 552,11	70% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Сосновоборск	4%	9	70 340,20	70% предоплаты + рассрочка на 30 дней
Санкт- Петербург, Пострелова	4%	10	62 285,18	70% предоплаты + отсрочка на 30 дней
Петергоф	4%	11	56 043,42	70% предоплаты + отсрочка на 30 дней
Гатчина, Евстигнеев	4%	13	46 779,32	70% предоплаты + отсрочка на 30 дней

Источник: [Внутренняя отчетность компании RITINI, электронная база «1С:Управление небольшой фирмой 8», 2016]

Исходя из имеющихся данных о клиентах в электронной информационной базе «1С: Управление небольшой фирмой 8» и проведенного поискового количественного телефонного опроса с 17 респондентами для более полного выявления особенностей поведения и совершения покупок, можно составить портрет целевого сегмента, на которых направлена будущая маркетинговая стратегия.

Целевым сегментом «А» выступают индивидуальные предприниматели (предприятия розничной торговли), которые закупают оптом женскую одежду от производителей и оптовых поставщиков одежды из интернет магазина и продают в частных розничных магазинах в своем городе продукцию торговых марок фирм.

***Демографические параметры:***

- Семейный бизнес
- Количество и размер розничного магазина: 1-2 магазина, 50-60 квадратных метров в Торговых центрах, на торговых улицах (недалеко от метро)

- Высокий и выше среднего доход в пределах 150 000 – 400 000 руб./мес
- Опыт ведения бизнеса от 10 до 16 лет
- Длительность сотрудничества от 6 до 8 лет

***Географические параметры:***

- Центральный федеральный округ (Москва, Ярославль, Тула)
- Северо-западный федеральный округ (Санкт – Петербург, Гатчина, Петергоф, Тихвин, Кириши, Ломоносов, Сосногорск)
- Сибирский федеральный округ (Томск, Сосновоборск)
- Дальневосточный федеральный округ (Хабаровск)

***Количественные параметры:***

- Годовая емкость рынка целевого сегмента: 15 229 000,09 рублей
- Объем продаж в натуральном выражении: 9 514 штук
- Объем продаж в денежном выражении: 15 101 153,20 руб.
- Средняя частота возникновения потребности в продукции умеренная 12 раз в год
- Средняя сумма заказа 74 000 рублей
- Отсрочка платежа: договор 30-70% предоплаты + рассрочка платежа на 30 дней
- Оформление заказа по телефону, по электронной почте, по интернет каталогу сайта

Благодаря проведению телефонного интервью опроса и личных интервью с менеджерами, можно выявить основные закономерности по основным потребностям и предпочтениям целевого сегмента (см. Приложение).

***Психографические параметры:***

- Образованы, материально обеспечены
- Имеют свое собственное мнение, независимы в принятии решений о покупке
- Ведут активный образ жизни
- Пользуются интернетом, социальными сетями
- Читают популярные модные журналы, статьи и обзоры в интернете
- Интересуются и осведомлены в вопросах индустрии моды и рыночных тенденций
- Нередко путешествует, и ездят в командировки

***Поведенческие параметры:***

- Приверженность к торговой марке
- Готовность заплатить высокую цену за модную одежду.
- Закупают товар в большом и среднем объеме в зависимости от потребности и сезонности (спроса)

- Имеют опыт ведения переговоров с производителями одежды, тщательно подходят к выбору ассортимента
- Самостоятельны в своём выборе, но при необходимости ждут квалифицированной помощи и советов менеджеров по ассортименту товара и новым трендам
- Наибольшая чувствительность наблюдается к уровню обслуживания и качеству
- Узнали о швейном предприятии через поисковые запросы («женская одежда оптом», «женская одежда от производителя», «блузки и платья оптом»), социальные сети, международные специализированные выставки («Текстильлегпром», «Индустрия моды»), через конкурентов и рекомендации коллег и других компаний («сарафанное радио»)

**Требуемые условия сотрудничества с производителями женской одежды на основе инсайтов целевого сегмента (см. Приложение):**

- Квалификация менеджеров и приятная атмосфера
- Программы лояльности
- Получение отсрочки платежа
- Резерв товара на складе
- Репутация и надежность поставщика и предоставление гарантий
- Своевременная доставка
- Юзабилити веб-сайта

**Требуемые характеристики ассортимента женской одежды, приведенные в виде цитат (см. Приложение):**

- Качество изделий
- Дизайн (дорогая и качественная ткань, сложный крой с использованием декоративных элементов) согласно сезону, трендам, спросу
- Справедливые цены
- Большой выбор женской одежды и ее наличие на складе
- Высокая частота обновления товара

**Основные рекомендации по улучшению работы компании и желаемых предпочтениях, приведенные в виде главных цитат (инсайтов) из телефонного опроса:**

- *«возможность резервирования товара на складе компании и получения отсрочки платежа»*
- *«предоставление расширенной товарной линии, в частности, юбок и топов»*

- *«возможность составлять капсулы»*
- *«оригинальный, удобный и понятный веб-сайт»*
- *«постоянное взаимодействие с оповещением о новостях, новых коллекциях, повышение узнаваемости компании»*
- *«следить за новыми тенденциями и предлагать помимо блузок и платьев юбки разного кроя и длины»*
- *«предоставление накопительных скидок за объем», «бонусные программы и накопительные скидки»*
- *«усталость от однотипной одежды (потребность в индивидуальности), сложно найти модную и красивую одежду, которая хорошо бы сидела по фигуре и была доступной по цене»*

### **Ключевые драйверы покупки:**

- Качество изделий (соответствие характеристик продукции спецификациям, процент бракованной продукции, сравнение продукции с аналогичными товарами конкурентов, соответствие реального продукта от фотографии в электронном каталоге)
- Уровень обслуживания (процесс личной продажи в торговом зале и переговоров с клиентами по телефону, компетентность и профессионализм, знание продукта, скорость реагирования на запросы клиентов и поведение в конфликтной ситуации)
- Справедливые цены (сравнение с рыночными оптовыми ценами, ценами конкурентов, понимание соотношения выгод и издержек, которые они получают при заказе)
- Постоянное обновление ассортимента согласно сезону и спросу (удовлетворение постоянно изменяющихся потребностей покупателей, отражение в ассортименте модных тенденций)
- Широкий ассортимент
- Оперативность и скорость поставок (время от получения заказа до поступления продукции в город оптового покупателя, соблюдение договорных сроков поставок)
- Репутация и надежность производителя (предоставление гарантий, возврат возврата продукции, отзывы и рекомендации от коллег, в интернете, участие в выставках)

- Программы лояльности (отсрочка платежа, резерв товара на складе, накопительные бонусы, рекламная поддержка)

### 3.2. Описание позиционирования

Основной процесс позиционирования предполагает определение ключевых драйверов рынка и текущей позиции товара по отношению к конкурентам, что поможет выявить наиболее успешные точки дифференциации товара, которые могут послужить основой позиционирования компании в отрасли.<sup>71</sup>Методика и некоторые этапы процесса позиционирования были заимствованы из книги О.Уолкера Х. Бойда - мл., Маркетинговая стратегия. Курс МВА

**Текущее позиционирование товара на рынке женской одежды**(см. табл 12). Для определения текущего восприятия товара и понимания того, какие представления целевая аудитория имеет о товаре и о товарах конкурентов на целевом рынке был проведен качественный опрос менеджеров компании и целевого сегмента (см. Приложение ).

Таблица 12 Восприятия бренда в глазах целевого сегмента

Оптовые компании женской одежды	Восприятия бренда в глазах целевого сегмента
Ritini	<ul style="list-style-type: none"> <li>• интересные модели, выглядит достойно</li> <li>• качество отшива на высоте</li> <li>• посадка изделий иногда хромает</li> <li>• не хватает нижней группы одежды</li> <li>• удачные и хорошие модели видно сразу, свежие</li> <li>• мало бывает выбора</li> <li>• формат «пронто моды»</li> <li>• чувствуется труд и высокие стандарты работы в создании коллекции</li> <li>• быстрая доставка</li> <li>• неизвестные на рынке</li> <li>• платья позиционируются как нарядные (для праздников, свадебных мероприятий)</li> <li>• заказы маленькими размерными рядами</li> <li>• приятное сотрудничество, заряжают позитивом и дают консультацию по коллекциям</li> <li>• неудобный веб-сайт</li> <li>• долгий выбор при покупке</li> <li>• товар конкурентный, смотрится дорого за счет ткани и фурнитуры</li> <li>• выглядит достойно</li> <li>• представленный товар всегда на сайте</li> <li>• ткани всегда разные и насыщенные, но на сайте в каталоге ярче, чем в жизни</li> <li>• приятные и интересные дизайнерские решения</li> <li>• иногда кусаются цены</li> </ul>

<sup>71</sup>.Уолкер, Бойд-младший, Ларше. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. и др. – М.: Вершина, 2006. – с. 255

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бывают неудачные модели</li> <li>• нет базовых и скучных моделей</li> </ul>
Конкурент 1 Noche mio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дорогая и строгая одежда</li> <li>• интересный красивый дизайн</li> <li>• одежда дорогая, но и выглядит дорого</li> <li>• хорошо сидит по фигуре</li> <li>• приветливые и доброжелательные менеджеры</li> <li>• работа по предзаказу (нет свободного склада)</li> <li>• проблемы с доставкой</li> <li>• нет больших размеров</li> </ul>
Конкурент 2 Burvin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокая цена</li> <li>• для особых случаев (праздников и свадеб), которые знают толк в дорогой, модной одежде</li> <li>• стильные и дорогие модели</li> <li>• надежный поставщик</li> <li>• для тех, кто умеет правильно и стильно одеваться</li> <li>• подчеркивает фигуру, не в обтяжку</li> <li>• качественный крой и натуральные ткани, необычные расцветки</li> <li>• украшает обладательницу, но дорого стоит</li> <li>• сложный крой с использованием фурнитуры</li> </ul>
Конкурент 3 Blauz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• классические стандартные модели</li> <li>• преимущественно блузки нейтральных и спокойных цветов</li> <li>• спортивный классический casual</li> <li>• большой выбор блузок для работы, учебы</li> <li>• есть выбор, но не хватает праздничных моделей</li> <li>• мало качественного дизайна и фурнитуры</li> <li>• редко обновляют товар на сайте</li> <li>• относительно дешево и по цене и по фасону</li> <li>• блузки не соответствуют заявленной цене (дорого)</li> </ul>
Конкурент 4 Achosa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• скудный ассортимент и простой крой</li> <li>• частое пополнение на склад новых моделей</li> <li>• преимущественно базовые модели</li> <li>• нравится обслуживание и товар, но малоизвестные</li> <li>• мало выбора летней коллекции,</li> <li>• фотографии на сайте не всегда соответствуют реальному, но носить можно</li> <li>• простые модели и доступные цены</li> <li>• много трикотажных моделей</li> </ul>
Конкурент 5 Петербургский стиль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сдержанный дизайн, преимущественно базовые модели</li> <li>• повседневные вещи без излишеств</li> <li>• много моделей для работы и офиса</li> <li>• костюмы и пальто для взрослых и деловых дам</li> <li>• представленный товар на сайте не всегда есть в наличии</li> <li>• элегантные костюмы, строгие блузы и платья,</li> <li>• простой и однотипный дизайн</li> <li>• хорошая добротная классика</li> <li>• одежда дорогая, но качественная</li> <li>• большие размеры на взрослых женщин для деловых женщин</li> <li>• менеджеры заботятся о клиентах, помогают выбрать без</li> </ul>

	втюхивания
Конкурент 6 Topdesign	<ul style="list-style-type: none"> <li>• появился раздел с большими размерами</li> <li>• модели платьев похожи на RITINI</li> <li>• яркие и насыщенные цвета от сезона в сезон</li> <li>• интересный дизайн</li> <li>• быстро заканчиваются размеры, приходится отменять заказ</li> <li>• преимущество трикотажных изделий</li> <li>• оптимистичные менеджеры, дают грамотные советы</li> <li>• приятные легкие нежные платья</li> <li>• быстрая обработка заказов, долго ждать посылки</li> <li>• хорошо, аккуратно упаковано</li> <li>• нет оптового склада в России</li> <li>• адекватные цены</li> </ul>
Конкурент 7 Monocollection	<ul style="list-style-type: none"> <li>• полный размерный ряд, частое обновление, но мало выбора</li> <li>• страдает либо качество, либо дизайн</li> <li>• есть одежда больших размеров</li> <li>• на фото выглядит лучше</li> <li>• почти неизвестный бренд</li> <li>• наличие скидок, акций</li> <li>• возвраты некоторых моделей, не подходили по размеру (маловаты в груди)</li> <li>• бывают очень интересные платья</li> <li>• небольшой выпуск товара</li> </ul>
Конкурент 8 Pompa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• простой дизайн (базовые модели)</li> <li>• широкий ассортимент</li> <li>• высокий уровень обслуживания</li> <li>• гибкая система скидок</li> <li>• большая представленность верхней и нижней одежды</li> <li>• удобно и комфортно носить</li> <li>• простые незатейливые вещи высокого качества и фасонов</li> <li>• одежда на каждый день для любого возраста</li> <li>• на фото выглядит интереснее и богаче, в реальности простые и мятые вещи</li> <li>• простой дизайн, но хороший материал тканей и пошив</li> <li>• хорошие вещи, но чего-то не хватает</li> <li>• удобный заказ на сайте и быстрая доставка</li> <li>• не хватает приталенных моделей</li> <li>• быстро разбирают топовые позиции</li> </ul>
Конкурент 9 М-стиль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• состав одежды соответствует этикетке</li> <li>• своевременность доставки</li> <li>• недорогой ассортимент</li> <li>• трикотаж не выцветает и не окрашивает другие вещи несоответствие заказу (присылают вещи разного цвета или размера)</li> <li>• оперативное решение возникших трудностей</li> <li>• бывает производственный брак</li> <li>• заказ сделан на одну сумму, позже выставляется счет дороже на 10%</li> <li>• простой дизайн</li> <li>• много выбора трикотажных изделий</li> </ul>
Конкурент 10 Мир брендов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доступная цена</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие оптового склада</li> <li>• удобно прийти и выбрать товар</li> <li>• всегда есть в наличии размеры</li> <li>• большой выбор одежды разного цвета и дизайна</li> <li>• больших размеров нет</li> <li>• испортилось обслуживание, и выбор одежды стал меньше</li> </ul>
--	---

**Ключевые драйверы рынка.** Это предполагает определение рыночных свойств товара, которые являются обязательными для каждого продукта рынка, свойств товара компании, конкурентов и свойств от потребителей. С помощью вторичных источников (мониторинг мест продаж, поиск в интернет, тематические выставки) и первичных (опросы потребителей, менеджеров по продажам и по маркетингу), был проведен сравнительный анализ конкурентов, по таким параметрам как ассортимент товара, частота обновления ассортимента в течение года, дизайн изделий и стиль производимой одежды, оптовые цены, наличие социальных сетей и участие в выставках, сильные и слабые стороны конкурентов (см. Приложение 19 ). В качестве определения отличительных особенностей и преимуществ компании RITINI для формирования позиционирования, были взяты наиболее важные и измеримые характеристики для клиентов и которые определяют их выбор совершения заказа. Характеристики ключевых факторов успеха<sup>72</sup> товара были определены путем получения общей информации от постоянных клиентов и совместной экспертной работы менеджеров по продажам, которые сформировали удельные веса по имеющимся факторам. Конкурентоспособность товара компании и товара конкурентов оценены путем присвоения баллов от одного (1-самый низкий балл) до пяти (5-максимальный балл), обобщение полученной информации в сводной таблице, представленной ниже (см. Табл 13).

*Таблица 13* Оценка свойств товара компаний

Свойства товара от потребителей	Свойства товара компании RITINI	Свойства конкурентов
Ширина ассортиментной линейки	3 балла. Наличие нескольких товарных линий (блузки, платья, топы, туники, жакеты)	5 баллов - Мир брендов, Pompa; 4 балла - Петербургский стиль, Burvin, M-стиль; 3 балла - Noche mio, Blauz, Achosa, Topdesign; 1 балл- Monocollection

<sup>72</sup>Загороднова Е.П., Фаерберг Е.И. Обеспечение результатов проекта на основе стратегического анализа[Электронный ресурс]// Загороднова Е.П., Фаерберг Е.И. / Научный журнал – 2014 — Режим доступа [http://ars-administrandi.com/article/Zagorodnova\\_Faerberg\\_2014\\_2.pdf](http://ars-administrandi.com/article/Zagorodnova_Faerberg_2014_2.pdf) (дата обращения 20.04.16).

Средние оптовые цены	4 балла. Средние оптовые цены на товары легкой группы женской одежды	5 баллов - Monocollection, Topdesign; 4 балла - Blauz; 3,5 балла - Петербургский стиль, Achosa; 3 балла- Pompa, Noche mio; 2 балла - М- стиль, Мир брендов; 1 балл - Burvin
Частота обновления ассортимента в год	3 балла. Обновление ассортимента 6 раз в год	5 баллов - Monocollection; 4 балла - Achosa; 3 балла - Петербургский стиль; 2 балла - Pompa, Noche mio, М-стиль; 1 балл - Burvin, Blauz, Topdesign
Дизайн изделия	4 балла. Дорогая и качественная ткань, сложный крой с использованием декоративных элементов.	5 баллов - Noche Mio, Burvin; 3 балла - Blauz, Topdesign, Monocollection; 2 балла - Петербургский стиль, М-стиль, Мир брендов; 1 балл- Achosa, Pompa
Стиль одежды (повседневный, офисный, нарядный)	3 балла. Наличие основных стилей -повседневного, офисного, нарядного	4 балла - Петербургский стиль, Pompa; 3 балла - Burvin, Blauz, Monocollection, М-стиль, Мир брендов; 2 балла - Noche mio;
Глубина ассортиментной линейки	5 баллов. Большая представленность блузок и платьев	5 баллов - Blauz, Topdesign, Мир брендов; 4 балла - Петербургский стиль, Pompa; 3 балла - Noche mio, Burvin, Achosa, Monocollection, М-стиль
Размерный ряд	4 балла. Размерный ряд от 42 до 58 (российская маркировка)	5 баллов - М-стиль; 4 балла - Burvin, Monocollection, Pompa; 3 балла - Noche mio, Achosa; 2 балла - Петербургскийстиль, Blauz, Topdesign; 1 балл - Мир брендов

**Стратегическая карта конкурентов.** Построение карт позиционирования (восприятия) позволяют наглядно представить сегментацию рынка по двум основным характеристикам и определить нишу, в котором продукт компании будет конкурентоспособным. Были взяты наиболее важные для клиентов, доступные и отличительные друг от друга критерии для сравнения конкурентов.

**Стратегическая карта конкурентов «ширина ассортиментной линейки/частота обновления модельного ряда».**Для ее построения необходимо было собрать и проанализировать данные по двум параметрам: ширина ассортимента (количество

товарных линий) и частота обновления ассортимента в год (периодичность выпуска и пополнения новых моделей на склад и в продажу) (см. Приложение 20, 22 и Рис.)



Рис 3. Карта конкурентов «Ширина ассортиментной линейки/Частота обновления модельного ряда»

Источник: [Уолкер, Бойд-мл., Ларше., Маллинз, 2006]

**Стратегическая карта конкурентов «ширина ассортиментной линейки/средняя оптовая цена».** Для ее построения необходимо было собрать и проанализировать данные по двум параметрам: ширина ассортимента (количество товарных линий) и средние оптовые цены ассортимента группы легкой женской одежды – платья, блузки, туники, юбки (см. Приложение 20, 21 и Рис. )

## Карта позиционирования №2

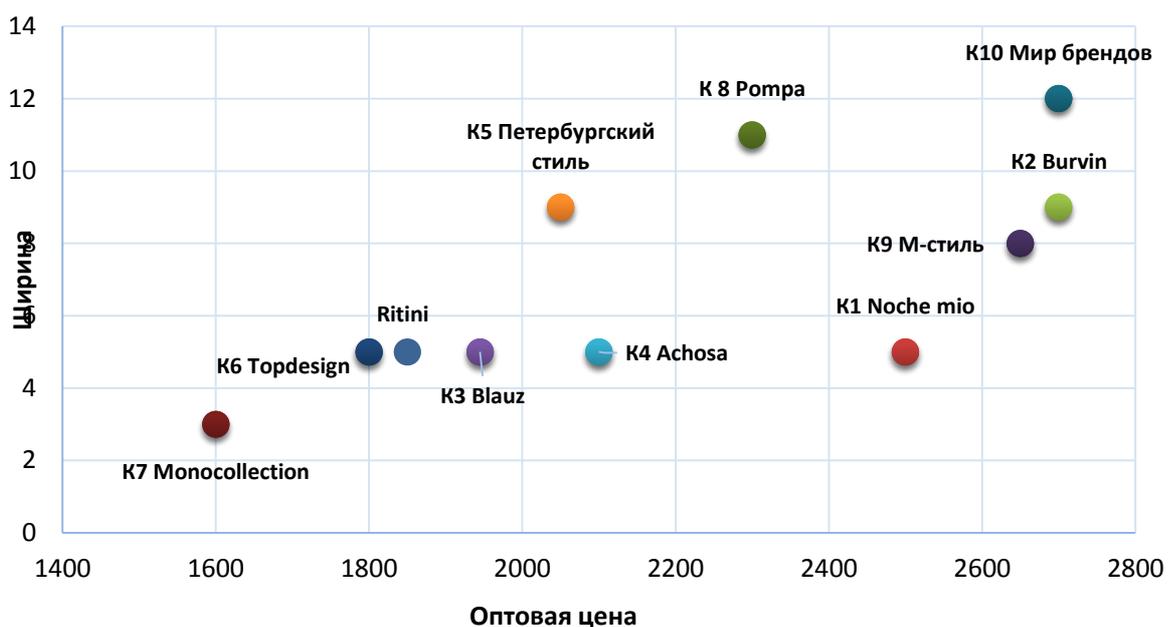


Рис 4. Карта конкурентов «Ширина ассортиментной линейки/Средняя оптовая цена»

Источник: [Уолкер, Бойд-мл., Ларше., Маллинз, 2006]

**Стратегическая карта конкурентов «дизайн производимой одежды/средняя оптовая цена».** Для ее построения необходимо было собрать и проанализировать данные по двум параметрам: уровень дизайна производимой одежды (простой, средний, высокий) и средние оптовые цены ассортимента группы легкой женской одежды – платья, блузки, туники, юбки (см. Приложение 21, 22а и Рис. )

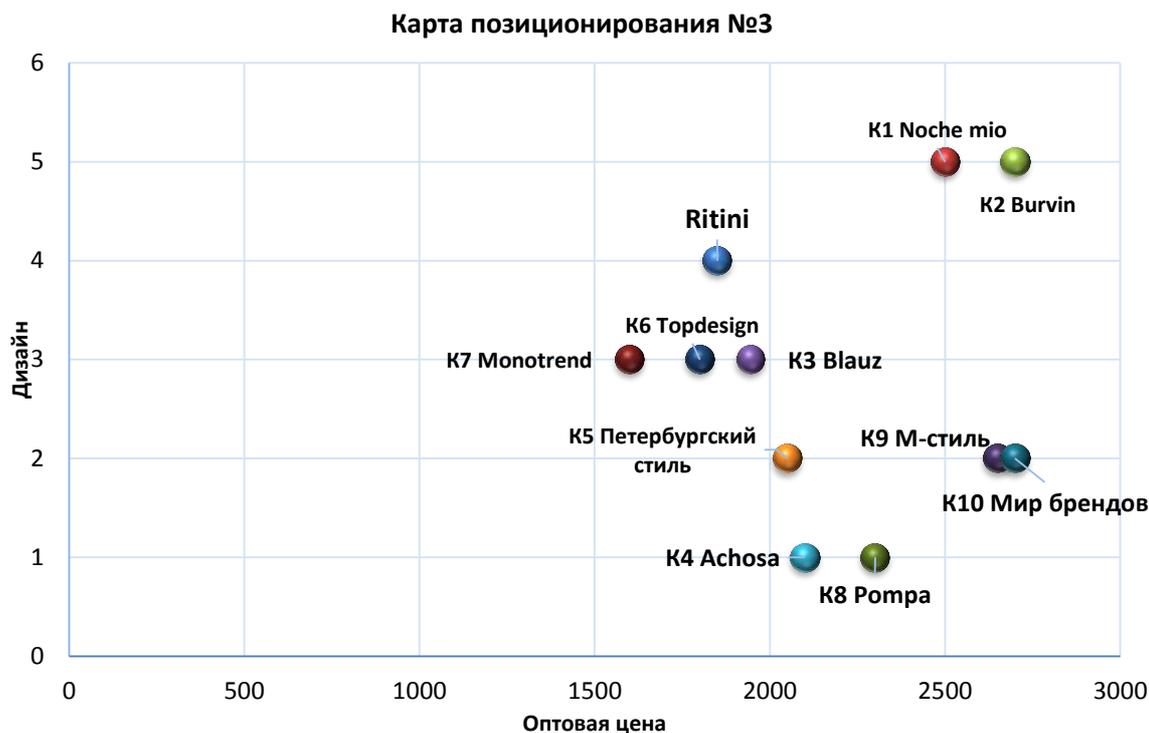


Рис 5. Карта конкурентов «Дизайн производимой одежды/Средняя оптовая цена»  
 Источник: [Уолкер, Бойд-мл., Ларше., Маллинз, 2006]

**Создание позиционирования, направленное на целевую группу клиентов компании на основе отличительных свойств продукта.** Исходя из проведенного телефонного опроса с целевым сегментом и полученными ответами (см. Приложение ) об их отношении к компании RITINI и ее товарам, а также исходя из сравнительного анализа конкурентов и построенных стратегических карт, можно огласить позиционирование RITINI на рынке женской одежды. Свою продукцию компания может позиционировать следующим образом:

*«RITINI всегда полна богатством принтов, расцветок и декора согласно мировым тенденциям моды»*

*«Блузки и платья RITINI легко можно узнать по оригинальным дизайн решениям с элементами декора согласно модным тенденциям».*

После того, как конкурентоспособность ассортимента товара компании проанализирована и выявлены привлекательные рыночные ниши, можно переходить к разработке маркетинговой стратегии. Логичным начать использование оборонительной стратегии на существующем привлекательном рынке в работе с целевым сегментом «А» с целью защиты существующей рыночной позиции на зрелом и сужающемся рынке. Оборонительная стратегия включает мероприятия по удержанию существующих

клиентов, сфокусировав усилия на более узком сегменте, чтобы использовать имеющиеся ресурсы более продуктивно и сохранить позицию в выбранном сегменте. Таким образом, швейному предприятию имеет смысл вложить небольшие инвестиции для сохранения рыночной позиции и обеспечения ценности предлагаемого продукта для клиентов, удерживая уровень лояльности. Главная маркетинговая цель для сохранения долгосрочных отношения существующих клиентов – поддерживать и улучшать существующую позицию на рынке женской одежды в целевом сегменте.

### **3.3. Маркетинговые цели и задачи**

Стратегия поддержания существующих позиций на рынке и конкурентного преимущества, нацеленного на сохранение или небольшое увеличение объема продаж и лояльности с фокусированием на целевом сегменте «А», обладающим потенциалом. В данной ситуации могут потребоваться инвестиции для сохранения и улучшения положения.

**Маркетинговые задачи и действия для достижения цели:**

- 1) Повысить количество повторных заказов и стимулировать покупки крупного объема*
- 2) Повысить и поддерживать удовлетворенность и лояльность целевого сегмента*

Издержки, связанные с привлечением одного нового клиента в 5-10 раз выше, чем по удержанию уже существующих. К тому же, исследования доказывают, что увеличение доли удержанных клиентов на 2% приводит к снижению маркетинговых издержек на 10%. Лояльные покупатели с течением времени становятся более выгодными, так как они склонны концентрировать покупки, что приводит к более высоким объемам продаж и более низким расходам на распределение и сбыт. Они дают положительные отзывы и рекомендации для других покупателей, и готовы платить более высокие цены за приобретаемую ценность.

- 3) Повысить компетенции в сфере взаимодействия и ведения переговоров, владения техникой продаж и убеждением, а также уметь найти индивидуальный подход.* На ряду с выполнениями задач, связанных непосредственно с продукцией компании и продвижением торговой марки, необходимо уделять внимание *качеству обслуживания торговым персоналом.*

### **3.4. Реализация маркетинговой стратегии**

Программа, направленная на совершенствование процесса оказания услуг целевому сегменту. Цель – сделать приобретение товара и процесс коммуникаций максимально комфортным и приятным для целевого сегмента.

#### **План маркетинговых действий по увеличению количества повторных заказов, стимулированию покупки крупного объема и поддержанию удовлетворенности и лояльности целевого сегмента.**

##### **1) Общая система взаимодействия с клиентами**

Менеджер по продажам должен понимать и знать ассортимент швейного предприятия, особенности поведения и общения с ключевыми оптовыми клиентами, мотивы к заказам и причины совершения покупок каждой товарной категории, стандарты обслуживания, принятые в оптовом отделе продаж. Следует оценить на сколько торговый персонал осведомлен о правилах работы с клиентами и как хорошо владеет техникой продаж и убеждения и если того требует ситуация, провести тренинги с менеджерами, чтобы они могли донести до клиентов философию торговой марки и убедить его, почему именно эту вещь стоит купить.

##### **Придерживаться правил работы с клиентами:**

- Правила общения с клиентом при непосредственном контакте и по телефону
- Универсальное приветствие
- Проявление внимательности и вежливости, способность внушить доверие к компании и продукту
- Умение слушать, слышать и задавать правильные вопросы, умение отвечать на стандартные возражения<sup>73</sup>, решение текущих проблем клиента
- Индивидуальный подход (знание особенностей поведения каждого клиента, поздравления с праздниками, персональные электронные послания и теплые звонки, именные приглашения в шоу-рум для утверждения новой коллекции и приглашения на профессиональную выставку)
- Демонстрация компетенций и достижений компании и преимущества сотрудничества

---

<sup>73</sup>Засухин Д. В. Управление продажами профессиональных услуг: как обучить сотрудников навыкам продаж? - Журнал: "Управление продажами" [Электронный ресурс]/ Засухин Д. В. //Электронная библиотека – 2013 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-o1p1.html> (дата обращения 19.04.16).

- Проявление инициативы, стремление добиться результата и проявление креативности и вариативности мышления
- Регулярная работа с клиентом для создания и формирования новых и индивидуальных предложений<sup>74</sup>, консультация по продукту и последними модными тенденциями. Менеджер должен обладать полным пакетом достоверной информации о торговом предложении и ситуации в целом, чтобы своевременно предоставить ее клиенту.
- Скорость обслуживания (оперативность в ответе)
- Знать условия работы клиентов (специфику бизнеса, деловые качества, темперамент, стиль видения переговоров, манер общения с людьми и привычные способы принятия решения)
- Установить порядок контактов с клиентами («теплые звонки»). Общаться не только при закупках, но и в ходе ежедневной работы.
- Добавление эмоциональных окрасок беседы в процессе продажи посредством рассказов об успешном применении товаров компании другими клиентами, проявление интереса к успехам и жизни клиентов,
- Заблаговременно предупреждать клиентов о возможном невыполнении обязательств (несвоевременная доставка, отгрузка неполного ассортимента товара)

**Анализировать спрос и потребности клиентов для создания и улучшения продукта и обслуживания в процессе взаимодействия:**

- Своевременно выявлять реальные предпочтения клиентов, анализируя текущее предложение и потенциальные возможности компании
- Координация программы изучения степени удовлетворенности клиентов в целом (ассортимент, качество, цены, обслуживание, доставка) и конкретной товарной линией. Программа оценки лояльности (CSI – индекс удовлетворенности внешних клиентов, намерение обращаться в будущем, отношение к категории вовлеченность, информированность, удовлетворенность, склонность к смене марки). Индикаторами качества работы с потребителями являются динамика общей базы потребителей, динамика лояльности аудитории или степени удовлетворенности продуктом, динамика отрицательных отзывов о продукте, динамика положительных отзывов и рекомендаций.

---

<sup>74</sup>Использование документации в управлении продажами: общий обзор и рекомендации (часть 1) [Электронный ресурс]//Электронная библиотека – 2011 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-oubyj.html> (дата обращения 20.04.16).

### **Управлять обратной связью:**

- Эффективная работа с отзывами и возражениями «Служба по удовлетворению покупателей». Для перспектив сотрудничества с клиентами, фиксировать причины конфликтной ситуации, чтобы сделать выводы и избежать распространения отрицательных тенденций.
  - Оперативно реагировать на текущие вопросы клиентов
  - Своевременное доведение информации до руководства, маркетолога и производственного отдела
- 2) **Проведение ежемесячного мерчандайзинга шоу - рума** (планировка торгового зала, выкладка и представление товаров в торговом зале).

При выборе освещения нужно обеспечить зрительный комфорт в помещении, расставить световые акценты, привнести в дизайн современные средства освещения, в примерочных кабинках подсветку направить на зеркало. В торговом зале магазина обязательны зеркала, а также дополнительно для торгового зала потребуются: стеллажи, стенды, вешалки, стойки, кронштейны наклонные для одежды, оборудование для бижутерии и аксессуаров, ценникодержатели, пуфы и т.д. Оформить торговый зал также рекомендуется стилизованными манекенами, несколькими торсами, портновскими классическими манекенами, а именно принципом «total look», одежда на манекенах должна меняться раз в неделю. Во входной зоне по ходу покупателя расположить уникальные, приоритетные, новые и сезонные категории продукции

Для предоставления одежды следует использовать капсульную развеску, так называемый принцип «total look» и ориентироваться на некоторые основные правила сочетания цветов. При разнообразии цветов одежды модели лучше разместить по ходу развития цветовой гаммы от светлого к темному или в контрастном сочетании. В магазине лучше всего представить ассортимент в двухполосной презентации (фронтально, латерально). При вертикальном способе выкладки одноименные товары, различающиеся по размерам, фасону, цвету, укладывают один под другим. При горизонтальном - однородные товары размещают вдоль по всей длине оборудования, выделяя каждому одну-две полки. Одна модель одежды должна представляться во всех имеющихся размерах. Первая модель на кронштейне презентуется фронтальной стороной и в сочетании с дополняющими товарами, далее вывешивается от меньшего в большему размеру. В предновогоднее время следует украшать магазин в соответствии с сезоном, чтобы покупатели смогли почувствовать настроение предстоящего праздника внутри

магазина. Для поддержания порядка в магазине все действия персонала должны быть прописаны в регламенте и инструкциях.

**Неуклонно повышать привлекательность производимой продукции** через использование новых технологий, новых тканей, расцветок, стилевых решений согласно сезону и модным направлениям

3) **Расширить товарную линию юбок средней длины** из плотных тканей и шифоновых **юбок макси** (office, casual, weekend) с яркими и сдержанными расцветками согласно сезону и тенденциям моды на весенне-летнюю коллекцию для возможности составления законченного образа, тем самым, повышая привлекательность уже имеющихся изделий и увеличению среднего чека.

- Разработать концепцию ассортиментной политики, идейно-стилистическую направленность коллекции
- Разработать план выхода коллекции в продажу
- Разработать ассортиментную матрицу коллекции с учетом предварительного ценообразования (в структуру цены за изделие входят: стоимость тканей, фурнитуры, стоимости работы, сроков изготовления, арендная плата за помещения, налоги, торговая наценка)

На основании оптимального направления в ассортиментной политики и согласно рыночным трендам и предпочтениям целевого сегмента, определены линии коллекции (см. Приложение 24)

**Общая информация о новой товарной линии юбок:**

- Темы коллекций: Офис urban chic, Офис soft classic, Casual mega city, Casual nature resort, Weekend
- Количество цветов: 9 цветов (серый, синий, зеленый, рыжий, коралловый, голубой, белый в двух вариантах)
- Количество размеров: 5 (38/40/42/44/46)
- Общий выпуск: 1500 штук
- Количество моделей: 5 штук
- Оптовая цена за штуку: от 110 до 1800 рублей
- Стиль: классический, повседневный, нарядный

**Office** – базовая линия юбок средней длины, представленная в 4 цветовых гаммах. Стиль – классический, но не строгий, более сдержанные и спокойные тона. Формальная одежда для работы и учебы.

- Темыколлекции: urbanchic – 20%, softclassic - 20%
- Выпуск на модель: 600 штук (150 шт. \*4 цветовые гаммы)
- Цветовая гамма: серый, синий, зеленый, рыжий
- Себестоимость за единицу товара: от 560 до 590 руб.

*Casual*– юбки средней длины на каждый день, для повседневной жизни в мегаполисе, представленные в 3 цветовых гаммах. Стиль – повседневный, нарядный. Используются легкие ткани в светлых натуральных цветах, приятные на ощупь, сочетаются с вязанным трикотажем. Неформальная, универсальная одежда для самых различных ситуаций – работа, институт, кафе, кино, театр, клуб, встреча с друзьями, поездки за город.

- Темыколлекции: megacity – 20%, nature resort – 20%
- Выпуск на модель: 600 штук (150 шт. \*4 цветовые гаммы)
- Цветовая гамма: коралловый, голубой, белый
- Себестоимость за единицу товара: от 590 до 690 руб.

*Weekend*- нарядные длинные шифоновые юбки из легких летних тканей в двух цветовых гаммах - сдержанные и яркие тона. Стиль – нарядный, неформальный (для самых различных ситуаций).

- Темыколлекции: weekendactive– 10%, weekendrelax – 10%
- Выпуск на модель: 300 штук (150 шт. \*2 цветовые гаммы)
- Цветовая гамма: разноцветная (сочетание несколько цветов), бирюзовый
- Себестоимость за единицу товара: от 700 до 720 руб.

Определение величины цены и ее структуры склоняется к ценообразованию с ориентацией на затраты производства, конкурентов (на уровень рыночных цен) и с ориентацией на покупателя (ориентация на ценность продукта для покупателя). В первом случае, при выводе своего товара на рынок, компания, прежде всего, рассчитывает первоначальную цену, исходя из собственных вложенных ресурсов, далее сравнивает цены на подобные товары у конкурентов с учетом «качественных» различий. Во втором случае, базовый уровень цены рассчитывается на основе изучения механизмов формирования спроса (понять, почему покупатели делают тот или иной выбор, что стоит за готовностью платить).

- 4) **Персональное приглашение на расписание коллекции в начале сезона для наиболее полного ознакомления с продукцией и перспективой производства и получения обратной связи.** Один из способов утверждения моделей в коллекцию, проведение художественных советов не только с сотрудниками компании, но и с клиентами. Экспертная группа оценивает отработанные отделом производства

образцы моделей по критериям: внешний вид модели, соответствие предпочтениям и ожиданиям (будет востребована в сезоне), конечная цена изделия. На основании полученных данных, определяется список утвержденных моделей, некоторые из них могут включаться с поправками (доработка модели, замена сырья, фурнитуры)

5) **Персональная электронная рассылка.** Информирование об обновлении сайта в разделе «каталог» о поступлении новой коллекции в продажу и об участии компании в профессиональных выставках, информация о текущем ассортименте продаж.

- Персональные приглашения (по телефону, по почте) на специализированные выставки в Москве (СРМ), Санкт-Петербурге (ТестильЛегПром, Fashion Industry).
- Составление списка приглашенных
- Составление пригласительного письма с описанием участия в выставке и приглашением на него
- Отправка приглашений на выставку за месяц до ее начала
- Согласование с клиентами «приглашений на выставку» и отправка за 2 недели до начала гостевых карт, подтверждающих встречу, а также согласование время встречи

6) **Кумулятивная (накопительная) скидка за объем закупок за месяц**

За выполнение определенного объема закупок определяется размер скидки на товар, а именно снижение цены в случае превышения суммарной величины закупок на протяжении определенного периода. Таким образом, система скидок выглядит следующим образом:

- Скидка 2% при достижении объема закупок в месяц от 50000 руб. до 99000 руб.
- Скидка 4% при достижении объема закупок от 100000 руб. до 149000 руб.
- Скидка 5% при достижении объема месячных закупок от 150000 руб.
- При единовременном заказе от 100 000 руб. + скидка 2%

7) **Персонифицированные бонусы, накопительные скидки.** Основная идея состоит в том, что поощряется не каждая покупка, а покупательская история. Клиент, заказывая товар, получает установленные бонусы, которые фиксируются в компьютерной базе данных 1С. После того, как размер бонуса достигнет установленных величин, клиент имеет право получить **возможность отсрочки платежа в 30 дней с предоплатой в 30%**

- 8) **Предоставление рекламных материалов, таких как печатные каталоги, пакеты с фирменной символикой при отгрузке/отправке товара клиентам, тем самым повышая доверие к продукции и способствуя ее продвижению.** Заказанная продукция, доставляется сотрудником компании экспедитором или посредством вызова платного курьера до одной из транспортных компаний (авто, авиа, жд), таких как «Деловые Линии», «ПЭК», «ЖДЭ», «Байкал-Сервис», «КИТ», «Трансэйр Сервис», «Автотрейдинг», «ЖелдорАльянс», «ЭНЕРГИЯ», «Объём», которая в свою очередь доставляет товар по указанному адресу. Это удобно, дешево и быстро для двух сторон соглашения сделки
- 9) **Система складского резервирования по заказам покупателей.** Для увеличения лояльности предоставление возможности резервирования товара на складе компании, поскольку многие оптовые покупатели не располагают складскими помещениями, они могут совершить заказ на определенное количество изделий в сезон и поставить его в резерв, выкупая постепенно
- 10) Компания участвует в двух специализированных выставках ТекстильЛегПром, FashionIndustry. В связи с изменившейся экономической обстановкой в стране и в мире (двусторонние санкции, изменение курса валют), у закупщиков наблюдается повышение интереса к российскому производителю, происходит импортозамещение. Рекомендуется **участие компании в международной выставке СРМ (collection première moscow<sup>75</sup>)** в феврале 2017 года с соблюдением основных этапов участия в выставке<sup>76</sup>. Раньше СРМ была ориентирована на европейского производителя, сейчас она проходит и в Москве два раза в год. Цель участия - улучшение корпоративного имиджа компании в глазах постоянных оптовых покупателей, исследование рынка (подчеркнуть рациональные идеи в поведении конкурентов и изучить их политику), выяснение реакции и отношения потребителей на новую коллекцию путем коммуникаций.

#### **Основные этапы участия в выставке:<sup>77</sup>**

- постановка целей и задач на участие в выставке;

---

<sup>75</sup>Официальный сайт компании «СРМ» [Электронный ресурс]. //СРМ. — Режим доступа: <http://www.cpm-moscow.com/?lang=ru> (дата обращения: 20.04.16).

<sup>76</sup>Этапы подготовки к выставке [Электронный ресурс].//B2B коммуникационное агенство – 2014 — Режим доступа: <http://comagency.ru/exhibition-organization>(дата обращения: дд.мм.гг).

<sup>77</sup>Михаэль Гамс. Торговля на выставке и работа на ярмарке / Михаэль Гамс. – Издательство «Интерэксперт», 2001. – с. 120

- планирование затрат и заключение договора с оргкомитетом
- выбор площадки для проведения мероприятий, определение размера и составление плана выставочного стенда
- изготовление рекламных материалов: информационных листков, плакатов, буклетов, каталогов
- подготовка выставочного оборудования и информационных материалов: описаний, прайс-листов, папок стендистов;
- отбор и подготовка персонала;
- подготовка деловой программы;
- информирование и приглашение клиентов и партнеров на выставку, согласование времени встречи
- составление сметы затрат (аренда выставочной площади, транспортные расходы, дополнительные услуги на выставке, зарплата персонала, маркетинговые мероприятия до, во время и после выставки, расходы на изготовление рекламных материалов, расходы на проживание)
- организация участия в выставке
- фиксирование результатов выставки (фото- и видеосъемка)
- анализ результатов, подготовка аналитического отчета по результатам выставочной деятельности в Москве, расчет финансового результата (ROI) выставки через 6 - 9 месяцев после окончания выставки.

## **11) Разработка стратегии интернет – маркетинга**

В связи оттока большей части рекламы в сеть интернет , появляется необходимость составления плана по интернет – маркетингу для большего вовлечения клиентов и конкурентоспособности на рынке одежды. Первоначальной задачей является необходимость выбора и подключения аналитической программы, которая будет предоставлять нам необходимые метрики для более глубокого изучения поведения пользователей на сайте. GoogleAnalytics является наиболее подходящей аналитической программой по следующим критериям: 1) Является бесплатным сервисом на протяжении всего периода использования услуги 2) Имеет множество дополнительных сервисов - партнеров (GoogleTagManage, SocialAnalytics), в том числе GoogleAdwords, для проведения рекламных компаний 3) Имеет глубокую настройку аналитики ,удобный сбор данных и составление отчетов.

Основные цели:

- Отслеживать аудиторию и их поведение на сайте, тем самым улучшить «юзабилити» сайта
- Настроить цели и воронки продаж, для увеличения конверсии
- Настроить более глубокий таргетинг и ремаркетинг, для увеличения вовлечения пользователя

- Сегментировать посетителей по гендерным, возрастным, геолокационным и др. факторам
- Отслеживать источники трафика
- Удобное формирование отчетов для составления дальнейшей стратегии

### ***Принятые решения и стратегии:***

**Usability.** В ходе анализа сайта было принято решение внести некоторые изменения направленные на улучшения интерфейса и «юзабельности» торговой площадки.

Основные изменения были направлены на сокращения времени захода клиента на сайт и совершения заказа, увеличения лояльности клиентов и общей работы сайта в целом.

**Мобильная версия сайта.** В ходе анализа трафика приходящего на сайт был сделан вывод. Сделать адаптивный дизайн сайта ориентированный на мобильные устройства (смартфона и планшетные ПК).

**Общая архитектура сайта.** Перенести существующие ссылки на социальные сети в верхнюю часть экрана, тем самым улучшив связь клиента с другими сервисами компании.

**Обратный звонок.** Данная функция позволит сэкономить средства пользователю, тем самым демонстрируя внимание со стороны фирмы, способствуя увеличению лояльности клиентов.

**Онлайн консультант.** Окно чата, с помощью которого посетитель сайта сможет быстро связаться с менеджером компании, получив ответы на свои вопросы и определиться с выбором продукта.

**Рейтинг и отзывы.** Следует дать возможность пользователя оставлять комментарии и оценивать качество продукта. Все это может повлиять на конверсию продаж.

**Регистрация.** Провести необходимые изменения в разделе «Регистрация», а именно:  
 1) Провести редизайн полей ввода  
 2) Сократить количество полей, оставить действительно необходимые поля, остальную информацию дополнять после звонка менеджера клиенту.  
 3) Добавить мгновенную проверку правильности ввода, для сокращения времени на регистрацию  
 4) Добавить автоматическую регистрацию, после совершения заказа незарегистрированных пользователей.

**Сопровождение заказа.** На странице товара добавить раздел “Похожие товары”. Добавить функцию “Продолжить покупки”. Тем самым мы сможем по необходимости перенаправлять пользователя на необходимую нам страницу, указывая на другие товары из списка.

**Рассылка.** Добавить всплывающее окно, которое предлагает подписаться на рассылку писем, предлагая пользователю интересный контент, тем самым повысив его вовлечение.

**Уменьшить скорость загрузки страницы.** Согласно результатам исследований, 30 процентов пользователей покидают сайт, если он загружается более 5 секунд. Так же скорость загрузки влияет на ранжирование сайта в поисковых системах.

### **SMM (социальный медиа - маркетинг)**

Данный вид продвижения является преимущественным, в отличие от SEO продвижения, поскольку имеет более глубокий таргетинг. В связи с нововведениями в социальных сетях, которые представили новые функции по таргетированию, что является отличным преимуществом на B2B рынке, так как можно исключить показ рекламы частным потребителям и ориентироваться исключительно на представителей бизнеса.

#### **Этап 1. Определение ключевых целей в стратегии**

- Основные цели развития SMM стратегии.
- Повысить узнаваемость бренда
- Повышение уровня доверия клиентов
- Привлечение таргетированного трафика на сайт

#### **Этап 2. Проведение SWOT анализа в социальных сетях в связке с социально-демографическими данными**

На данном этапе необходимо понять, насколько важны для целевого сегмента социальные сети и каким они отдают свои предпочтения, проанализировать работу социальных медиа конкурентов. Оценить сильные и слабые стороны и сопоставить их с угрозами от конкурентов.

#### **Этап 3. Разработка контент стратегии в рамках стратегии SMM**

- Контент стратегия разрабатывается по следующим критериям:
- Желание аудитории. Предоставляемый контент должен быть отображением аудитории
- Составление правильного образа бренда
- Правильное донесение информации
- Постоянное отслеживание аудитории

#### **Этап 4. Разработка контент плана**

Основной контент, который будет генерироваться - это контент направленный на информирования партнеров (новости компании, обновление коллекции, акции, участие в выставках и др). Будут добавляться новости fashion индустрии, советы по уходу за одеждой и советы по правильному и модному сочетанию вещей в гардеробе. Контент

план разрабатывается на месяц вперед. Среднее обновление контента в соц. сетях составляет 1-2 поста в день. Стоит отметить, что все эти операции будут распространяться на все сегменты клиентов.

#### **Этап 5. Анализ стратегии и корректировки за счет аудитории**

Непрерывное изучение поведения аудитории для понимания того какой контент приносит больший результат и вовлечение. Измерение результатов, Отслеживание KPI, **постоянное отслеживание аудитории, в частности, ключевых клиентов.** Грамотная SMM, постоянная аналитика, стратегия и контент-маркетинг - три основных фактора digital-коммуникаций. С помощью этого можно повысить узнаваемость бренда, строить долгосрочную коммуникацию, усиливать вовлечение, увеличивать доверие клиентов и продажи. Главные социальные сети, которые следует использовать для достижения поставленных целей: Facebook, Youtube.

**Целевые E-mail рассылки.** Один из наиболее эффективных методов маркетинга. Благодаря этому инструменту можно выстроить крепкую коммуникацию между компанией и существующим клиентом сегмента А. Основные цели использования email маркетинга: укрепить лояльность клиента, увеличение продаж, удержание клиента. Основная стратегия разработана для удержания и сохранения партнерских отношений с сегментом А. Для достижения поставленной цели были разработаны 2 основных этапа для запуска:

##### **Подготовка к запуску регулярной информационной рассылки**

- Выяснить, что предлагают прямые конкуренты.
- Подписаться на рассылки конкурентов. Изучить присылаемые ими письма.
- Узнать, какие рассылки существуют по затронутой нами теме.
- Использовать портал [subscribe.ru](http://subscribe.ru) для выяснения существующих рассылок по

теме нашего бизнеса

- Подготовка концепции и оформления рассылки
- Построить грамотную концепцию и правильное оформления рассылок для

привлечения клиентов.

##### **План e-mail маркетинга**

#### **1. Цели**

- Привлечения трафика
- Получение лидов
- Конвертация лидов в покупки
- Удержание клиентов

## **2. Обзор конкурентов**

Сравниваем конкурентов по следующим параметрам: Pop-up окно, Форма подписки, Страница подписки, Рег. рассылки, Автоматические рассылки, Нотификации  
Время эксперимента 2 - 4 недели, по итогу выставляем каждому конкуренту баллы.

## **3. Сбор базы**

При разработки стратегии было выбрано три сбора данных (оформления подписки):

- Поп - ап окно пописка за бонус(например скидка 10%)
- Форма подписки (размещаем внизу страницы + отдельная форма подписки на главной странице)
- Страница подписки (создается отдельная страница подписки в разделе «О Компания»)

## **4. Сегментация**

Дополнительный пункт для более глубокой проработки плана. Здесь определяем сегменты, с которым в дальнейшем предстоит работать .

- По демографии (пол, возраст, доход) и географии.
- По предпочтениям (с помощью анкетирования и ЦУП)
- По поведению (отслеживания действий в рассылке и на сайте)

## **5. Регулярность рассылки**

Главное внимание акцентируется на трех характеристиках рассылки :

- Перечень контента. Тщательно прорабатываем схему, при необходимости добавляем комментарии к типам контента
- Периодичность. Определяем с какой периодичностью будет отправлять рассылка пользователям. Создаем календарную сетку(расписание),где четко по дням, будет видна ход рассылки.
- Процессы. Прописываем основные этапы подготовки процессов.(текст, изображение, верстка ,отправка и т. д)

## **6. Автоматические рассылки**

Помимо регулярных рассылок включить несколько автоматических писем.

- Welcome e-mail
- Запрос отзыва
- Напоминание о незавершенном действии
- Стимулирование повторного заказа

- Поздравление с Днем рождения и другими праздниками

## 7. Измерение результатов

С помощью Google Analytics отслеживать поведение, реакцию, метрики: Прирост и убыли базы, Суммарный трафик, Суммарное количество заказов и прибыль, Усредненные данные сервиса рассылок

Сравнивать результаты с целями, вносить корректировки по результатам аналитики

Для создания почтовой рассылки рекомендуется использование программы UniSender. Ее выбор обоснован тем, что она имеет большой выбор шаблонов с современным дизайном, понятный интерфейс, интеграцию со всеми популярными CMS и CRM, наличие RSS-рассылка и функции быстрой отправки sms и отправки сообщения по событию (в beta-версии)<sup>78</sup>.

### **Формирование доверия, напоминание о себе и привлечение внимания.**

Автоматически запускается серия писем, которая направлена формирования доверия к бренду (интернет – магазину), побуждение к взаимодействию. Рассылка приходит 2 раза в неделю. В данном письме следует анонсировать текущие активные предложения, поступление о новой коллекции, уникальное предложение и об участии в выставках. Советы по выбору партнера в индустрии, новости о тенденциях моды, информация, которая будет полезна и интересна клиентам, которая должна быть направлена так, чтобы пользователь смог обратить внимание на услуги.

При помощи сегментированного e-mail маркетинга можно реализовать дополнительные продажи. Так же необходима грамотная настройка ретаргетинга, для возвращения клиента на сайт после его посещения. Например оповещение клиента о товаре. Одним из важных элементов инструмента, является настройка показов рассылки, интервалов отправки писем. Так же необходимо помнить, что кроме продающих писем в рассылки должны участвовать письма с правильно разработанным контент – маркетингом для увеличения лояльности клиента. Основным нововведением должно являться автоматизированное сопровождение совершения покупок клиента на сайте, каждый шаг клиента должен сопровождаться письмом на почту, смс-оповещением. Содержанием такого послание может быть номер заказа, дата доставки, напоминание, похожие товары в

---

<sup>78</sup>Алексей Ефимов .Пишем план E – mail стратегии[Электронный ресурс]/ Алексей Ефимов //Практичный блог E-mail маркетинга - 2016— Режим доступа: <http://email-practice.ru/2015/12/18/66-email-marketing-plan-1/>(дата обращения: 21.04.16).

данной категории. При грамотном составлении e-mail маркетинга, возврат инвестиций вложенных в стратегию может достигать в среднем до 200%-300%.<sup>79</sup>

### **3.5. Ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговых программ**

Раздел контроля является важным для управления программой маркетинга и включает в себя ключевые показатели и ключевые точки контроля, по которым будет оцениваться эффективность проведения маркетинговой стратегии. Для успешного достижения поставленных целей и задач, поставленных сотрудникам, руководителю компании следует объяснить критерии и показатели, которые составят основную часть их заработной платы.

Исполнителями маркетинговой стратегии являются руководитель компании, менеджер по продажам, менеджер по маркетингу, дизайнер, производственный отдел (швеи, конструктора), кладовщик, экспедитор, бухгалтер, однако в нашем случае, будут описаны две должности (менеджер по продажам и по маркетингу), которые в большей степени связаны с маркетинговой стратегией.

#### **Общая система показателей оценки деятельности.<sup>80</sup>**

Система оплаты труда на основе KPI позволит обеспечить контроль за текущими и долгосрочными показателями деятельности организации, оценить личную эффективность каждого сотрудника и ориентировать его на достижение требуемых результатов согласно целям.<sup>81</sup> Ранее в компании не было KPI системы оплаты труда: менеджер по продажам получает оклад в 25 000 рублей и премию на основе прогрессирующего процента с объема продаж в денежном выражении (с проданного товара на 2 000 000 рублей он получает 2% и т.д.). Так, внедрение системы KPI поможет достичь цели и задач в рамках маркетинговой стратегии.

В первую очередь в систему показателей оценки деятельности отдела необходимо включить показатели исполнения сроков. Временные задержки в получении и предоставлении информации могут оказать серьезное влияние на качество решений, и, как

---

<sup>79</sup>Кот Дмитрий. E-mail маркетинг. Исчерпывающее руководство [Электронный ресурс]/ Кот Дмитрий.// Блог Андрея Хвостова- 2015 — Режим доступа: <http://ingenerhvostov.ru/wp-content/uploads/2014/11/E-mail-marketing-Ischerpyvayushchee-rukovodstvo.pdf> — 83 с.  
(дата обращения: 21.04.16).

<sup>80</sup>Щербакова Е. П. Использование сбалансированной системы показателей при планировании и оценке эффективности деятельности служб - Журнал: " Стратегический менеджмент " .[Электронный ресурс]/ Щербакова Е. П.. //Электронная библиотека – 2007 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-wcuu.html>  
(дата обращения 22.04.16).

<sup>81</sup>Владислав В.У. Стратегический менеджмент kpi: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала.[Электронный ресурс]/ Владислав В.У.//Элитариум 2.0 — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/kljuchevye-pokazateli-jeffektivnosti-kpi-motivacija-personala/> (дата обращения 22.04.16).

следствие, результаты деятельности других отделов и организации в целом. Коэффициент может рассчитываться ежемесячно, чтобы при годовой оценке была видна динамика выполнения задачи. При этом количество фактических активностей за период может быть не целым числом (в отношении регулярного анализа рынка), а отражать процент работы, выполненной по этой задаче.

$$\text{Коэффициент "исполнительности"} = \frac{\text{Количество фактических активностей за период}}{\text{Количество запланированных активностей на период}}, (3.1)$$

Для контроля сроков выполнения могут быть использованы абсолютные плановые показатели:

$$\text{Коэффициент "выполнения задач в срок"} = \frac{\text{Количество поставленных задач, выполненных в срок}}{\text{Общее количество работы}}, (3.2)$$

### 3.5.1 Формирование мотивационной схемы расчета заработной платы отдела маркетинга и продаж<sup>82</sup>

*Должность в компании: менеджер по продажам (отдел продаж)*

Мотивационная формула расчета заработной платы в месяц:

$$\text{Фиксированная часть (оклад)} + \text{Переменная часть (премия)}, (3.3)$$

Согласно информации, полученной из бухгалтерии, которые занимаются расчетом заработной платы сотрудникам компании и установленных обязанностей и задач, в рамках маркетинговой стратегии, система оплаты труда будет выглядеть следующим образом: оклад менеджера по продажам составляет 25 000 рублей в месяц, в то время как на премия будет выделено 30 000 рублей, она зависит от результатов выполнения плана данного сотрудника (см. Табл.14).

Таблица 14 Расчет заработной платы менеджера по продажам

Расчет заработной платы без учета НДФЛ в 13%			
Вид выплаты	База	Размер	Сумма
Оклад	25 000,00р.	160 часов	25 000,00р.
Премия	30 000,00р.	зависит от степени выполнения плановых показателей, %	30 000,00р. *размер полученной премии

#### Текущие проектные задачи и обязанности (Standart и Smart задачи):

<sup>82</sup>Баталгазиева М. З. Проблемы внедрения учета и систем контроля на примере швейного предприятия [Электронный ресурс] / Баталгазиева М. З. //Электронная библиотека – 2007 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-z6cv.html> (дата обращения 23.04.16).

- Соблюдение прописанных стандартов по работе с целевым сегментом и формирование отношений с ними
- Ведение отчетности и документации , предоставление еженедельных и ежемесячных отчетов (аналитическая сводка, отчеты по остаткам, товародвижению, итоги по клиентам)
- Проведение переговоров с клиентами и выявление потребностей клиента(прием входящих звонков, работа с претензиями клиентов,консультирование и информирование клиентов)
- Обработка конкретных заявок клиента и ведение статистики по обращениям клиентов и запросам<sup>83</sup>
- Осуществление продаж(прием заявок и утверждение заказа клиента на покупку, информирование и консультирование)
- Персональные приглашения клиентов на утверждение новой коллекции в шоу-рум и приглашения на выставку
- Персональная электронная рассылка о поступлении новой коллекции и обновление сайта
- Участие в организации выставки в Москве и Санкт-Петербурге
- Установление календаря контактов с клиентами («теплые звонки»)
- Проведение ежемесячного мерчандайзинга шоу - рума
- Оценка удовлетворенности клиентов обслуживанием (отзывы, количество жалоб, опросы клиентов, CSI)

**Ключевые показатели эффективности и система их измерения и расчета**<sup>84</sup>, которые определены на основе заданной цели и задач в рамках маркетинговой стратегии, весовые показатели установлены, исходя из показателей, которые в большей степени влияют на результат.

- 1) KPI1 – выполнение плана по выручке в денежном выражении

Система измерения: План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)

- 2) KPI2 – выполнение плана по дебиторской задолженности

<sup>83</sup>Самарина О. Г. Альманах «Аудит и контроль продаж» - Журнал: " Управление продажами" [Электронный ресурс]/ Самарина Оксана Геннадьевна //Электронная библиотека – 2014 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-v59p.html>- стр 73 (дата обращения 23.04.16).

<sup>84</sup>Владислав В.У. Стратегический менеджмент kpi: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала.[Электронный ресурс]/ Владислав В.У.//Элитариум 2.0 — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/kljuchevye-pokazateli-jeffektivnosti-kpi-motivacija-personala/> (дата обращения 22.04.16).

Система измерения: План/факт (отношение факта погашенной задолженности в конце квартала к плану дебиторской задолженности)

3) КРІЗ – выполнение плана по объему продаж в натуральном выражении

Система измерения: План/факт (отношение факта проданного товара к плану объема продаж)

4) КРІ4 - выполнение плана по количеству совершенных покупок клиентов

Система измерения: План/факт (отношение факта по частоте закупаемого товара к плану)

5) КРІ5 – выполнение плана по количеству «теплых» звонков клиентам

Система измерения: План/факт (отношение факта по количеству совершенных «теплых звонков» к плану).

6) КРІ6 – выполнение плана по количеству отправленных персональных e-mail оповещений клиентам

Система измерения: План/факт (отношение факта по количеству отправленных персональных e-mail оповещений к плану)

Таблица 15 Влияние показателя на переменную часть заработной платы

Ключевые показатели эффективности	Вес показателя, %	Единица измерения
Выручка в денежном выражении	40%	руб.
Дебиторская задолженность клиентов в конце квартала	10%	руб.
Объем продаж натуральном выражении	20%	шт.
Размер активной клиентской базы целевого сегмента (количество покупок в месяц)	15%	шт.
Количество "теплых" звонков клиентам	10%	шт.
Количество персональных e-mail оповещений	5%	шт.
Общая Сумма	100%	-

Плановые показатели и критические значения определены путем, полученной из отдела продаж и бухгалтерии программы 1С информации по объему продаж и дебиторской задолженности за 2015 год по месячной разбивке. Так, за прошлый год объем

продаж по целевому сегменту «А» составил 15 101 153 рублей и примерно 1 259 000 рублей в месяц (см. Табл. 16). Таким образом, можно установить предполагаемые плановые и критические показатели чуть выше, чем в прошлом году с учетом того, что разработанная маркетинговая стратегия даст лучшие результаты.

Таблица 16 Объем продаж за 2015 год по целевому сегменту

Целевой сегмент	Объем продаж, шт.	Объем продаж, руб.
за 2015 год	9514,00	15 101 153,20
за месяц	792,8333333	1 258 429,43

Формула расчета степени выполнения заданных показателей:

$$\frac{(\text{Факт} - \text{Критическое значения})}{\text{План} - \text{критическое значение}} \times 100\%, (3.4)$$

Таблица 17 План выполнения и критические значения КРІ

Ключевые показатели эффективности	Вес показателя, %	План	Критическое значение
Выручка в денежном выражении, руб.	40%	2 000 000,00	1 200 000,00
Дебиторская задолженность клиентов, руб.	10%	300 000,00	500 000,00
Объем продаж натуральном выражении, шт.	20%	1200,00	750,00
Количество совершенных покупок клиентом, шт.	15%	25,00	19,00
Количество "теплых" звонков клиентам, шт.	10%	25,00	17,00
Количество персональных e-mail оповещений, шт.	5%	34,00	30,00

Формула расчета плановой переменной части заработной платы:

$$\frac{(\text{Плановая премия} \times \text{Вес показателя})}{\text{Сумма весовых показателей}}, (3.5)$$

Таблица 18 Плановая премия менеджера по продажам

Ключевые показатели эффективности	Вес показателя, %	Плановая премия
Выручка в денежном выражении	40%	12 000,00р.
Дебиторская задолженность клиентов	10%	3 000,00р.
Объем продаж натуральном выражении	20%	6 000,00р.
Количество совершенных покупок клиентом	15%	4 500,00р.
Количество "теплых" звонков клиентам	10%	3 000,00р.
Количество персональных e-mail оповещений	5%	1 500,00р.
Сумма	100%	30 000,00р.

Формула расчета фактической переменной части заработной платы:

Плановая премия × Степень выполнения планового показателя, (3.6)

После полученной суммы фактической премии за месяц рассчитывается окончательный размер заработной платы менеджера по продажам с учетом НДФЛ в 13%.

**Должность в компании: менеджер по маркетингу**

Мотивационная формула расчета заработной платы в месяц:

Фиксированная часть (оклад) + Переменная часть(премия), (3.6)

Согласно информации, полученный из бухгалтерии, которые занимаются расчетом заработной платы сотрудникам компании, в рамках маркетинговой стратегии, система оплаты труда будет выглядеть следующим образом: оклад менеджера по маркетингу составляет 25 000 рублей в месяц, в то время как премия составит 20 000 рублей, которая зависит от результатов выполнения плана данного сотрудника (см. Табл.19).

Таблица 19 Расчет заработной платы менеджера по маркетингу

<b>Расчет заработной платы без учета НДФЛ в 13%</b>			
<b>Вид выплаты</b>	<b>База</b>	<b>Размер</b>	<b>Сумма</b>
<b>Оклад</b>	25 000,00р.	128 часов	25 000,00р.
<b>Премия</b>	20 000,00р.	зависит от степени выполнения плановых показателей, %	25 000,00р. *размер полученной премии

**Текущие проектные задачи и обязанности (Standart и Smart задачи):**

- Администрирование и оптимизация сайта (контент, наполнение)
- Постановка задач и контроль выполнения работы компаний привлеченных на аутсорсинг
- Выявление трендов и предпочтений (анализ прошлых продаж, опросы клиентов, анализ тенденций и конкурентов)
- Участие в организации выставки в Москве и Санкт-Петербурге (планирование затрат, выбор площадки для проведения, составление плана выставочного стенда, изготовление рекламных материалов и подготовка выставочного оборудования)
- Проведение ежемесячного мерчандайзинга шоу - рума
- Изучение степени удовлетворенности клиентов и оценка лояльности
- SMM продвижение компании (VK, Youtube, наполнение контента, копирайтинг и рерайт текстов)
- Верстка составление плана и структуры e-mail писем, рассылка клиентам о новостях компании, тенденциях моды, советы и другая полезная информация
- Еженедельный и ежемесячный анализ на базе Google Analytics и Yandex.Метрики
- Еженедельный и ежемесячный анализ продаж, предложение по корректировке плана выпуска
- Ведение отчетности и документации, предоставление ежемесячных отчетов

**Ключевые показатели эффективности и система их измерения и расчета,** которые определены на основе заданной цели и задач в рамках маркетинговой стратегии, весовые показатели установлены, исходя из показателей, которые в большей степени влияют на результат (см. Приложение 26, 27).

- 1) КРІ – выполнение плана по рентабельности инвестиций ROI (отношение полученной прибыли к вложенным инвестициям)

Система измерения: План/факт (отношение факта к плану)

- 2) KPI2 – выполнение плана по количеству визитов на сайт/количество совершенных заказов через сайт

Система измерения: План/факт (отношение факта к плану)

- 3) KPI3 - выполнение плана по количеству подписавшихся клиентов на email-рассылку/количество совершенных сделок через почту

Система измерения: План/факт (отношение факта к плану)

- 4) KPI4 - выполнение плана по переходу (конвертация) клиентов с телефонных и электронных заказов по почте на заказы онлайн (посредством интернет сайта)

Система измерения: План/факт (отношение факта к плану)

- 5) KPI5 – выполнение плана по объему продаж в денежном выражении

Система измерения: План/факт (отношение факта выручки к плану выручки)

*Таблица 20* Влияние показателя на переменную часть заработной платы менеджера по маркетингу

<b>Ключевые показатели эффективности</b>	<b>Вес показателя, %</b>	<b>Единица измерения</b>
Рентабельность инвестиций ROI	30%	руб.
Количество визитов на сайт/количество совершенных заказов через сайт	20%	шт.
Количество подписавшихся клиентов на email-рассылку/количество совершенных сделок через почту	20%	шт.
Конвертация клиентов с телефонных и электронных по почте заказов на заказы онлайн (посредством интернет сайта)	15%	шт.
Объем продаж в денежном выражении	15%	руб.
Сумма показателей	100%	-

*Таблица 21* Плановая премия менеджера по маркетингу

<b>Ключевые показатели эффективности</b>	<b>Вес показателя, %</b>	<b>Плановая премия</b>
Рентабельность инвестиций ROI	30%	6 000,00р.
Количество визитов на сайт/количество совершенных заказов через сайт	20%	4 000,00р.
Количество подписавшихся клиентов на email-рассылку/количество совершенных сделок через почту	20%	4 000,00р.

Конвертация клиентов с телефонных и электронных по почте заказов на заказы онлайн (посредством интернет сайта)	15%	3 000,00р.
Объем продаж в денежном выражении	15%	3 000,00р.
Сумма	100%	20 000,00р.

К тому же, для осуществления и успешного выполнения установленных показателей рекомендуется оказывать нематериальную поддержку сотрудникам путем личных и коллективных мотивационных встреч и обратной связи и путем поддержания корпоративного духа, рабочей атмосферы и условий труда.<sup>85</sup>

### **3.6. Рекомендации по выполнению маркетинговой стратегии**

#### **Маркетинговый бюджет**

В целом, для того, чтобы было понятно какие финансовые ресурсы потребуются на реализацию стратегии, предлагается маркетинговый бюджет по месячной разбивке с указанием статьи расходов и затратами на ее проведение. В маркетинговый бюджет с помесечной разбивкой на год в рамках реализации стратегии входят статьи расходов по производству новой коллекции юбок, фотосъемки новой коллекции и вспомогательным рекламным материалам (печать каталогов, визиток, фирменных пакетов, изготовление фирменно скотча, упаковочных коробок печатная продукция), трейд-маркетингу (накопительная скидка за объем закупок, участие в выставках, мерчандайзинг и pos-материалы) и интернет-маркетингу (хостинг, курсы и вебинары по повышению квалификации менеджера по маркетингу). В конечном итоге, годовой бюджет на реализацию стратегии, не считая зарплату сотрудников, примерно составляет 2 412 950 рублей (см. Приложение ).

Мероприятия позволят определить конкретные действия, которые будут совершены в рамках маркетинговой стратегии и позволят решить поставленные маркетинговые задачи. Представленные мероприятия рассчитаны на постоянной или периодической основе в течение года, поэтому для наглядности графика маркетингового плана на год (с августа 2016 г. по август 2017 г.) некоторые операции повторяются в течение нескольких месяцев. Календарный график событий на год с ответственными за него исполнителями представлены в Приложении 23. Календарный план событий включает в себя основные организационно - производственные этапы, включая выявление

<sup>85</sup>Кошелев С. Ф. Основные системы мотивации и контроля менеджеров по продажам в период межсезонья - Журнал: " Маркетинг услуг " .[Электронный ресурс]/ Кошелев С. Ф. //Электронная библиотека – 2014 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/cat-193-1-3.html> (дата обращения 25.04.16).

трендов и предпочтений ассортимента, начало разработки коллекции (подбор тканей, фурнитуры, отрисовка эскизов), принятие и утверждение ее несколькими отделами и клиентами компании, производство коллекции, организация фотосъемки для печатного каталога и сайта, поступление готовой продукции на склад, продажа и отгрузка клиентам, участие в специализированных выставках с приглашением клиентов, проведение совещаний и тренингов с менеджерами и т.д. На постоянной основе будут проводиться «теплые звонки» клиентам, поздравления с праздниками и рассылка электронных писем о последних новостях, мерчандайзинг шоу-рума, юзабилити и аналитика сайта и продаж и т.д. Стоит отметить, что производственные этапы включены в календарный план по причине создания новой товарной линии юбок в рамках маркетинговой стратегии и наглядной картины ее реализации.

Рекомендуется разделить отдел продаж на двух менеджеров, для того чтобы каждый решал задачи в рамках своего направления и обязанностей и работал с выбранным целевым сегментом, что позволит увидеть вклад каждого менеджера.

Мероприятия стратегии маркетинга следует выполнить в полном объеме для того чтобы достичь поставленных целей и задач, а также периодически следить за изменениями во внешней среде и заблаговременно корректировать и дополнять стратеги, в случае отклонения от плана и при неудовлетворительных результатах. Эту задачу должны взять на себя генеральный директор и менеджеры по продажам и по маркетингу, поскольку именно они основные действующие лица в реализации маркетинговой стратегии.

### **Выводы по 3 главе**

Для подведения итогов необходимо кратко осветить выполненные в ходе третьей главы пункты.

Описание целевого сегмента с выделением демографических, географических, количественных, психографических и поведенческих параметров, проведен поисковый количественный телефонный опрос с целевым сегментом для выявления предпочитаемых условий сотрудничества с производителями женской одежды, критериев выбора товара женской одежды, рекомендаций по улучшению работы компании и желаемых предпочтениях. Был также проведен опрос клиентов по восприятию ими бренда конкурентов для выявления конкурентного преимущества компании RITINI, построения стратегических карт конкурентов по выбранным показателям и создания позиционирования.

В связи с проделанной ранее работой, была выбрана стратегия поддержания существующих позиций на рынке и конкурентного преимущества, нацеленной на сохранение или небольшое увеличение объема продаж и лояльности с фокусированием на целевом сегменте «А», обладающим наибольшим потенциалом и перспективой.

Были поставлены маркетинговые задачи и план работы с целевым сегментом для достижения цели: повысить количество повторных заказов и стимулировать покупки крупного объема, повысить и поддерживать удовлетворенность и лояльность целевого сегмента и повысить компетенции в сфере взаимодействия и ведения переговоров, владения техникой продаж и убеждением

Далее была разработана маркетинговая стратегия компании RITINI с учетом поставленных целей и специфики ведения бизнеса на российском рынке женской одежды в выбранном целевом сегменте B2B.

Определены ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность маркетинговой стратегии, установлены проектные задачи и обязанности в рамках фиксированной части заработной платы и KPI в рамках переменной части эффективности и сформирована мотивационная схема расчета заработной платы отдела продаж и маркетинга

Сформулированы рекомендации по реализации маркетинговой стратегии для компании RITINI в выбранном сегменте B2B с составлением календарного графика и маркетингового бюджета с августа 2016 г. по август 2017 г. основных направлений маркетинговой программы для целостного представления проделанной работы и определения необходимого бюджета на реализацию данной стратегии.

## **Заключение**

В результате проделанной работы по разработке маркетинговой стратегии для швейного предприятия RITINI на российском рынке женской одежде в сегменте B2B можно сделать определенные выводы и рекомендации, которые в дальнейшем могут оказать благоприятное влияние на развитие компании.

В своей выпускной квалификационной работе мною была достигнута цель, которая заключалась в разработке маркетинговой стратегии для компании RITINI.

В стремлении достигнуть желаемого результата были выполнены поставленные задачи:

В рамках реализации первой задачи работы был систематизирован алгоритм разработки маркетинговой стратегии путем изучения теоретического материала и подходов зарубежных авторов Ж. Ж. Ламбена, Ф. Котлера, Р. Беста, М. МакДональда, О. Уолкера-мл., Х. Бойд-мл., Р. Бреннан, Л. Каннинг, Ф. Уэбстера, что позволило создать целостное восприятие и понимание методики формирования стратегии от начала анализа вплоть до составления календарного графика по основным направлениям стратегии в помесечной разбивке.

В рамках реализации второй задачи работы были определены маркетинговые цели и задачи на основе анализа текущего положения компании на рынке. В качестве сбора необходимой информации для решения поставленной задачи выступили вторичные (внутренние документы и отчетность, информационная база 1С, результаты научных исследований и публикаций, специализированные отраслевые обзоры и аналитические статьи) и первичные (личные интервью с менеджерами по продажам и маркетингу, генеральным директором компании RITINI и телефонные опросы с оптовыми клиентами) источники. Таким образом, полученная информация позволила провести анализ внешней среды (рынка, конкурентов, поставщиков, рыночное окружение, сегментирование) и анализ внутренней среды (сильные и слабые стороны) компании, выбрать наиболее прибыльный целевой сегмент, сфокусировав на нем ресурсы компании, определить потребности и характерные особенности целевого сегмента с созданием позиционирования для дальнейшего формирования маркетинговой стратегии.

В результате проведенного анализа было выявлено, что отрасль легкой промышленности и рынок женской одежды находится на этапе зрелости и рыночного спада, характеризующийся падением потребительского спроса, отказом от премиальных товаров в пользу товаров первой необходимости, снижением цен и усиленной конкуренцией между игроками на рынке. Поэтому, исходя из имеющихся внутренних ресурсов, компании RITINI, для сохранения положения на рынке, следует направить свои

усилия на целевой сегмент «А», который обладает наибольшей привлекательностью и перспективой, благодаря построенной матрицы GeneralElectric и McKinsey.

В рамках реализации третьей задачи работы была разработана маркетинговая стратегия компании RITINI с учетом поставленных целей и специфики ведения бизнеса на российском рынке женской одежды в выбранном целевом сегменте B2B. В связи с проделанной ранее работой, была выбрана стратегия поддержания существующих позиций на рынке и конкурентного преимущества, нацеленной на сохранение или небольшое увеличение объема продаж и лояльности с фокусированием на целевом сегменте «А», обладающим наибольшим потенциалом и перспективой. Цели маркетинговой стратегии и конкретные мероприятия спланированы на год, начиная с августа 2016 года. Для описания принципов работы компании RITINI с целевым сегментом оптовых клиентов, была разработана маркетинговая программа продвижения, коммуникаций и взаимодействия с клиентами, а также представлен общий медиаплан по поддержке продукта по месячной разбивке для определения необходимого бюджета на реализацию данной стратегии. В конечном итоге, годовой маркетинговый бюджет на реализацию стратегии, не считая зарплату сотрудников, составляет 2 412 950 рублей (см. Приложение ).

В рамках маркетинговой стратегии компании предлагается:

- Соблюдать установленные правила работы с целевым сегментом, согласно выявленным, в ходе телефонного опроса клиентов, предпочтениям по сотрудничеству с компаний (общение на постоянной основе, индивидуальный подход, квалифицированная помощь и консультация по продукту и последними модными тенденциями, быстрая реакция на текущие вопросы клиентов, работа с отзывами и возражениями)
- Установить порядок контактов с клиентами посредством «теплых звонков», использовать персональную электронную рассылку клиентам, приглашение в шоу - рум на расписание и утверждение сезонных коллекций и на ежегодные выставки в Санкт-Петербурге и Москве для выявления потребностей, получения обратной связи и формирования тесных отношений.
- Расширить товарную линию юбок средней длины из плотных тканей и шифоновых юбок макси (office, casual, weekend) с яркими и сдержанными расцветками согласно сезону и тенденциям моды на весенне-летнюю коллекцию для возможности составления законченного образа, тем самым, повышая привлекательность товара и увеличению среднего чека

- Участие в международных выставках СРМ в Москве и ТекстильЛегПром, FashionIndustry в Санкт0петербурге для улучшения корпоративного имиджа компании в глазах постоянных оптовых покупателей
- Проводить ежемесячный мерчандайзинг шоу – рума (планировка торгового зала, выкладка и представление товаров в торговом зале) согласно установленным правилам
- Предоставлять накопительные скидки за объем закупок за месяц, отсрочку платежа в 30 дней с внесением 50% оплаты от общей суммы, возможность резервирования клиентами товара на складе компании, предоставление рекламных материалов (печатные каталоги, пакеты с фирменной символикой) при отгрузке товара целевому сегменту
- Настроить более глубокий таргетинг с помощью интернет – маркетинга, который включает в себя улучшение юзабельности сайта компании, создание мобильной версии, продвижение через социальные сети (facebook, youtube), целевые e-mail рассылки для информирования клиентов по ключевым направлениям, увеличения продаж, большей вовлеченности и лояльности целевого сегмента и удобства совершения заказов через интернет-магазин

В рамках реализации четвертой задачи работы были определены ключевые показатели, по которым будет оцениваться эффективность маркетинговой стратегии. Решение по созданию системы оплаты труда на основе KPI позволит обеспечить контроль показателей деятельности компании, оценить личную эффективность менеджера по продажам и по маркетингу, задействованных в реализации маркетинговой стратегии и ориентировать его на достижение требуемых результатов согласно установленным целям и задачам компании RITINI. Таким образом, были определены проектные задачи и обязанности в рамках фиксированной части заработной платы и KPI в рамках переменной части эффективности и сформирована мотивационная схема расчета заработной платы отдела продаж и маркетинга с системой измерения и установленными весовыми коэффициентами, плановыми и критическими значениями.

В рамках реализации последней пятой задачи работы были сформулированы рекомендации по реализации маркетинговой стратегии для компании RITINI в выбранном сегменте B2Bc составлением календарного графика с августа 2016 г. по август 2017 г. основных направлений маркетинговой программы для целостного представления проделанной работы. График включает в себя основные организационно-производственные этапы в помесячной разбивке с указанием ответственных лиц. Мероприятия стратегии маркетинга следует выполнить в полном объеме для того чтобы

достичь поставленных целей и задач, а также периодически следить за изменениями во внешней среде и заблаговременно корректировать, в случае отклонения от плана.

Таким образом, можно считать все поставленные задачи выполненными, а цель работы достигнутой.

Представленная разработанная маркетинговая стратегия и весь предшествующий ей анализ, является актуальной работой для компании RITINI, которая сможет использовать в своей дальнейшей деятельности, внося коррективы, вводя новые направления деятельности, цели и задачи, способы продвижения, форматы отчетности. Швейное предприятие, руководствуясь данным планом, сможет поддерживать существующие позиции на рынке женской одежды, нацеленные на сохранение и увеличение объема продаж и прибыли с фокусированием на целевом сегменте «А», обладающим потенциалом. Все приложения прилагаются в конце работы, после списка источников, и отражают большую часть проделанной мною работы.

## Список использованных источников

- 1) Леонид Гроховский, Михаил Сливинский, Алексей Чекушин, Станислав Ставский SEO: руководство по внутренним факторам .-М; Центр исследований и образования “ТопЭксперт.РФ”,2011- 133 с.
- 2) Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше. — СПб.: Питер, 2008
- 3) Кот Дмитрий E-mail маркетинг. Исчерпывающее руководство. – Оформление. ООО “Манн,Иванов и Фербер ” – 2015
- 4) Перспективы российской моды / Российский журнал Rambianco magazine: цифры, факты и личности мира моды, люкса и дизайна. – 2016. - № 1. – с. 81
- 5) Управление сбытом. Издательский дом Имидж медиа -2014. - № 7. – с. 97
- 6) Бест Р. Маркетинг от потребителя. – Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 760 с.
- 7) Гамс М. Тренинг профессиональных продаж. Торговля на выставке и работа на ярмарке / М. Гамс- Москва: Изд. Интерэксперт, 2002. – 87 с.
- 8) Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. — Пер. с англ. — М.: Питер, 2007. — 542 с.
- 9) Жан-Жак Ламбен. Менеджмент, ориентированный на рынок/Пер. с англ. под ред. ВБ Колчанова //СПб.: Питер. – 2004. – Т. 800.
- 10) Котлер Ф. и др. Маркетинг менеджмент //СПб.: Питер Ком. – 1998. – Т. 896.
- 11) Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее — к человеческой душе. —М.: Эксмо, 2011.
- 12) Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс.: Пер. с англ. – М.: Издательский Дом «Вильямс», 2007. – 656 с.
- 13) Липсиц И. В., Вигдорчик Е. А. Маркетинговые стратегии для российских компаний: учеб. Пособие / И.В. Липсиц, Е. А. Вигдорчик, Гос. Ун-т – высшая школа экономики. – М. : Изд. Дом ГУ ВШЭ, 2006. – 183 с.
- 14) МакДональд М. Стратегическое планирование маркетинга. — СПб.: Питер, 2000. — 266 с.
- 15) МакНейл Р. Маркетинговые исследования в сфере B2B: анализ и оценка рынка товаров для бизнеса. — М.: Баланс Бизнес Букс, 2007
- 16) Малькольм М. Д. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать //М.: Издательский дом «Технологии. – 2004.
- 17) Стив Круг. Веб дизайнили «не заставляйте меня думать!», 2-е издание. – Пер. с англ. – СПб: СимволПлюс, 2008. – 224 с.

- 18) Уэбстер-младший Ф. Основы промышленного маркетинга. – 2005.
- 19) Уолкер, Бойд-младший, Ларше. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. и др. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
- 20) Шкардун В. Д. Маркетинговые основы стратегического планирования. — М.: Дело, 2007. — 375 с.
- 21) Hoefflin L. Managing Cultural Differences: Strategies for Competitive Advantage/ L. Hoefflin. - Harlow: Addison Wesley Longman, 1995. - p. 2.
- 22) Johansson, J.K. Global Marketing – Foreign Entry, Local Marketing, and Global Management/ J. K. Johansson. - 2nd ed. - International Edition, 2000. – 513 p.
- 23) Проблемы современной экономики России //Федеральный портал ProTown— Режим доступа:<http://www.protown.ru/information/hide/6584.html>(дата обращения: 20.01.16)
- 24) Стратегическое планирование // Центр управления финансами— Режим доступа:<http://center-yf.ru/data/Marketologu/Strategicheskoe-planirovanie.php>(дата обращения 21.01.16).
- 25) Солнцев М. А. Индустриальный и b2b маркетинг .Особенности стратегического анализа на b2b рынке в условиях кризиса [Электронный ресурс]/ Солнцев М. А. // Электронная библиотека – 2009 — Режим доступа:<http://grebennikon.ru/author-2482.html>(дата обращения 27.01.16).
- 26) Рауф Ибрагимов.Менеджмент сегодня Как оценить и выбрать стратегию компании [Электронный ресурс]/ Рауф Ибрагимов // Электронная библиотека - 2009. — Режим доступа:<http://grebennikon.ru/article-a4dt.html> (дата обращения 28.01.16).
- 27) Ольга Блейхман .Особенности маркетинга рынка В2В. На примерах российского бизнеса в сфере сложно технической продукции и услуг [Электронный ресурс]/ Ольга Блейхман //Школа рекламиста - 2009.— Режим доступа:<http://www.advschool.ru/articles/article1164.htm>(дата обращения 02.02.16).
- 28) Астафьева М.К. Болховитина Е.Н. Маркетинговые коммуникации на рынке В2В и их эффективность [Электронный ресурс]/ Астафьева М.К. - студент / Болховитина

Е.Н. – ст. преподаватель //Сервер электронных публикаций — Режим доступа:<http://edu.secna.ru/media/f/market.pdf>(дата обращения 05.02.16).

29) Павел Бернович 5 главных функций маркетолога на рынке B2B [Электронный ресурс]/ Павел Бернович//Центр инновационного маркетинга - 2014 — Режим доступа:<http://www.noomarketing.net/funksii-marketologa-v-b2b-marketinge>(дата обращения 05.02.16).

30) Конспект видеолекции MBAStart .«Функциональные маркетинговые стратегии» [Электронный ресурс]/ FTP сервер —Режим доступа:<http://www.noomarketing.net/funksii-marketologa-v-b2b-marketinge>(дата обращения 05.02.16).

31) Зуб А.Н. 10 шагов стратегического планирования . Маркетинг и маркетинговые исследования[Электронный ресурс]./ Зуб А.Н. // Электронная библиотека - 2009 — Режим доступа:<http://grebennikon.ru/author-2843.html>(дата обращения 07.02.16).

32) Калашников А. Актуальные управленческие решения [Электронный ресурс] / Калашников А.//Актуальные управленческие решения — Режим доступа:[http://actually.pro/Report\\_samples/actually.pro-ADL-matrix.pdf](http://actually.pro/Report_samples/actually.pro-ADL-matrix.pdf)(дата обращения 10.02.16).

33) О способах охвата рынка в маркетинге [Электронный ресурс]//PowerBranding— Режим доступа:<http://powerbranding.ru/segmentirovanie/ponyatie-celevogo-segmentirovaniya-v-marketinge/>(дата обращения 11.02.16).

34) Olivier Furrer .Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric . «Corporate Level Strategy: Theory and Applications» [Электронный ресурс]/ Olivier Furrer –PowerBranding - 2010—Режим доступа:<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey>(дата обращения 11.02.16).

35) Официальный сайт компании «Noche mio» [Электронный ресурс]. – «Noche mio». – Режим доступа: <http://nochemio.by/ru/>. – Загл. с экрана.(дата обращения 12.02.16).

36) Официальный сайт компании «Burvin» [Электронный ресурс]. – «Burvin». – Режим доступа:<http://www.burvin.by/> . – Загл. с экрана.(дата обращения 12.02.16).

37) Официальный сайт компании «Blauz» [Электронный ресурс]. – «Blauz». – Режим доступа:<http://blauz.ru/> . – Загл. с экрана.(дата обращения 12.02.16).

38) Официальный сайт компании «Achosa» [Электронный ресурс]. – «Achosa». – Режим доступа:<http://www.achosa.com/> . – Загл. с экрана.(дата обращения 12.02.16).

- 39) Официальный сайт компании «Петербургский стиль» [Электронный ресурс]. – «Петербургский стиль». – Режим доступа: <http://www.peterstyle.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 40) Официальный сайт компании «Topdesign» [Электронный ресурс]. – «Topdesign». – Режим доступа:<http://topdesign-style.ru/> .– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 41) Официальный сайт компании «Monotrend» [Электронный ресурс]. – «Monotrend». – Режим доступа: <http://monotrend.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 42) Официальный сайт компании «Ротра» [Электронный ресурс]. – «Ротра». – Режим доступа: <http://www.rotpra.ru/> .– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 43) Официальный сайт компании «М-стиль» [Электронный ресурс]. – «М-стиль». – Режим доступа:<http://msopt.ru/> .– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 44) Официальный сайт компании «Мир брендов» [Электронный ресурс]. – «Мир брендов». – Режим доступа: <http://www.mir-brandov.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 45) Официальный сайт компании «Golub» [Электронный ресурс]. – «Golub». – Режим доступа: <http://www.golub.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 46) Официальный сайт компании «Вишня» [Электронный ресурс]. – «Вишня». – Режим доступа: <http://guinda.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 47) Официальный сайт компании «Магия стиля» [Электронный ресурс]. – «Магия стиля». – Режим доступа: <http://www.magicstyle-spb.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).
- 48) Официальный сайт компании «Devore» [Электронный ресурс]. – «Devore». – Режим доступа: <http://www.devore.ru/>.– Загл. с экрана.(датаобращения 12.02.16).

- 49) Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. Сильная стратегия предприятия. Разработка и реализация. Постановка цели .Журнал "Стратегический менеджмент"[Электронный ресурс]/ Жемчугов А.М., Жемчугов М.К. //Корпоративные системы управления – 2015 —Режим доступа:<http://corpsys.ru/Articles/Strategy/Strong-Enterprise-Strategy-1.aspx>(дата обращения 12.02.16).
- 50) Мирскова А. В. Фуфаев М. Н. Пять подводных камней на пути стратегии компании .Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Мирскова А. В. Фуфаев М. Н. // Электронная библиотека - 2015.—Режим доступа:<http://grebennikon.ru/article-m1r6.html>(дата обращения 16.02.16).
- 51) Проблемы разработки стратегии позиционирования .Теория маркетинга[Электронный ресурс]//Компания платных опросов— Режим доступа:<http://websurveys.ru/theory/mathe70.htm>(дата обращения 20.02.16).
- 52) Официальный сайт компании «RITINI» [Электронный ресурс]//RITINI. — Режим доступа: <http://www.ritini.ru/about/> (дата обращения: 27.02.16).
- 53) Линейно функциональная структура управления [Электронный ресурс]//Учебные материалы для обучающихся Менеджменту.— Режим доступа: <http://managment-study.ru/linejno-funkcionalnaya-struktura-upravleniya.html> (дата обращения: 29.02.16).
- 54) Шишкина Н.И.. «Второе рождение» легкой промышленности [Электронный ресурс]/ Шишкина Н.И.//Центр научной политической мысли и идеологии. – 2015 — Режим доступа: <http://rusrand.ru/analytics/vtoroe-rojdenie-legkoy-promyshlennosti>(дата обращения: 04.03.16).
- 55) Карасев П.А Зарубежный опыт инновационного развития легкой промышленности - секреты успеха в глобальной конкуренции[Электронный ресурс]/ Карасев П.А//Научная электронная библиотека – 2011 2015 — Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-innovatsionnogo-razvitiya-legkoy-promyshlennosti-sekrety-uspeha-v-globalnoy-konkurentsii>(дата обращения: 04.03.16).
- 56) России, цифры и факты. Часть 11 Легкая промышленность [Электронный ресурс]// Портал трейдеров – 2015— Режим доступа:<http://utmagazine.ru/posts/10564-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-11-legkaya-promyshlennost>(дата обращения: 10.03.16).
- 57) Екатерина Быркова. Тяжёлый кризис лёгкой промышленности[Электронный ресурс]/ Екатерина Быркова//Информационно-аналитическое сетевое издание - 2015 — Режим доступа:<http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/analytics/research/27748-tyazhyolyy-kpizis-lyogkoypromyshlennosti.html>(дата обращения: 10.03.16).
- 58) Поддержку легкой промышленности могут снизить более чем вдвое[Электронный ресурс]//Интерфакс Ведомости – 2016 — Режим доступа:<http://www.vedomosti.ru/business/news/2016/01/15/624199-podderzhku>(дата обращения: 12.03.16).
- 59) Аристарх Лушков Экономика России, цифры и факты. Легкая промышленность. [Электронный ресурс ]/ Аристарх Лушков // Социальная сеть для зрелых людей MaxPark – 2016 — Режим доступа:<http://maxpark.com/community/5862/content/5093399>(дата обращения: 12.03.16).

60) России, цифры и факты. Часть 11 Легкая промышленность [Электронный ресурс]// Портал трейдеров – 2015 — Режим доступа:<http://utmagazine.ru/posts/10564-ekonomika-rossii-cifry-i-fakty-chast-11-legkaya-promyshlennost>(дата обращения: 10.03.16).

61) Законодательная база Российской Федерации Приказ Минпромторгарф от 24.09.2009 n 853 "об утверждении стратегии развития легкой промышленности России на период до 2020 года и плана мероприятий по ее реализации" стратегия развития легкой промышленности России на период до 2020 года [Электронный ресурс]. — Режим доступа:<http://zakonbase.ru/content/part/641284>(дата обращения: 15.03.16).

62) Шишкина Н.И.. «Второе рождение» легкой промышленности [Электронный ресурс]/ Шишкина Н.И./Центр научной политической мысли и идеологии. – 2015 — Режим доступа: <http://rusrand.ru/analytics/vtoroe-rojdenie-legkoy-promyshlennosti>(дата обращения: 16.03.16).

63) Базовые проблемы развития легкой промышленности (по резолюции 1-го международного форума «Легпромфорум-2014») [Электронный ресурс]//Электронный журнал “Эксперт” - 2014 — Режим доступа: <http://expert.ru/northwest/2014/45/bazovye-problemyi-razvitiya-legkoj-promyshlennosti-po-rezolyutsii-1-go-mezhdunarodnogo-foruma-legpromforum-2014>(дата обращения: 19.03.16).

64) Иван Федяков .Женская одежда остается самым крупным, насыщенным и высококонкурентным сегментом рынка[Электронный ресурс].Иван Федяков//Эксперт северозапад – 2015 — Режим доступа: <http://www.expertnw.ru/news/2014-03-03/zhenskaya-odezhda-ostaetsya-samym-krupnym-nasyshchennym-i-vysokokonkurentnym-segментом-rynka> (дата обращения: 19.03.16).

65) Поднять швейное производство сможет только малый бизнес [Электронный ресурс] //Информационно-аналитическое сетевое издание – 2015 — Режим доступа: <http://xn--b1ae2adf4f.xn--p1ai/economics/business/29026-podnyaty-shveyное-ppoizvodstvo-smozhet-tolyko-malyй-biznes.html>(дата обращения: 21.03.16).

66) Разбродин Косенкова .Легпром: трудная дорога к потребителю[Электронный ресурс] / Разбродин Косенкова// Эксперт online – 2014 — Режим доступа: <http://expert.ru/expert/2014/19/legprom-trudnaya-doroga-k-potrebitelyu/>(дата обращения: 22.03.16).

67) Ирина Муравьева .Тяжелая болезнь легкой промышленности [Электронный ресурс]./ Ирина Муравьева //Бизнес и выставки .Деловой журнал для деловых людей – 2015 — Режим доступа: <http://biz-expo.ru/arhiv/valensiya-lokomotiv-progressa/tyazhelaya-boleznilegkoypromyshlennosti.html> (дата обращения: 25.03.16).

68) Ядерная Д. В. Управление продажами российских дизайнерских брендов в условиях кризиса: новые возможности. Управление продажами [Электронный ресурс]/ Ядерная Д. В//Электронная библиотека - 2015 — Режим доступа:<http://grebennikon.ru/article-afqu.html>(дата обращения 27.03.16).

69) Хангельдиевой И.Г., Чаган Н.Г. Прикладная культурология: Калейдоскоп идей. Ежегодник. Под ред.– М.: Издательский дом Международного университета в Москве[Электронный ресурс]/ Хангельдиевой И.Г., Чаган Н.Г // Brand-Building – 2015 — Режим доступа:<http://www.interun.ru/ss/interun/u/files/Kaleydoskop.pdf>(дата обращения 30.03.16).

70) Габдысаматовича А. Петушкова Г. И. Христофорова И. В. Маркетинговые исследования в fashion-индустрии как основа разработки механизма формирования ассортиментной матрицы. - маркетинг и маркетинговые исследования. – вшмпбгу.[Электронный ресурс]/ Габдысаматовича А. Петушкова Г. И. Христофорова И. В //Электронная библиотека – 2016 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-2hwd.html> (дата обращения 01.04.16).

71) Рынок женской одежды в РФ: платя - на 1-ом месте РБК.[Электронный ресурс]/РБК – 2014 — Режим доступа: <http://www.solnce-fashion.ru/news/rynok-zhenskoj-odezhdy-v-rf-platy-a-na-1-om-meste.html> (дата обращения 02.04.16).

72) Зуб А.Н. 10 шагов стратегического планирования . Маркетинг и маркетинговые исследования[Электронный ресурс]/ Зуб А.Н. // Электронная библиотека - 2009 — Режим доступа:<http://grebennikon.ru/author-2843.html>(дата обращения 07.02.16).

73) Александра Воздвиженская, Алена Узбекова. В России подорожала брендовая одежда [Электронный ресурс]/Александра Воздвиженская, Алена Узбекова//Российская газета – 2015 — Режим доступа: <http://rg.ru/2015/02/26/brendy-site.html> (дата обращения 08.04.16).

74) Александр Демидов. Обзор GfK : Российский потребитель [Электронный ресурс]/Александр Демидов//GfK – 2015 — Режим доступа: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/obzor-gfk-rossiiskii-potrebitel-2015/>(дата обращения 08.04.16).

75) Снова о конфликте с Турцией: Кто заменит поставщиков турецких тканей на рынке российского легпрома.[Электронный ресурс]/Портал для профессионалов швейной отрасли - 2016 — Режим доступа: <http://procapitalist.ru/menyu/novosti/item/12110-cnova-o-konflikte-s-turtsiey-kto-zamenit-postavschikov-turetskih-tkaney-na-ryinke-rossiyskogo-legproma?.html>((дата обращения 02.04.16).

76) Подробный анализ и изучение рынка Как определить объем рынка для B2B отрасли.[Электронный ресурс]/PowerBranding – 2015 — Режим доступа: <http://powerbranding.ru/rynok/market-value-b2b/> (дата обращения 04.04.16).

77) Производителям одежды в СЗФО сложно противостоять теневому импорту [Электронный ресурс]/ "Российская газета" - 2014 — Режим доступа: <http://www.souzlegprom.ru/ru/press-tsentr/publikatsii/1798-proizvodityam-odezhdy-v-szfo-slozhno-protivostoyat-tenevomu-importu.html> (дата обращения 10.04.16).

78) Россияне и кризис: кто кого? [Электронный ресурс]/ Финанс – 2016 — Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/rossiyane-i-krizis-kto-kogo-20160212-14180/> (дата обращения 11.04.16).

79) Покупательская способность(уровень жизни) и доход россиян с 1995 по 2015 [Электронный ресурс]// Московский городской комитет КПРФ – 2015 — Режим доступа: <http://msk.kprf.ru/2016/01/31/2311/> (дата обращения 11.04.16).

80) Оценка состояния конкурентной среды в России [Электронный ресурс]//Аналитический центр при правительстве Российской Федерации - 2015 — Режим доступа: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/5623.pdf> (дата обращения 12.04.16).

81) Александр Демидов. Обзор GfK : Российский потребитель [Электронный ресурс]/Александр Демидов//GfK – 2015 — Режим доступа: <http://www.gfk.com/ru/insaity/press-release/obzor-gfk-rossiiskii-potrebitel-2015/>(дата обращения дд.мм.гг).

82) Экономическая ситуация в стране: что год грядущий нам готовит [Электронный ресурс]// Деньги и Карьера – 2015 — Режим доступа: <http://moneyandwork.ru/?p=1719> (дата обращения 15.04.16).

83) Россияне и кризис: кто кого? [Электронный ресурс]// Финанс – 2016 — Режим доступа: <http://www.finam.ru/analysis/forecasts/rossiyane-i-krizis-kto-kogo-20160212-14180/> (дата обращения 17.04.16).

84) Арсентьев Д. А. Выбор стратегии предприятия на примере общероссийской компании «Даймэкс». - Журнал: Управленческий учет и финансы.[Электронный ресурс]/ Арсентьев Д. А. //Электронная библиотека – 2007 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-o2y8.html> (дата обращения 18.04.16).

85) Olivier Furrer .Анализ ассортимента с помощью матрицы McKinsey — General Electric . «Corporate Level Strategy: Theory and Applications» [Электронный ресурс]/ Olivier Furrer –PowerBranding - 2010—Режим доступа:<http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey>(дата обращения 18.04.16).

86) Загороднова Е.П., Фаерберг Е.И. Обеспечение результатов проекта на основе стратегического анализа[Электронный ресурс]//Загороднова Е.П., Фаерберг Е.И. / Научный журнал – 2014 — Режим доступа[http://ars-administrandi.com/article/Zagorodnova\\_Faerberg\\_2014\\_2.pdf](http://ars-administrandi.com/article/Zagorodnova_Faerberg_2014_2.pdf) (дата обращения 20.04.16).

87) Засухин Д. В. Управление продажами профессиональных услуг: как обучить сотрудников навыкам продаж? - Журнал: "Управление продажами" .[Электронный ресурс]/ Засухин Д. В. //Электронная библиотека – 2013 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-o1p1.html> (дата обращения 19.04.16).

88) Использование документации в управлении продажами:общий обзор и рекомендации (часть 1)[Электронный ресурс]//Электронная библиотека – 2011 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-oybj.html> (дата обращения 20.04.16).

89) Официальный сайт компании «СРМ» [Электронный ресурс]//СРМ. — Режим доступа: <http://www.cpm-moscow.com/?lang=ru> (дата обращения: 20.04.16).

90) Этапы подготовки к выставке [Электронный ресурс].//B2Bкоммуникационное агентство – 2014 — Режим доступа:<http://comagency.ru/exhibition-organization>(дата обращения: 21.04.16).

91) Алексей Ефимов .Пишем план E – mail стратегии[Электронный ресурс]/ Алексей Ефимов//Практичный блог E-mail маркетинга - 2016— Режим доступа: <http://email-practice.ru/2015/12/18/66-email-marketing-plan-1/>(дата обращения: 21.04.16).

92) Кот Дмитрий. E-mail маркетинг. Исчерпывающее руководство[Электронный ресурс]/ Кот Дмитрий.// Блог Андрея Хвостова- 2015 — Режим доступа: <http://ingenerhvastov/wp-content/uploads/2014/11/E-mail-marketing-Ischerpyvayushchee-rukovodstvo.pdf>(дата обращения: 21.04.16).

93) Щербакова Е. П.Использование сбалансированной системы показателей при планировании и оценке эффективности деятельности служб - Журнал: " Стратегический менеджмент " .[Электронный ресурс]/Щербакова Е. П.. //Электронная библиотека – 2007 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-wcuu.html>(дата обращения 22.04.16).

94) Владислав В.У. Стратегический менеджмент кpi: ключевые показатели эффективности и практическая система мотивации персонала.[Электронный ресурс]/Владислав В.У.//Элитариум 2.0 — Режим доступа: <http://www.elitarium.ru/kljuchevye-pokazateli-jeffektivnosti-kpi-motivacija-personala/>(дата обращения 22.04.16).

95) Баталгазиева М. З. Проблемы внедрения учета и систем контроля на примере швейного предприятия .[Электронный ресурс]/Баталгазиева М. З. //Электронная библиотека – 2007 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-z6cv.html>(дата обращения 23.04.16).

96) Самарина О. Г. Альманах «Аудит и контроль продаж» - Журнал: "Управление продажами" .[Электронный ресурс]/Самарина Оксана Геннадьевна //Электронная библиотека – 2014 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/article-v59p.html>(дата обращения 23.04.16).

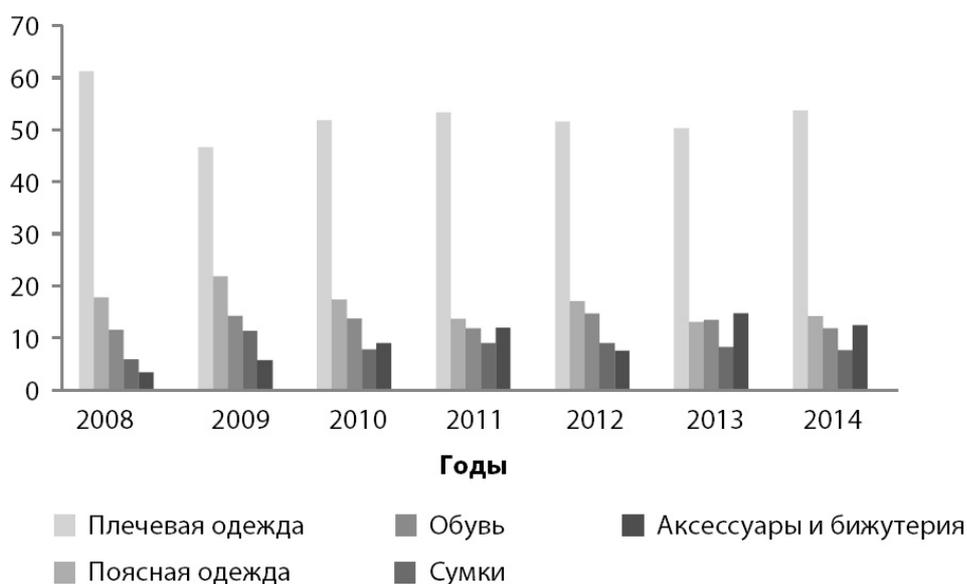
97) Кошелев С. Ф. Основные системы мотивации и контроля менеджеров по продажам в период межсезонья - Журнал: " Маркетинг услуг " .[Электронный ресурс]/Кошелев С. Ф. //Электронная библиотека – 2014 — Режим доступа: <http://grebennikon.ru/cat-193-1-3.html> (дата обращения 25.04.16).

## Приложения

### Приложение 1. Показатели объема продаж в натуральном и денежном выражении

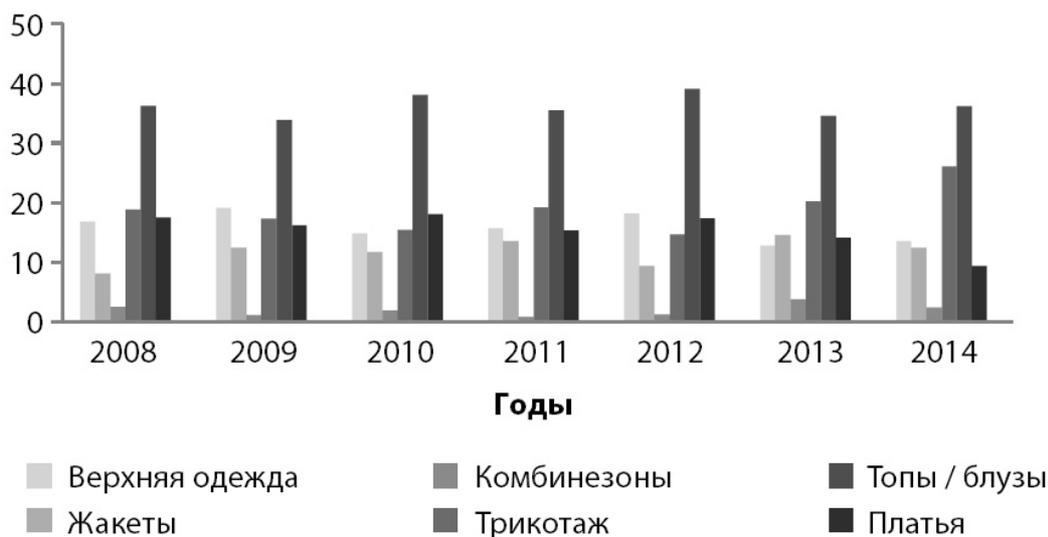
-	Объем продаж, шт	Объем продаж, руб.
2013 г.	34270,00	38 313 306,03
2014 г.	31158,00	39 972 922,88
2015 г.	29691,00	46 407 905,98

**Приложение 2. Распределение товарных категорий женской повседневной одежды осенне-зимних сезонов (в процентном соотношении к общему числу моделей за период с 2008 по 2014 гг.)**



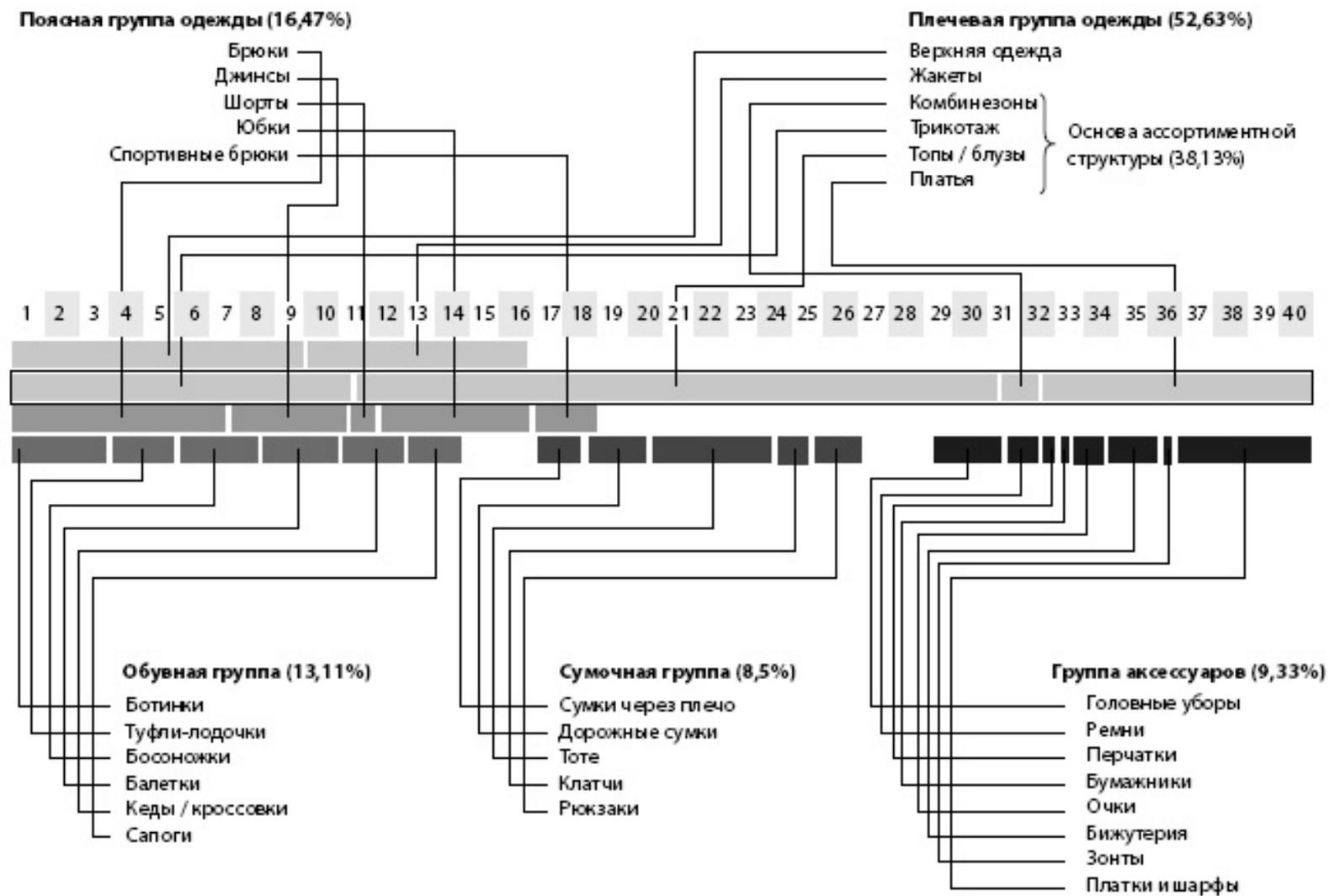
Источник: [Габдысаматович, Петушкова, Христофорова, 2016]

**Приложение 3. Распределение товарных ячеек категории плечевой группы одежды (в процентном соотношении к общему числу моделей за период 2008–2014 гг.)**



Источник: [Габдысаматович, Петушкова, Христофорова, 2016]

Приложение 4. Ассортиментная матрица, наложенная на параметры коллекции, состоящей из 40 моделей



Источник: [Габдысаматович, Петушкова, Христофорова, 2016]

## Приложение 5. Функциональная матрица компании

Функции	КД	Отдел маркетинга	Отдел сбыта и продаж			Отдел Розничная сеть		Другие отделы предприятия
		МРО	MVIP	МПО	ДДО	СПК	ПК	
Сбор информации, мониторинг, изучение, анализ рынка	**	***	*	*		*		
Организация, планирование работы розничной и оптовой сети (заданный уровень объема продаж, результаты деятельности)	*	*						Бухгалтерия
Формирование ассортимента продукции в электронные базы (1С, веб-сайт)			***	**				Бухгалтерия
Выбор поставщиков и ведение переговоров	**	**						Генеральный директор
Поиск новых потребителей и новых рынков	*	**	*	*		*	*	
Сбыт/реализация ГП клиентам и взаимодействие с ними			*	*		*	*	
Подготовка и заключение договоров с клиентами на поставку ГП			*	*				Бухгалтерия
Планирование и организация отгрузки и доставки ГП клиентам / розничной сети					*			Грузчик-экспедитор
Обеспечение соблюдения норматива остатков ГП (инвентаризация)			*	*	*	*	*	
Планирование и проведение маркетинговых мероприятий (реклама, связь с общественностью, акции, печатная продукция)	*	*						Аутсорсинг (фотосъемка, печатная продукция, МИ)
Разработка и поддержка программы мерчандайзинга (выставки, обслуживание, обучение персонала)	*	*				*		
Контроль и анализ эффективности реализации мероприятий	**	*						Генеральный директор
Участие совместно с другими отделами службами предприятия в процессе улучшения ассортимента продукции и общего имиджа фирмы	*	*	*	*	*	*	*	Другие отделы предприятия

## **Приложение 6. Личное интервью с генеральным директором компании RITINI**

Сейчас отдается предпочтение более дешевым или более дорогим товарам на рынке женской одежды? Кому отдается большее предпочтение: российским или зарубежным производителям? Существует ли предпочтение по производителю?

Каков потенциал у российского рынка одежды?

Вы можете отметить какие-либо еще важные изменения на рынке женской одежды и в отрасли легкой промышленности?

Какие проблемы в отрасли легкой промышленности Вы считаете основными? Почему? Какие проблемы можно решить своими силами, а какие нет?

Каковы сильные и слабые стороны вашей компании?

Как клиенты оценивают Вашу компанию и конкурентов по таким параметрам как качество и цена продукции, репутация, сбытовой персонал?

Какая схема сотрудничества с поставщиками?

Оптимальна ли организационная структура маркетингового и сбытового отделов компании? Какие цели отдела маркетинга и продаж?

Выстроены ли тесные коммуникации между отделами маркетинга, продаж и другими подразделениями? Бывают ли конфликтные ситуации?

Насколько изменились цены на продукцию компании с момента падения курса рубля?

Как вы решаете вопрос с привлечением покупателей?

Планируете ли менять стратегию развития компании в условиях падения потребительского спроса и ситуации на рынке?

## **Приложение 7. Личное интервью с менеджером по продажам компании RITINI**

Каковы сильные и слабые стороны компании, в которой Вы работаете?

Какие компании являются основными конкурентами? Следует ли ожидать появления новых игроков на рынке?

Какие характерные особенности и потребности Ваших клиентов? Какие свойства и характеристики влияют на решение о покупке Вашей продукции?

Можно ли выделить Ваших клиентов по ключевым критериям (сегментам)?

Как клиенты оценивают Вашу компанию и конкурентов по таким параметрам как качество и цена продукции, репутация, возможность отсрочки платежа, ассортиментная линейка, уровень сервисного обслуживания клиентов?

Есть ли у Вас в компании программы лояльности, акции и стимулирование сбыта? Какое отношение клиентов к подобным видам мероприятий?

Поставлены ли маркетинговые задачи и обязанности, руководителем компании, четко и понятно?

## **Приложение 8.Поисковый количественный телефонный опрос с оптовыми клиентами компании**

### **Блок 1. Процесс выбора оптовых покупателей женской одежды**

Перечислите всех производителей женской одежды, которых знаете. Откуда вы узнаете о производителях на рынке женской одежды?

На какие характеристики женской одежды (блузки, платья) вы обращаете внимание в первую очередь? Почему? Какие характеристики являются абсолютно некритичными и не рассматриваются вами при выборе?

Какие условия сотрудничества и работы с производителем (оптовой компанией) наиболее привлекательны и выгодны для Вас? (сроки работ, возможность отсрочки платежа документация, сервисное и гарантийное обслуживание)

Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?

Насколько вас удовлетворяет существующий на рынке ассортимент и качество женской одежды? Может быть не хватает дополнительных характеристик и свойств?

### **Блок 2. Выявление основных игроков рынка оптовой женской одежды**

У каких компаний Вы приобретаете товар? Всегда приобретаете у одних и тех же или у разных? В каких случаях и почему вы меняете производителя?

С какими производителями удобно работать? Почему?

Поговорим о производителе 1. Что вы знаете о данном производителе? Скажите несколько слов о нем и охарактеризуйте его 3-5 прилагательными. Есть ли у этого производителя характеристики, которые делают его особенным и выделяют среди всех остальных?

### **Блок 3. Знание и восприятие компании RITINI**

Поговорим подробнее о компании RITINI. Как вы узнали о компании? Почему вы выбрали именно эту компанию? Что вы знаете о данной компании? Дайте характеристику компании 3-5 прилагательными.

Какие преимущества и недостатки работы с данной компанией Вы могли бы назвать? Какие условия сотрудничества для Вас являются наиболее выгодными?

Чтобы Вы рекомендовали бы изменить и улучшить компании RITINI (в ассортименте, в методах работы, в способах продвижения, в стоимости, в характеристиках продукции)

Для каких ситуаций, решения каких задач лучшим образом подходят товары

**Приложение 9. Вырезка из сегментирования клиентов компании (продолжение в Excel)**

Федеральный округ	Города	Объем продаж, шт	Объем продаж, руб	Интенсивность закупок. Периодичность	Средняя сумма заказа, руб	Количество магазинов	Опыт ведения бизнеса, год	Покупательская приверженность	Условия оплаты
Центральный	Москва, Сальникова	1296,00	1 973 348,30р.	16	123 334,27р.	2	15	Сторонники (приверженцы)	рассрочка платежа на 30 дней
	Москва, Чичулин	717,00	1 151 214,10р.	13	88 554,93р.	2	12	Сторонники (приверженцы)	30% предоплаты + рассрочка на 30 дней
	Москва, Костикова	131,00	230 696,60р.	4	57 674,15р.	1	9	Покупатели	Предоплата 100%
	Москва, Чумак	265,00	188 020,00р.	3	62 673,33р.	1	8	Покупатели	Предоплата 100%
	Москва, Сизов	55,00	111 430,00р.	3	37 143,33р.	1	11	Покупатели	Предоплата 100%
	Москва, Косинцев	45,00	79 500,00р.	2	39 750,00р.	1	8	Покупатели	Предоплата 100%
	Москва, Тарасенко	46,00	67 470,00р.	1	67 470,00р.	1	4	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Москва, Вета	22,00	23 270,00р.	1	23 270,00р.	1	1	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Москва, Халанская	12,00	21 850,00р.	1	21 850,00р.	1	5	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Тула	669,00	1 015 282,20р.	14	72 520,16р.	2	12	Сторонники (приверженцы)	рассрочка платежа на 30 дней
	Ярославль	511,00	876 653,80р.	13	67 434,91р.	2	13	Постоянные покупатели	30% предоплаты + рассрочка на 30 дней
	Брянск	349,00	583 374,00р.	7	83 339,14р.	2	9	Постоянные покупатели	50% предоплаты + отсрочка на 30 дней
	Подольск	89,00	158 355,00р.	3	52 785,00р.	1	4	Покупатели	Предоплата 100%
	Щелково	153,00	264 210,80р.	3	88 070,27р.	1	6	Покупатели	Предоплата 100%
	Электросталь	134,00	198 254,00р.	3	66 084,67р.	1	8	Покупатели	Предоплата 100%
	Вязники	99,00	194 165,60р.	2	97 082,80р.	1	3	Покупатели	Предоплата 100%
	Коломна	119,00	188 710,00р.	2	94 355,00р.	1	7	Покупатели	Предоплата 100%
	Тверь	126,00	176 282,00р.	3	58 760,67р.	1	5	Покупатели	Предоплата 100%
	Владимир, Скороход	120,00	175 361,80р.	3	58 453,93р.	1	6	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Владимир, Полховская	24,00	32 700,00р.	1	32 700,00р.	1	4	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Подольск	274,00	436 426,80р.	13	33 571,29р.	1	11	Постоянные покупатели	50% предоплаты + отсрочка на 30 дней
	Посад	89,00	121 050,00р.	2	60 525,00р.	1	7	Покупатели	Предоплата 100%
	Раменское	35,00	55 810,00р.	2	27 905,00р.	1	4	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Воронеж	31,00	54 300,00р.	1	54 300,00р.	1	9	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Александров	35,00	36 625,00р.	1	36 625,00р.	1	2	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%
	Калуга	13,00	16 800,00р.	1	16 800,00р.	1	6	вые или случайные покупатели	Предоплата 100%

**Приложение 10. Количество оптовых клиентов компании по федеральным округам**

-	-	Количество оптовых клиентов		
-	-	Сегменты B2B рынка		
Федеральный округ	-	А	Б	В
Центральный	-	-	-	-
-	Москва	2	4	3
-	Остальные	2	9	6
Южный		-	3	5
Северо-Западный		-	-	-
-	Санкт-Петербург	4	15	26
-	Остальные	7	18	21
Дальневосточный	-	1	3	6
Сибирский	-	2	10	10
Уральский	-	-	10	8
Приволжский	-	-	19	8
Украина, Киев	-	-	-	1

**Приложение 11. Средняя частота заказов в течение года**

-	-	Частота заказов в год, шт.		
-	-	Сегменты B2B рынка		
Федеральный округ	-	А	Б	В
Центральный	-		-	-
-	Москва	14,5	3	1
-	Остальные	13,5	4,2	1,5
Южный		-	7,3	1,66
Северо-Западный		-		
-	Санкт-Петербург	17	5,06	1,12
-	Остальные	11,8	5,8	1,7
Дальневосточный	-	9	4,33	1,87
Сибирский	-	9,75	4,13	1,23
Уральский	-	-	4,3	1,11
Приволжский	-	--	3,17	1
Украина, Киев	-	-	-	2
Казахстан, Астана	-	-	-	1
Среднее значение	-	12,5916667	4,587777778	1,354444444

**Приложение 12. Средняя сумма заказов в год**

-	-	Средняя сумма заказов, руб.		
-	-	Сегменты B2B рынка		
Федеральный округ	-	А	Б	В

Центральный	-	-	-	-
-	Москва	105 944,00р.	49 310,20р.	37 530,00р.
-	Остальные	69 977,53р.	70 508,20р.	37 797,32р.
Южный	-	-	48 615,03р.	33 674,67р.
Северо-Западный	-	-	-	-
-	Санкт-Петербург	56 589,14р.	36 329,40р.	28 212,23р.
-	Остальные	61 597,10р.	53 038,17р.	40 706,26р.
Дальневосточный	-	74 552,12р.	63 018,37р.	20 416,67р.
Сибирский	-	74 601,85р.	54 252,58р.	29 415,45р.
Уральский	-	-	43 421,41р.	33 222,50р.
Приволжский	-	-	53 549,66р.	42 476,25р.
Украина, Киев	-	-	-	49 650,00р.
Казахстан, Астана				27 600,00р.
Среднее значение		73 876,96р.	52 449,22р.	33 716,82р.

### Приложение 13. Потенциал рынка

-	Оценка потенциала компаний, год/руб		
-	Сегменты B2B рынка		
Федеральный округ	А, руб.	Б, руб.	В, руб.
Центральный	-	-	-
-	1 536 188,0	147 930,60	37 530,00.
-	944 696,66	296 134,44	56 695,98
Южный		354 889,72	55 899,95
Северо-Западный			
-	962 015,38	183 826,76	31 597,70

-	613 352,01	307 621,39	69 200,64
Дальневосточный		272 869,54	38 179,17
Сибирский	727 368,04	224 063,16	36 181,00
Уральский	-	186 712,06	36 876,98
Приволжский	-	169 752,42	42 476,25
Украина, Киев	-	-	-

## Приложение 14 . Поэлементный SWOT анализ

	№	Стратегии
Сильные возможности (SO)	S2, S3, S4, O8	Отличное качество обслуживания (своевременная доставка, хранение, компетентность менеджеров, достоверность фотографий и др) , показывает партнера как качественного поставщика, что в дальнейшем может способствовать узнаваемости бренда RITINI на просторах интернета
	S5, S12, O7	Увеличение ассортимента и ускорения обновления коллекций
	S3, S3, S7, S10, O1, O10	Предоставление качественного обслуживания клиентов и увеличение продаж
	O4, O6, O10	Увеличение производства для последующего повышения лояльности и объем заказов и количество закупаемого товара, а также привлечения новых клиентов
Слабые возможности (WO)	W2, W7, O5	Выделение бюджета для увеличения мотивации сотрудников и повышения их квалификации
	W4, O4, O1	Узкий ассортимент товаров препятствует возможности занятия опустевшей ниши из-за ухода с российского рынка иностранных компаний и гос/ программы импортозамещения
	W5, O1	Слабая известность замедлит захват рынка интернет аудитории. Выделения бюджета на развития интернет - маркетинг
	W4, O7	Расширить ассортимент (производство юбок, топов) благодаря новым поставщикам и имеющимся ресурсам(превратить слабую сторону в сильную)
	W1, W7, O2	Разработка бюджетной маркетинговой стратегии
Сильные угрозы (ST)	S13, T2	Помогает избежать повышения процентной ставки и изменения выплат по кредиту
	S7, S9, T8	Повышение квалификации собственных сотрудников за счет внутренних ресурсов, увеличение профессионализма внутри компании
	S6, S5, T5, T7	Собственное производство и широкий ассортимент товара

		,будет способствовать удовлетворению имеющихся клиентов и привлечению новых
	S1, S4, S7, S11, T3	Высокое качество обслуживание и поддержка связей с клиентами , конкурентоспособные предложения - позволяет оказывать высокую конкуренцию на рынке
<b>Слабые угрозы (WT)</b>	W1, W5, W7, T4	Отсутствие плана продвижения и ограниченного бюджета не дает возможности вытеснить конкурентов и занять лидирующее положение на рынке
	W2, W7, T8	Ограничение бюджета и отсутствие материальной мотивации сотрудников приводит к снижению эффективности работы и привлекательности профессии и профессиональному росту
	W6, T5, T7, T9, T10	Из - за неустойчивой политической и экономической ситуации в стране разработка новой коллекции продукции под конечного покупателя затрудняется
	W5, W6, W7, T3,	Имеющие слабые стороны не позволяют создать сильное конкурентное преимущество

**Приложение 15. Оценка конкурентоспособности товара компании в сегментах**

Критерии конкурентоспособности	Вес факторы	Оценка выраженности фактора от 1 до 10			Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2	Итоговая оценка Сегмент 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
	100%	<b>7,87</b>	<b>6,40</b>	5,21			
товарный ассортимент удовлетворяет потребности целевой аудитории	25%	8	6	4	2	1,5	1
сила бренда сопоставима или выше, чем у конкурентов	22%	8	7	5	1,76	1,54	1,1
менеджеры по продажам обладают достаточными навыками и опытом работы	20%	9	6	7	1,8	1,2	1,4
современная производственная база (оборудование и квалификация), позволяющая быстро реагировать на спрос потребителей	18%	7	7	7	1,26	1,26	1,26
уровень конкуренции в сегменте низкий	15%	7	6	3	1,05	0,9	0,45

**Приложение 16. Оценка привлекательности сегмента**

Критерии привлекательность сегмента	Вес фактора	Оценка выраженности фактора от 1 до 10			Итоговая оценка Сегмент 1	Итоговая оценка Сегмент 2	Итоговая оценка Сегмент 3
	100%	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3	8,05	6,45	4,2
Объем продаж сегмента высокий (способность сегмента обеспечить долгосрочную прибыль компании)	15%	10	7	3	1,5	1,05	0,45
Кол-во игроков в сегменте незначительно	10%	9	6	5	0,9	0,6	0,5
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%	7	7	7	0,7	0,7	0,7
Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте	5%	8	6	4	0,4	0,3	0,2
Чувствительность сегмента к уровню обслуживания невысока	10%	9	8	3	0,9	0,8	0,3
Чувствительность сегмента к ценам незначительна	20%	7	5	3	1,4	1	0,6
Уровень конкуренции не велик (низкий уровень знания, лояльности)	15%	7	6	3	1,05	0,9	0,45
На рынке существуют неудовлетворённые и скрытые потребности	10%	8	7	6	0,8	0,7	0,6
Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны	5%	8	8	8	0,4	0,4	0,4

**Приложение 17. Матрица Mckinsey/ GE и выбор целевого сегмента**

Привлекательность сегмента	Высокая (8-10 баллов)		Сегмент №1	
	Средняя (4-7 баллов)		Сегмент №2, Сегмент №3	
	Низкая (0-3 балла)			
		Низкая (0-3 балла)	Средняя (4-7 баллов)	Высокая (8-10 баллов)
	Конкурентоспособность товара компании в сегменте			

## Приложение 18. Сравнительный анализ ассортимента (ширина ассортиментной линейки)

	блузки	платья	топы	туники	жакеты	сарафаны	футболки	кардиган	свитеры	комбене	костюмы	шорты	юбки	брюки	пальто, куртки	количество товарных категорий	
Ritini	ключевое направление	ключевое направление	есть	есть	есть								есть			6	средний
Конкурент 1 Noche mio	есть	ключевое направление			есть								есть	есть		5	узкий
Конкурент 2 Burvin	есть	ключевое направление			есть				есть	есть	ключевое направление	есть	есть	есть		9	широкий или средний
Конкурент 3 Blauz	есть	ключевое направление		есть	есть	есть							есть	есть		5	узкий
Конкурент 4 Achosa	есть	ключевое направление			есть								есть	есть		5	узкий
Конкурент 5 Петербургский стиль	есть	есть		есть	ключевое направление						ключевое направление	есть	ключевое направление	есть	есть	9	широкий или средний
Конкурент 6 Topdesign	есть	ключевое направление			есть								есть	есть		5	узкий
Конкурент 7 Monotrend.ru	есть	ключевое направление												есть	есть	3	узкий
Конкурент 8 Pompa.ru	есть	есть	есть	есть	есть				есть	есть			есть	есть	есть	11	широкий
Конкурент 9 M-стиль	есть	ключевое направление		есть		есть			есть	есть	есть		есть		есть	8	средний
Конкурент 10 Мир брендов	есть	ключевое направление	есть	ключевое направление	есть		есть	есть	есть	есть			есть	есть	есть	12	широкий

## Приложение 19. Сравнительный анализ оптовых цен

	самая низкая цена	самая высокая цена	средняя цена
Ritini	800	2600	1700
Конкурент 1 Noche mio	1100	3900	2500
Конкурент 2 Burvin	1300	4100	2700
Конкурент 3 Blauz	990	2900	1945
Конкурент 4 Achosa	800	3400	2100
Конкурент 5 Петербургский стиль	1000	3100	2050
Конкурент 6 Topdesign	900	2700	1800
Конкурент 7 Monotrend.ru	700	2500	1600
Конкурент 8 Pompa.ru	900	3700	2300
Конкурент 9 M-стиль	500	4800	2650
Конкурент 10 Мир брендов	300	5100	2700

**Приложение 20. Сравнительный анализ по частоте обновления модельного ряда в год**

<b>Компании</b>	<b>Частота обновления в год</b>
<b>Ritini</b>	6
<b>Конкурент 1 Noche mio</b>	4
<b>Конкурент 2 Burvin</b>	3
<b>Конкурент 3 Blauz</b>	2
<b>Конкурент 4 Achosa</b>	8
<b>Конкурент 5 Петербургский стиль</b>	5
<b>Конкурент 6 Topdesign</b>	3
<b>Конкурент 7 Monotrend.ru</b>	12
<b>Конкурент 8 Pompa.ru</b>	4
<b>Конкурент 9 М-стиль</b>	4
<b>Конкурент 10 Мир брендов</b>	6

**Приложение 21. Сравнительный анализ дизайна моделей**

	ПРОСТОЙ простой крой и силуэт, простые и дешевые ткани	ПРОСТОЙ-СРЕДНИЙ	СРЕДНИЙ минимальный дизай, виден крой,	СРЕДНИЙ-ДИЗАЙНЕ	ДИЗАЙНЕРСКИЙ дорогая и качественная ткань, сложный
Ritini				ДА	
Конкурент 1 Noche mio					да
Конкурент 2 Burvin					да
Конкурент 3 Blauz			да		
Конкурент 4 Achosa	да				
Конкурент 5 Петербургский стиль		ДА			
Конкурент 6 Topdesign			да		
Конкурент 7 Monotrend.ru			да		
Конкурент 8 Romra.ru	да				
Конкурент 9 М-стиль		ДА			
Конкурент 10 Мир брендов		ДА			

## Приложение 22. Сравнительный анализ конкурентов

Noche mio									
	Конкурент		Хуже конкурента		Схожие характеристики	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15					2	0,3	слабая
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15				1		0,15	-
3	Ширина ассортиментной линейки	0,17			0			0	-
4	Глубина ассортиментной линейки	0,08				1		0,08	-
5	Дизайн изделия	0,14		-1				-0,14	сильная
6	Размерный ряд	0,1				1		0,1	-
7	Участие в выставках	0,05			0			0	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07					2	0,14	
9	Стиль одежды	0,09					2	0,18	слабая
ИТОГО		100%						0,81	
Blauz									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15				1		0,15	-
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15					2	0,3	слабая
3	Ширина ассортиментной линейки	0,17			0			0	-
4	Глубина ассортиментной линейки	0,08			0			0	-
5	Дизайн изделия	0,14				1		0,14	-
6	Размерный ряд	0,1					2	0,2	слабая

7	Участие в выставках	0,05				1		0,05	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07				1		0,07	-
9	Стиль одежды	0,09			0			0	-
ИТОГО		100%						0,91	
Петербургский стиль									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15				1		0,15	-
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15				1		0,15	
3	Ширина assortиметной линейки	0,17		-1				-0,17	сильная
4	Глубина assortиметной линейки	0,08			0			0	-
5	Дизайн изделия	0,14					2	0,28	слаб
6	Размерный ряд	0,1					2	0,2	слаб
7	Участие в выставках	0,05		-1				-0,05	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07		-1				-0,07	-
9	Стиль одежды	0,09		-1				-0,09	
ИТОГО		100%						0,4	
Monocollection									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15		-1				-0,15	сильная
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15	-2					-0,3	сильная
3	Ширина assortиметной линейки	0,17					2	0,34	слабая
4	Глубина assortиметной линейки	0,08				1		0,08	-
5	Дизайн изделия	0,14				1		0,14	-
6	Размерный ряд	0,1			0			0	-

7	Участие в выставках	0,05				1		0,05	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07				1		0,07	-
9	Стиль одежды	0,09			0			0	-
ИТОГО		100%						0,23	
Burvin									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15					2	0,3	слабая
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15					2	0,3	слабая
3	Ширина assortиметной линейки	0,17		-1				-0,17	сильная
4	Глубина assortиметной линейки	0,08				1		0,08	-
5	Дизайн изделия	0,14		-1				-0,14	-
6	Размерный ряд	0,1			0			0	-
7	Участие в выставках	0,05					2	0,1	
8	Опыт ведения бизнеса	0,07				1		0,07	-
9	Стиль одежды	0,09			0			0	-
ИТОГО		100%						0,54	
Achosa									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15				1		0,15	-
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15		-1				-0,15	сильная
3	Ширина assortиметной линейки	0,17			0			0	-
4	Глубина assortиметной линейки	0,08			0			0	-
5	Дизайн изделия	0,14					2	0,28	слабая

6	Размерный ряд	0,1				1		0,1	-
7	Участие в выставках	0,05			0			0	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07		-1				-0,07	-
9	Стиль одежды	0,09				1		0,09	-
ИТОГО		100%						0,4	
Topdesign									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15		-1				-0,15	сильная
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15					2	0,3	слаб
3	Ширина assortиметной линейки	0,17			0			0	
4	Глубина assortиметной линейки	0,08			0			0	-
5	Дизайн изделия	0,14				1		0,14	-
6	Размерный ряд	0,1					2	0,2	слаб
7	Участие в выставках	0,05				1		0,05	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07			-1			-0,07	-
9	Стиль одежды	0,09				1		0,09	-
ИТОГО		100%						0,56	
Ротра									
	Конкурент		Хуже конкурента		0	Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ	Удельный вес	-2	-1	0	1	2		
1	Средние оптовые цены	0,15				1		0,15	-
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15				1		0,15	
3	Ширина assortиметной линейки	0,17	-2					-0,34	сильная
4	Глубина assortиметной линейки	0,08			0			0	

5	Дизайн изделия	0,14					2	0,28	слабая
6	Размерный ряд	0,1			0			0	-
7	Участие в выставках	0,05			0			0	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07				1		0,07	-
9	Стиль одежды	0,09		-1				-0,09	-
ИТОГО		100%						0,22	
М-стиль									

Конкурент		Удельный вес	Хуже конкурента			0		Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ		-2	-1	0	1	2				
1	Средние оптовые цены	0,15				1			0,15		
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15				1			0,15	-	
3	Ширина assortиметной линейки	0,17		-1					-0,17	сильная	
4	Глубина assortиметной линейки	0,08				1			0,08	-	
5	Дизайн изделия	0,14					2		0,28	слабая	
6	Размерный ряд	0,1	-2						-0,2	сильная	
7	Участие в выставках	0,05				1			0,05	-	
8	Опыт ведения бизнеса	0,07				1			0,07	-	
9	Стиль одежды	0,09			0				0	-	
ИТОГО		100%							0,41		
Мир брендов											
Конкурент		Удельный вес	Хуже конкурента			0		Лучше конкурента		Итоговая оценка	Силь/слаб
№	Характеристики КФУ		-2	-1	0	1	2				
1	Средние оптовые цены	0,15				1			0,15		
2	Частота обновления ассортимента в год	0,15			0				0	-	
3	Ширина assortиметной линейки	0,17	-2						-0,34	сильная	

4	Глубина ассортиметной линейки	0,08		-1				-0,08	-
5	Дизайн изделия	0,14					2	0,28	слабая
6	Размерный ряд	0,1					2	0,2	слабая
7	Участие в выставках	0,05				1		0,05	-
8	Опыт ведения бизнеса	0,07				1		0,07	-
9	Стиль одежды	0,09			0			0	-
ИТОГО		100%						0,33	

**риложение 23. План тактических действий по основным направлениям**

Коллекция весна-лето	Исполнители	август	сент	окт	нояб	дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	август
выявление трендов и предпочтений ассортиментной структуры (анализ прошлых продаж, опросы клиентов, анализ тенденций и конкурентов)	руководитель, менеджер, маркетолог, дизайнер													
разработка и утверждение структуры ассортимента на основании полученных данных	дизайнер, маркетолог, руководитель													
разработка и утверждение графика выхода коллекции в оптовую продажу	руководитель, дизайнер, маркетолог													
подбор тканей и отрисовка эскизов коллекции	дизайнер, руководитель													
заказ купонов для отшива первичных образцов	дизайнер													
отшив первичных образцов моделей и предварительное ценообразование на основе себестоимости изделий	производство (швей, конструктора, технологи)													
обсуждение и утверждение моделей к запуску в производство с сотрудниками	руководитель, производство													
персональные приглашения клиентов на утверждение новой коллекции в шоу-рум	менеджер													
заказ сырья под производственный выпуск коллекции (ткани)	дизайнер, руководитель													

теплые звонки клиентам (обратная связь), информирование о программе лояльности	менеджер													
расписание количества штук и градация образцов по цветам, размерам и подготовка к производству	конструктор, технолог													
производство изделий	производство													
тренинги с менеджерами, маркетологом, повышение квалификации, вебинары	руководитель, менеджеры, маркетолог													
фотосъемка для печатного каталога	руководитель, фотограф, модель,													
заказ фурнитуры	дизайнер													
персональные поздравления с праздниками	менеджер													
сопутствующих рекламных мероприятий	аутсорсинг, маркетолог													
персональные приглашения на выставку в Москве	маркетолог, менеджер													
участие в международной выставке СРМ в Москве	руководитель, менеджер, маркетолог													
проведение совещаний и обратной связи с менеджерами по продажам, маркетологом по новой коллекции	руководитель, начальник производственного цеха, дизайнер													

начало поступления готовой продукции на склад, в шоу-рум	ОТК, кладовщик													
мерчандайзинг шоу-рума	маркетолог, менеджер													
формирование ассортимента продукции в электронные базы (сайт, программа 1С) и поступление в продажу	менеджер													
персональная электронная рассылка о поступлении новой коллекции и обновление сайта	менеджер													
прием заявок на покупку, консультирование по новой коллекции	менеджер													
персональные приглашения на выставку в Санкт-Петербурге (ТестильЛегПром, Fashion Industry)	маркетолог, менеджер													
участие в международных выставках ТестильЛегПром, Fashion Industry	руководитель, менеджеры, маркетолог													
юзабилити сайта, веб - аналитика сайта, социальных сетей	маркетолог													

сбор заказа готовой продукции, планирование отгрузки и доставки	кладовщик													
еженедельный и ежемесячный анализ продаж, предложение по корректировке плана выпуска	маркетолог, бухгалтер													
прием платежей, учитывая размер накопительной скидки и отсрочку платежа	менеджер, бухгалтер													
отгрузка готовой продукции с рекламными материалами заказчикам	кладовщик, экспедитор													
обеспечение соблюдения норматива остатков ГП (инвентаризация)	кладовщик													
e-mail рассылка о новостях компании, тенденциях моды, советы и полезная информация	маркетолог													

**Приложение 24. Ассортиментная матрица новой товарной линии юбок**

Линия	Юбки										
Коллекция весна-лето 2017	Офис (средняя длина) 40%				Street casual (средняя длина) 40%				Weekend (длинные шифоновые)		ИТОГО шт
Темы коллекций	Офис urban chic		c soft classic		Causal mega city		Causal nature resort				
Цвета	серый	синий	зеленый	рыжий	коралловый	голубой	белые 1	белые 2	сдержанные цвета	яркие цвета	
% моделей в коллекции	10%	10%	10%	10%	10,00%	10,00%	10,00%	10%	10,00%	10,00%	
Итого кол-во моделей, шт	1		1		1		1		1		5
Количество размеров (от 38 по 46)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Итого цветомоделей (5 моделей*2 цвета)	2		2		2		2		2		10
Итого артикулов на модели (2 цвета*5 размеров*)											50
Выпуск на модель, шт	600				600				300		1500
Выпуск моделей по цветам, шт	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1500
Общий выпуск (300 штук на модель*5 моделей)											1500
Себестоимость за шт, руб	560	560	590	590	650	650	690	590	700	720	
Цена за шт,руб	1100	1100	1200	1200	1400	1400	1400	1200	1600	1800	
Стиль	классический стиль				повседневный		нарядный	повседневный	нарядный		
	универсальность (для работы,				неформальная одежда на каждый день,						

Приложение 25. Медиаплан на год

Основные статьи расходов	сент	окт	нояб	дек	январь	фев	март	апр	май	июнь	июль	август	годовой план бюджет, руб
<b>Производство и вспомогательные рекламные материалы (печатная продукция)</b>													
фотосъемка новой коллекции					17 000р.						17 000р.		34 000р.
печать каталогов					100 000р.						100 000р.		200 000р.
печать визиток, плакатов, фирменных пакетов					49 500р.	5 350р.						49 500р.	104 350р.
изготовление фирменного скотча, упаковочные коробки						25 000р.							25 000р.
производство новой коллекции (5 моделей юбок)													750 000р.
<b>ИТОГО</b>													<b>1 113 350р.</b>
<b>Трейд-маркетинг</b>													
накопительная скидка за объем закупок в месяц						100 000р.						100 000р.	200 000р.
специализированная выставка в Москве (СРМ)							406 000р.						406 000р.
специализированные выставки в Санкт-Петербурге (ТекстильЛегПром, Fashion Industry)							258 000р.	160 000р.					418 000р.
баннер с логотипом, 2			32 000р.				10 000р.						42 000р.
<b>ИТОГО</b>													<b>1 066 000р.</b>
<b>Интернет-маркетинг</b>													
Хостинг		300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	300р.	3 600р.
Курсы по повышению квалификации, вебинары				30 000р.									30 000р.
<b>ИТОГО</b>													<b>33 600р.</b>
<b>Резерв на маркетинговые коммуникации</b>													200 000р.
<b>ОБЩИЙ ИТОГО</b>		300р.											<b>2 412 950р.</b>

**Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса**

<b>№ вопроса/респондента</b>	<b>Респондент 1, Москва</b>	<b>Респондент 2, Москва</b>	<b>Респондент 3, Санкт-Петербург</b>
Откуда Вы узнаете о(об) производителях (оптовых компаниях)?	интернет, специализированные выставки, опыт работы в торговле позволяет быстро провести анализ поставщика	через поисковые запросы, конкурентов производителей одежды	специализированные выставки
Какие условия сотрудничества и работы наиболее выгодны и привлекательны?	высокий уровень обслуживания (оперативно и доброжелательно), индивидуальный подход, грамотные советы и рекомендации, возможность отсрочки, тк беру большими партиями и часто, возврат в случае брака или несоответствие полученного заказа	дружеские и долгосрочные отношения, вежливость и оптимизм с надежностью и высокой квалификацией, быстрая доставка решает все	Бонусная система для клиентов, гарантии возврата товара в случае неудачи, персональный менеджер, квалифицированная помощь, отечественный производитель в городе, где и клиент (прямой контакт)
На какие характеристики (критерии) товара (женской одежды) Вы обращаете внимание в первую очередь?	качество изделий (ровные швы, без зацепок, после стирки не теряет цвета и ткань не портится), частая смена моделей и большой выбор ассортимента	коллекции согласно сезону с интересным дизайном, наличие на складе расцветок, размеров, должно быть модно и удобно	Постоянное обновление ассортимента, наличие разных стилей одежды для разных случаев

Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?	юбки, брюки, костюмы, жакеты	жакеты, туники, юбки	сарафаны, кардиганы,
У каких производителей (оптовых компаний) вы обычно заказываете и покупаете продукцию женской одежды?	Ritini, Noche mio, Петербургский стиль, Topdesign, Burvin, Achosa, Pompa	Blauz, Monocollection, Pompa	Noche mio Burvin Петербургский стиль, Мир брендов
С какими производителями удобно работать, товар соответствует Вашим предпочтениям?	Ritini, Noche Mio, Pompa	Burvin, Ritini	M-стиль, Noche mio, Ritini
Какие преимущества и недостатки работы с RITINI Вы могли бы назвать?	интересные модели, качество отшива на высоте, посадка изделий иногда хромает, не хватает нижней группы одежды	удачные и хорошие модели видно сразу, берут хорошо летом, осенью, частая смена моделей, свежие решения и удачные модели, но мало бывает выбора	формат пронто моды, чувствуется труд и высокие стандарты работы в создании коллекции
Чтобы Вы порекомендовали изменить и улучшить компании RITINI?	Возможность составлять капсулы, повышать известность бренда, контролировать посадку изделий, чтобы садилась по фигуре на каждую женщину	Постоянное взаимодействие с оповещением о новостях, новых коллекциях, повышение узнаваемости	Предоставление расширенной товарной линии, в частности, юбок и топов

**Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение)**

№ вопроса/респондента	Респондент 4, Санкт-Петербург	Респондент 5, Тула	Респондент 6, Ярославль
Откуда Вы узнаете о(об) производителях (оптовых компаниях)?	специализированные выставки, интернет	Выставки, поисковые запросы по ключевым словам	интернет, поисковые запросы
Какие условия сотрудничества и работы наиболее выгодны и привлекательны?	постоянное развитие компании и контроль за качеством моделей одежды, наличие программ лояльности (отсрочка платежа, раздача рекламных материалов)	Оперативность и скорость поставок, удобный и быстрый сайт с навигацией, важна страна производителя	Известность и надежность (с гарантиями) поставщика с хорошим опытом работы и рекомендаций от других

<p>На какие характеристики (критерии) товара (женской одежды) Вы обращаете внимание в первую очередь?</p>	<p>Новые и свежие идеи, которые зацепят глаз, качество выше всего, готовность переплатить</p>	<p>Одежда, которую будут покупать и носить, товар, который выделяется среди других производителей</p>	<p>Справедливые цены, наличие офисного (лаконичный фасон и традиционный цвет ткани) и повседневного стиля одежды (универсальность в одежде - изделия легко одеваются и просты в уходе)</p>
<p>Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?</p>	<p>жакеты джемперы, юбки</p>	<p>топы, туники, юбки</p>	<p>жакеты, брюки, бриджи</p>
<p>У каких производителей (оптовых компаний) вы обычно заказываете и покупаете продукцию женской одежды?</p>	<p>Noche mio Burvin, Achosa, Topdesifn, Pompa</p>	<p>Noche mio Burvin Петербургский стиль, Blauz, Monocollection, Pompa</p>	<p>Noche mio, Achosa, Golub</p>

С какими производителями удобно работать, товар соответствует Вашим предпочтениям?	Burvin, Ritini	Blauz, Pompa	Noche mio, Ritini
Какие преимущества и недостатки работы с RITINI Вы могли бы назвать?	часто беру большими партиями и хорошо продается в магазинах, быстрая доставка	очень хорошие модели, но неизвестные на рынке, иногда страдает пошив изделий	хорошая посадка по фигуре, платья позиционируются как нарядные (для праздников, свадебных мероприятий), хочется больше классики, но не строгой и не скучной
Чтобы Вы порекомендовали изменить и улучшить компании RITINI?	новые предложения и программы лояльности, рекламная поддержка	Оригинальный, удобный и понятный веб-сайт	Большой выбор женской одежды разного стиля и дизайна

**Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение)**

<b>№ вопроса/респондента</b>	<b>Респондент 7, Ломоносов</b>	<b>Респондент 8, Кириши</b>	<b>Респондент 9, Санкт-Петербург</b>
Откуда Вы узнаете о(об) производителях (оптовых компаниях)?	интернет	интернет, шоппинг	специализированные выставки

Какие условия сотрудничества и работы наиболее выгодны и привлекательны?	Возможность возврата товара и резерва на складе и постепенного выкупа, при отгрузке товара выдача бесплатных каталогов и фирменных пакетов	Заказ продукции по специальным предложениям, бесплатная доставка, отсрочка платежа, удобный и красивый сайт, на котором быстро и приятно выбирать товар и совершать заказ	индивидуальный подход и рекомендации, накопительные скидки, участие в выставках наличие оптового склада (шоу рума), отдаленность от поставщика
На какие характеристики (критерии) товара (женской одежды) Вы обращаете внимание в первую очередь?	Широкий ассортимент, сложный дизайн, чтобы брать всего по чуть-чуть, не расплыться и не заказывать у разных поставщиков	Справедливые цены и большой ассортимент модных блузок и платьев	Отсутствие пересорта, наличие как базовых, так и нарядных блузок и платьев
Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?	исключительно платья и блузки	зависит от сезона (летом-юбки, топы, зимой- брюки,костюмы, жакеты)	туники, бадлоны, юбки
У каких производителей (оптовых компаний) вы обычно заказываете и покупаете продукцию женской одежды?	Monocollection, Pompa, Burvin, Мирбрендов	Noche mio Burvin Петербургский стиль, М-стиль	Blauz, Петербургский стиль, Achosa, Monocollection, Pompa
С какими производителями удобно работать, товар соответствует Вашим предпочтениям?	Pompa, Monocollection, Мир брендов	Burvin, Петербургский стиль	Achosa, Ritini
Какие преимущества и недостатки работы с RITINI Вы могли бы назвать?	браков не наблюдалось, можно заказывать маленькими	приятное сотрудничество, заряжают позитивом и дают	неудобный веб-сайт для заказа, заказываю, приходя в шоу рум,

	размерными рядами	консультацию по коллекциям	приятные позитивные менеджеры и обстановка, долгий выбор при покупке, но товар конкурентный
Чтобы Вы порекомендовали изменить и улучшить компании RITINI?	Увеличения нижней группы одежды (юбки, бриджи)	Расширять ассортимент и следить за посадкой платьев	Накопительные скидки за объем, больше платьев для повседневной жизни

**Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение)**

№ вопроса/респондента	Респондент 10, Томск	Респондент 2 11, Сосногорск (респ. Коми)	Респондент 12, Тихвин
Откуда Вы узнаете о(об) производителях (оптовых компаниях)?		через знакомых коллег по розничной торговле	рекомендаций коллег и других компаний
Какие условия сотрудничества и работы наиболее выгодны и привлекательны?	оперативные сроки исполнения, частота обновления товара (раз в месяц или два), хорошие рекомендации от коллег и в интернете	Постоянное взаимодействие, внимание к клиенту и готовность помочь и ответить на вопросы быстро и доступно	компания, о которой положительно отзываются, которая выполняет свои обязательства и следит за обновлением ассортимента и веб сайта (
На какие характеристики (критерии) товара (женской одежды) Вы обращаете внимание в первую очередь?	Сознательный и продуманный выбор тканей и фурнитуры	Приятные цены по сравнению с конкурентами и приятный товар как на сайте, так и на вживую (цепляет взгляд, приятный на ощупь)	доступность продукта (наличие на складе размеров итд)
Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?	жакеты, юбки	средней длины классические, но не строгие юбки, туники	костюмы, пальто
У каких производителей (оптовых компаний) вы обычно заказываете и покупаете продукцию женской одежды?	Noche mio, Burvin, Achosa, Topdesign, Monocollection	Петербургский стиль, Pompa, Blauz, Achosa, Вишня	Burvin Петербургский стиль, Topdesign, Devore, M-стиль

С какими производителями удобно работать, товар соответствует Вашим предпочтениям?	Burvin, Topdesign	Blauz, Петербургский стиль	Петербургский стиль, Topdesign, Ritini
Какие преимущества и недостатки работы с RITINI Вы могли бы назвать?	смотрится дорого за счет ткани и фурнитуры. Иногда беру подешевле блузки и платья тк кусается цена, но потом понимаю, что лучше взять дорогой, но выигришный товар, который быстро окупается	дорогой дизайн и пошив изделий, выглядит достойно	бывают дорогие модели, хороший дизайн и посадка по фигуре
Чтобы Вы порекомендовали изменить и улучшить компании RITINI?	Возможность резервирования товара на	Отменила однажды заказ в RITINI в связи с тем, что не было подходящих юбок в другой компании, поэтому можно подумать о расширении коллекции юбок	Бонусные программы и накопительные скидки

#### Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение)

№ вопроса/респондента	Респондент 13, Хабаровск	Респондент 14, Сосновоборск	Респондент 15, Санкт-Петербург
Откуда Вы узнаете о(об) производителях (оптовых компаниях)?	специализированные выставки	-	поисковые системы, через конкурентов производителей одежды

Какие условия сотрудничества и работы наиболее выгодны и привлекательны?	Оперативность и скорость поставок, гарантии и надежность оплаты и поставок	Условия платежа и возможность внеплановых поставок, надежность и безопасность сотрудничества	Контроль за исполнением договоров, условия и сроки поставок, соотношение цены и качества
На какие характеристики (критерии) товара (женской одежды) Вы обращаете внимание в первую очередь?	Наличие больших размеров и продуманный фасон для полных дам приятная на ощупь ткань, которая выглядит дорого	Готовность заплатить высокую цену за модную одежду, фотографии на сайте и в каталоге соответствуют ожидаемым (цепляет взгляд на фото, приятный на ощупь вживую)»	Широкий ассортимент, сложный, но понятный дизайн, должно быть оригинально и со вкусом, но без излишеств
Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?	бриджи, длинные шифоновые юбки на лето, зимой строгие классические юбки	длинные и средней длины юбки	юбки, майки, туники
У каких производителей (оптовых компаний) вы обычно заказываете и покупаете продукцию женской одежды?	Noche mio Burvin М-стиль, Achosa, Topdesign, Monocollection, Pompa	Blauz, Topdesign, Мир брендов	Noche mio, Burvin Петербургский стиль, Achosa, Pompa
С какими производителями удобно работать, товар соответствует Вашим предпочтениям?	Noche mio, Topdesign, Ritini	-	Achosa, Pompa, Ritini

Какие преимущества и недостатки работы с RITINI Вы могли бы назвать?	оперативность доставки и обслуживания, представленный товар всегда на сайте	ткани всегда разные и насыщенные, но на сайте в каталоге ярче, чем в жизни	приятные и интересные дизайнерские решения, но иногда кусаются цены
Чтобы Вы порекомендовали изменить и улучшить компании RITINI?	Работа с сайтом (больше информации о компании, успехах, коллекциях)	Больше трикотажных моделей (маек, футболок), юбок на лето-осень	получения отсрочки платежа

#### Приложение 26. Частотная таблица ответов телефонного опроса (продолжение)

№ вопроса/респондента	Респондент 16, Петергоф	Респондент 17, Гатчина
Откуда Вы узнаете о(об) производителях (оптовых компаниях)?	-	-
Какие условия сотрудничества и работы наиболее выгодны и привлекательны?	Бесплатная и быстрая доставка, показатели оборачиваемости запасов (показатель успешных моделей)	Преждевременно сообщать о сбоях поставок, отражать на сайте только действительную информацию, как о себе, так и о наличии товара
На какие характеристики (критерии) товара (женской одежды) Вы обращаете внимание в первую очередь?	Соответствие качества, ассортимента и цены	Хороший дизайн (фасон, крой, вышивка, принт), недорогие цены
Какую продукцию вы заказываете обычно вместе с блузками и платьями?	майки, блузы с коротким рукавом	юбки разного кроя, фасона и цвета

У каких производителей (оптовых компаний) вы обычно заказываете и покупаете продукцию женской одежды?	М-стиль, Topdesign, Monocollection, Магиястиля	Noche mio Burvin, Pompa
С какими производителями удобно работать, товар соответствует Вашим предпочтениям?	Topdesign, м-стиль	Noche mio, Петербургский стиль
Какие преимущества и недостатки работы с RITINI Вы могли бы назвать?	бывают неудачные модели, но в основном покупательницы хорошо берут марку, нет затоваривания	иногда не понимаю почему одни модели стоят дороже других,
Чтобы Вы порекомендовали изменить и улучшить компании RITINI?		следить за новыми тенденциями и предлагать помимо блузок и платьев юбки разного кроя и длины

### Приложение 27. Ответы менеджера по продажам на вопросы глубинного интервью

Вопросы глубинного интервью с менеджером по продажам компании RITINI	Ответы менеджера по продажам на вопросы
Каковы сильные и слабые стороны компании, в которой Вы работаете?	Из сильных можно выделить глубокий ассортимент товара (блузки и платья разного кроя, фасона, цветов и цены), сплоченный коллектив, довольные клиенты товаром и тому что имеется собственное производства, склад и шоу рум, куда они могут прийти и увидеть все своими глазами, в таком случае, у них возрастает большая приверженность и лояльность, налаженные связи и перспектива развития

Какие компании являются основными конкурентами?	Их много, нужно постоянно следить за ними. Можно сказать, что в целом они все разные, но в то же время много сходства. Так, можно выделить таких: Noche mio, Burvin, Blauz, Achosa, Петербургский стиль, Topdesign, Monocollection, Pompa, М-стиль, Мир брендов, Голубь, Вишня, Магия стиля, Devore.
Какие характерные особенности и потребности Ваших клиентов?	Самостоятельны в своём выборе, но при необходимости ждут квалифицированной помощи и советов менеджеров, наибольшая чувствительность наблюдается к уровню обслуживания и качеству
Какие свойства и характеристики влияют на решение о покупке Вашей продукции?	Модель одежды (дизайн, расцветки), цена, размерный ряд, большой выбор и наличие на складе
Можно ли выделить Ваших клиентов по ключевым критериям (сегментам)?	Если с ходу говорить, то по объёму закупок и по объёму продаж в рублях. Одни берут много, другие берут редко и мало... Тут уже идет разделение по клиентам. Думаю, лучше выделить группы по определенным критериям, не только по объёму продаж, и увидеть различия и сходства, этим нужно заняться, так как это повысит качество обслуживания.
Какие данные можно использовать для проведения сегментирования?	По приверженности к компании (длительность сотрудничества), по объёму продаж, по периодичности закупаемого товара,
По каким критериям оценивают Вашу компанию и конкурентов клиенты?	Квалификация менеджеров или по другому уровень обслуживания, надёжность и репутация производителя, наличие гарантии и выгодных предложений, быстрая доставка. Клиентам нужна надёжная и достойная внимания и плотного сотрудничества компания
Есть ли у Вас в компании программы лояльности, акции и стимулирование сбыта?	Есть, но не так часто, акции и распродажи раз в год, скидки за объём закупок. Нужно развивать это направление в маркетинге и продажах
Какое отношение клиентов к подобным видам мероприятий?	Положительное, это их стимулирует к сотрудничеству. Клиенты ждут и просят новых предложений и как-то программ лояльности, особенно те, кто давно у нас закупает товар. Я

	согласна с ними
Поставлены ли маркетинговые задачи и обязанности, руководителем компании, четко и понятно?	Да, но некоторые обязанности не зафиксированы в регламенте, иногда появляются спонтанные задачи и проекты, но это нормально, так у многих компаний

## Приложение 28. Ответы генерального директора на вопросы глубинного интервью

Вопросы глубинного интервью с генеральным директором компании RITINI	Ответы генерального директора на вопросы
Сейчас отдается предпочтение более дешевым или более дорогим товарам на рынке женской одежды?	В виду сложившейся ситуации на рынке, предпочтения больше к недорогим товарам, но хорошего качества
Кому отдается большее предпочтение: российским или зарубежным производителям?	Я думаю, что явных предпочтений нет, клиенты хотя купить качественную и красивую одежду по выгодному ценовому предложению, чтобы цена была меньше чем у конкурентов
Каков потенциал у российского рынка одежды?	Потенциал есть, но нужно работать, отслеживать тенденции на постоянной основе и предпочтения клиентов как оптовых, так и розничных, ведь оптовики покупают у нас, исходя из спроса розничных покупателей, про них тоже не нужно забывать. Таким образом, надо хорошо знать своего покупателя, чтобы изменения на рынке не сильно влияли на компанию
Вы можете отметить какие-либо еще важные изменения на рынке женской одежды и в отрасли легкой промышленности?	Падение потребительского спроса, падение курса рубля - то, что точно влияет на компанию, остальное важно, но второстепенно
Какие проблемы в отрасли легкой промышленности Вы считаете основными?	Отсутствие кадров, разрушение системы профессионального образования и предприятия, где можно получить практику

<p>Какие проблемы можно решить своими силами, а какие нет?</p>	<p>Обучать шить с нуля мы точно не можем, а вот улучшение существующих навыков существует. Также нужно уделить вопросу маркетингового продвижения и более глубокой проработке системы работы с клиентами, на это есть денежные ресурсы, но не так много</p>
<p>Каковы сильные и слабые стороны вашей компании?</p>	<p>Мобильность, возможность производства разных изделий, так как полный склад тканей, фурнитуры и имеющиеся оборудование позволяет, большой ассортимент, частая сменяемость моделей, сотрудники в целом довольны атмосферой и зарплатой, текучки кадров нет, но вот с мотивацией стоит вопрос, некоторый персонал не знает свои обязанности и не понимает результата своей деятельности. К слабым еще можно отнести сроки подготовки коллекции, иногда процесс затягивается и коллекция выходит позже запланированного.</p>
<p>Как клиенты оценивают Вашу компанию и конкурентов?</p>	<p>оценивают как достойную и стабильную компанию, их устраивает цена и качество, не жалуются на пересорт и довольны нашими менеджерами, которые давно у нас работают и хорошо знают каждого клиента, в частности тех, кто давно у нас закупает товар</p>
<p>Какая схема сотрудничества с поставщиками?</p>	<p>Традиционная, они приезжают, знакомят с новинками, вместе отбираем, заказываем купоны для разработки коллекции, размещаем заказ, ждем, пока изготовят и поставят и далее занимаемся производственными вопросами по пошиву моделей</p>
<p>Оптимальна ли организационная структура маркетингового и сбытового отделов компании?</p>	<p>Организационная структура включает в себя 4 отдела и имеет 55 сотрудников. Отдела маркетинга и продаж находится одновременно в подчинении генерального директора и коммерческого директора. Во главе отдела маркетинга и продаж – коммерческий директор. Структура оптимальна: небольшой размер бизнеса, важность централизованного контроля над выполнением работы, ограниченность в денежных ресурсах для большего количества сотрудников</p>

<p>Какие цели отдела маркетинга и продаж?</p>	<p>Цель отдел маркетинга - изучение рынка, сбор и анализ информации, привлечение и удержание клиентов, продвижение торговой марки посредством рекламной деятельности. Цель отдела продаж – увеличение прибыли и ценности компании путем непрерывных продаж и взаимодействия с клиентами, удовлетворения их потребностей в обслуживании</p>
<p>Выстроены ли тесные коммуникации между отделами маркетинга, продаж и другими подразделениями? Возникают конфликтные ситуации?</p>	<p>Несмотря на отлаженную систему организацию труда, существует трудности во взаимоотношениях отделов сбыта и маркетинга:недопонимание отделом продаж нового продукта предлагаемого отделом маркетинга и рассредоточение маркетинговых функций</p>
<p>На сколько изменились цены на продукцию компании с момента падения курса рубля?</p>	<p>Повысить цены соответственно курсу в полной мере не удастся, люди перестают покупать. Снизилась прибыль, что, естественно, не способствует развитию компании...</p>
<p>Как вы решаете вопрос с привлечением покупателей?</p>	<p>Участие в выставках, раскрутка сайта, есть уже база постоянных клиентов, надо быть постоянно в контакте с ними, но в целом, нужно улучшить с ними взаимодействие и предлагать что-то новое и больше делать упор на лояльность, после этого можно подумать и о привлечении новых клиентов, так как не хватит ресурсов сразу для всего... постепенно</p>
<p>Планируете ли менять стратегию развития компании в условиях падения потребительского спроса и ситуации на рынке</p>	<p>Нет, кардинально менять не собираемся, надо продолжать работать. Совершенствоваться, конечно, надо исходя из имеющихся ресурсов и возможностей</p>

**Приложение 29. Инсайты поискового количественного телефонного опроса с целевым сегментом по требуемым условиям сотрудничества с производителями женской одежды**

<b>Требуемые условия сотрудничества с производителями женской одежды, представленные в виде цитат (инсайтов)</b>	
Квалификация менеджеров и приятная атмосфера	«индивидуальный подход, грамотные советы и рекомендации», «персональный менеджер, квалифицированная помощь при необходимости», «дружеские и долгосрочные отношения», «вежливость и оптимизм», «постоянное взаимодействие, внимание к клиенту и готовность помочь и ответить на вопросы быстро и доступно»
Программы лояльности	«заказ продукции по специальным предложениям», «бонусная система для клиентов, накопительные скидки», «при отгрузке товара выдача бесплатных каталогов и фирменных пакетов»
Получение отсрочки платежа	«возможность отсрочки, тк беру большими партиями и часто»
Резерв товара на складе	"наличие оптового склада и возможность предоставления резервирования ассортимента на определенный срок с последующими выплатами»

Репутация и надежность поставщика и предоставление гарантий	«возврат в случае брака или несоответствие полученного заказа», «гарантии возврата товара в случае неудачи», «отечественный производитель в городе, где и клиент, прямой контакт», «надежность поставщика с хорошим опытом работы и рекомендаций от других», «постоянный контроль качества», «хорошие рекомендации от коллег и в интернете», «показатели оборачиваемости запасов - показатель успешных моделей», «постоянное развитие компании» и «участие в выставках», «преждевременно сообщать о сбоях поставок»
Своевременная доставка	«быстрая доставка решает все», «важна страна производителя и его отдаленность», «возможность внеплановых поставок»
Юзабилити веб-сайта	«удобный и быстрый сайт с навигацией», «удобный и красивый сайт, на котором быстро и приятно выбирать товар и совершать заказ», «отражать на сайте только действительную информацию, как о себе, так и о наличии товара»

**Приложение 30. Инсайты поискового количественного телефонного опроса с целевым сегментом по требуемым характеристикам ассортимента женской одежды**

**Требуемые характеристики ассортимента женской одежды, приведенные в виде цитат (инсайтов)**

<p>Качество изделий</p>	<p>«качество превыше всего (ткань, фасон, крой, вышивка, принт)»,  «ровные швы, без зацепок, после стирки ткань не теряет цвета и не портится»,  «приятная на ощупь ткань, которая выглядит дорого»,  «хорошая посадка по фигуре»,  «сознательный и продуманный выбор тканей и фурнитуры (украшения, вышивка, стразы, пуговицы, кружева)»,  «фотографии на сайте и в каталоге соответствуют ожидаемым (цепляет взгляд на фото, приятный на ощупь вживую)»,  «отсутствие пересорта»</p>
<p>Дизайн (дорогая и качественная ткань, сложный крой с использованием декоративных элементов)согласно сезону, трендам, спросу</p>	<p>«привлекающие внимание блузки и платья согласно последним тенденциям»,  «модный цвет ткани и фурнитуры», «должно быть модно и удобно»,  «новые и свежие идеи, которые зацепят глаз»,  «товар, который выделяется среди других производителей»,  «коллекции согласно сезону с интересным дизайном»,  «одежда, которую будут покупать и носить»,  «сложный, но понятный дизайн, должно быть оригинально и со вкусом, но без излишеств»)</p>
<p>Справедливые цены</p>	<p>«цена ниже ожиданий»,  «готовность переплатить за стоящую вещь»,  «приятные цены по сравнению с конкурентами»</p>

<p>Большой выбор женской одежды и ее наличие на складе</p>	<p>«наличие разных стилей одежды, для разных случаев жизни»,  «большой выбор ассортимента, чтобы брать всего понемногу, не расплыться и не заказывать у разных поставщиков»,  «наличие как базовых, так и нарядных блузок и платьев»,  «наличие на складе расцветок, размеров»,  «доступность товара, размеров, цвета на складе»,  «наличие больших размеров и продуманный фасон для полных дам»</p>
<p>Высокая частота обновления товара</p>	<p>частая смена моделей»,  «постоянное обновление ассортимента»</p>