|  |  |
| --- | --- |
| *voenmeh* | МИНОБРНАУКИ РОССИИ  федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  высшего образования  **«Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»**  **(БГТУ «ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова»)** |
| БГТУ.СМК-Ф-4.2-К5-01 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факультет |  | Р |  | «МПМиК» |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Кафедра |  | Р1 |  | «Менеджмент организации» |
|  |  | шифр |  | наименование |
| Дисциплина |  | Стратегическое планирование маркетинговой деятельности | | |

КУРСОВАЯ РАБОТА

на тему

|  |
| --- |
| «Стратегический план маркетинговой деятельности |
| телекоммуникационной компании» |
|  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выполнил студент группы | | | |  | Р1М31 |
| Александров Г.С | | | | | |
| Фамилия И.О. | | | | | |
| **РУКОВОДИТЕЛЬ** | | | | | |
| Пономарёва Е.В. | |  |  | | |
| Фамилия И.О. Подпись | | | | | |
| Оценка |  | | | |  |
| «\_\_\_\_\_» |  | | | | 2018 г. |

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2018 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

[1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ И ТОВАРНЫХ ГРАНИЦ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ 4](#_Toc516612872)

[1.1. Краткая характеристика предприятия 4](#_Toc516612873)

[1.2. Определение товарных и географических границ работы предприятия 5](#_Toc516612874)

[2. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ 11](#_Toc516612875)

[2.1. Анализ мегатрендов 11](#_Toc516612876)

[2.2. Базовые элементы макросреды 14](#_Toc516612877)

[2.3. Анализ динамики макроэкономических показателей 15](#_Toc516612878)

[3. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ РЫНКА 17](#_Toc516612879)

[3.1. Анализ отрасли и рынка 17](#_Toc516612880)

[4. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ 24](#_Toc516612881)

[4.1. Оценка уровня консолидации отрасли и рынка 24](#_Toc516612882)

[4.2. Оценка барьеров входа на рынок 26](#_Toc516612883)

[4.3. Ассортиментный и ценовой конкурентный анализ 27](#_Toc516612884)

[4.4. Построение стратегических конкурентных карт 31](#_Toc516612885)

[4.5. Модель «5 сил Портера» 32](#_Toc516612886)

[5. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ 34](#_Toc516612887)

[5.1. Исследование особенностей поведения потребителей 34](#_Toc516612888)

[6. PESTEL-АНАЛИЗ И СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ 36](#_Toc516612889)

[7. ФОРМУЛИРОВКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕ-ГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 39](#_Toc516612890)

[7.1. Разработка стратегического позиционирования 39](#_Toc516612891)

[7.2. Формулировка стратегии, миссии и целей 43](#_Toc516612892)

[8. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА 45](#_Toc516612893)

[8.1. Ассортиментная политика 45](#_Toc516612894)

[8.2. Ценовая политика 45](#_Toc516612895)

[8.3. Сбытовая политика 51](#_Toc516612896)

[8.4. Коммуникационная политика 52](#_Toc516612897)

[8.5. Ключевые показатели контроля реализации плана 53](#_Toc516612898)

[9. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА 55](#_Toc516612899)

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЕОГРАФИЧЕСКИХ И ТОВАРНЫХ ГРАНИЦ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Краткая характеристика предприятия

***Полное название предприятия:*** Открытое акционерное общество «Национальные кабельные сети»

***Организационно-правовая форма:*** Публичное акционерное общество

***Основные виды деятельности (виды производимой продукции):***

ОКВЭД-2: 61.61.1 - оказание услуг связи с использованием проводной инфраструктуры сетей связи: предоставление доступа к линии связи, предоставление телефонных соединений, оказание услуг сети передачи данных, предоставление доступа к информационно-коммуникационной сети Интернет, оказание услуг связи для целей кабельного вещания, оказание услуг связи для целей проводного радиовещания и оповещения, оказание услуг телеграфной связи, оказание услуг по аренде каналов, оказание услуг по присоединению сетей и услуг по пропуску трафика

***Зарегистрированные бренды:*** «Ростелеком-онлайм»

***Город расположения головного офиса:*** РФ, Москва

***Города реализации продукции:*** Москва, Московская область

***География работы:*** региональный рынок

***Масштаб бизнеса:*** крупный бизнес

***Миссия компании:*** «Делать информацию доступной»

***Видение компании:*** Успешная компания, оказывающая услуги по

предоставлению доступа к линии связи, предоставление телефонных соединений, оказание услуг сети передачи данных.

1.2. Определение товарных и географических границ работы организации

Интернет провайдером принято называть организацию, фирму или компанию, которая занимается предоставлением услуг обеспечения связи и подключения к сети. Говоря проще, такие организации попросту «продают интернет» потребителю. Во всем мире существует четкое разделение подобных компаний на уровни, которые маркируют как tier 1, 2, 3…

Можно сказать, что вся глобальная сеть держится на интернет провайдерах уровня tier1, которые имеют свою оптику, расположенную на дне морей и океанов. Такие глобальные операторы, как правило, не работают с конечными потребителями, а продают трафик более мелким компаниям. Интересно, что мировые цены на трафик колеблются в пределах 25-27 евро за мегабит, однако при заключении особо крупных сделок цена может доходить до 7-10 евро.

Как уже упоминалось выше, такие акулы как tier1 обычно сотрудничают с провайдерами низшего уровня, предоставляя трафик сотнями мегабит. Покупателями для них становятся обычно национальные операторы. Для России такую прослойку tier2 представляют две основные компани:

-Ростелеком;  
- Транстелеком.

Именно эти монстры являются глобальными посредниками, связывающими мировую сеть с локальными местными операторами. На практике часто случается так, что национальные провайдеры уровня 2 производят поставку трафика не от континентальных операторов, а от более крупных компаний своего же уровня. Для Российского рынка связи такое явление вполне нормально.

Существуют также ряд компаний, которые занимаются только транзитом трафика и помогают организовать многоканальную сеть. Обычно такие организации занимаются поставкой трафика в нашу страну из Европы.

 Конечный потребитель в подавляющем числе случаев имеет дело с провайдерами уровня tier3, которые занимаются организацией локальных сетей и предоставлением услуг по подключению абонентов. Безусловно, такая схема несколько увеличивает стоимость интернета для потребителя, поскольку вводит в ход понятие погигабайтной оплаты, однако здесь следует понимать, что именно tier3 обычно берет на себя все обязательства по организации сервиса, ремонта и устранения неполадок сети, а также осуществляет непосредственный технический контакт с клиентами. Примером оператора третьего уровня может стать провайдер «Ростелеком Онлайм», который является организатором крупнейшей локальной сети в Москве.

Непосредственно подключение физических лиц производится по технологии «Ethernet»

Это фиксированный широкополосный доступ к сети интернет по выделенной линии. Проведенная провайдером линия строиться на оптоволоконном или медном кабеле, что дает возможность передавать данные компьютерам на высокой скорости. Материалом для создания оптоволоконного кабеля служит стекло или пластик и информация по нему передается не электрическим, а световым сигналом, что позволяет передавать сигнал на огромные расстояния с ничтожно малым ослаблением. Под медным кабелем подразумевается витая пара (здесь описаны типы и характеристики витой пары) по которой информация передается электрическим сигналом. Из-за своей особенности витая пара в отличии от оптоволоконного кабеля имеет значительный показатель затухания сигнала и подвержена электромагнитным помехам. Чтобы увеличить длину канала связи, следует применять кабели с защитой от помех и наводок, а для уменьшения коэффициента затухания сигнала - нужно использовать специальные корректоры или сигнальные буферы. Однако делают ли это на практике интернет-провайдеры там где это нужно? Следует сказать, что обычно оптоволоконный кабель используется для соединения субпровайдера с магистральным провайдером и подключения различных зданий (многоэтажные дома, гостиницы...) к глобальной сети, а дальше идет витая пара.

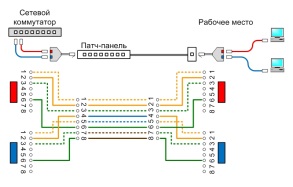


Рисунок 1. Схема подключения клиента к сети интернет

Стратегии движения по технологической цепочке. Варианты интеграции:

1. *вертикальная интеграция* – поскольку «Ростелеком онлайм» является дочерним подразделением Ростелеком, который в свою очередь является представителем tier 2 провайдера, то вертикальная интеграция не представляется возможной.
2. *горизонтальная интеграция* – объединение с предприятиями-производителями прочей молочной продукции под общим брендом для усиление рыночных позиций за счёт синергетического эффекта, увеличения доли рынка и узнаваемости продукции предприятия. Примером может считаться поглощение провайдера «Мортонтелеком, который осуществлял свою деятельность по Новой Москве и Московской области ;
3. *географическое расширение* – расширение деятельности «Ростелеком Онлайм» за счёт выхода в новые районы города Москвы и Московской области.

Далее определим географические границы работы организации.

Организация расположена в городе Москва. Для оптимизации затрат офис продаж расположен в городе Санкт-Петербург. Непосредственно продажи осуществляются по телефону или в режиме онлайн через интернет.

При определении границ учитывался, радиус обхвата сети. Что касается ассортимента, предоставляемого компанией.



Рис.1 Ассортимент «Ростелеком Онлайм»

Были определены географические границы рынка в виде трех радиусов:

• R1 (минимальный радиус) – Москва (в пределах Мкад)

• R2 (средний радиус) – Новая Москва и ближайшее Подмосковье

• R3 (максимальный радиус) – Московская область

2. АНАЛИЗ МАКРОСРЕДЫ

2.1. Анализ мегатрендов

Ключевые мегатренды последних лет представлены в таблице ниже (таблица 1). Каждый мегатренд сопровождён комментарием и подобранными рекомендациями для организации (как предприятие может воспользоваться мегатрендом, на какие тенденции развития общество предприятие должно ориентироваться).

Таблица 1

Ключевые мегатренды 2017-2018 гг.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тренд | Суть тренда | Рекомендация для предприятия |
| Рост миграционных потоков | Люди стали активнее перемещаться на большие расстояния как внутри страны, так и между различными странами | * Возможность перенятия иностранного опыта * Возможность открытия новых рынков сбыта продукции |
| Изменение жизненного цикла населения | Рост продолжительности жизни, раннее взросление детей | Учитывать разные возрастные группы при позиционировании продукции предприятия |
| Высокая скорость распространение информации | Благодаря развитым СМИ и Интернету, информация распространяется мгновенно с минимальными временными затратами большому количеству населения | * Использовать каналы связи для быстрого донесения маркетинговых сообщений до потребителей * Отслеживать меняющиеся рыночные тенденции в режиме реального времени |
| Рост социальной ответственности потребителей | Выбирая какой-либо товар, потребитель вместе с ним выбирает социальную политику компании-производителя | * Подробно разработать политику предприятия * Отразить основные ценности и смысл существования организации в её миссии * Создать положительный, социально благоприятный имидж бренда |
| Рост кибер-преступности | Возможность кражи электронных данных | Обеспечить безопасность той информации, которая является стратегически значимой для предприятия (данные клиента, бизнес-планирование и так далее) |
| Использование многоканальной связи при взаимодействии с потребителями | Использование многих каналов коммуникации при продвижении продукции | * Использование оффлайн и онлайн каналов коммуникации с потребителями * Предоставление информации и компании и производстве на официальном веб-сайте компании |
| Рост онлайн-продаж | Потребители всё активнее покупают продукты и заказывают услуги при помощи Интернета | * Ведение веб-сайта компании * Создание онлайн-каталога продукции * Использование социальных сетей для продвижения продукции предприятия |
| Изменения в сфере энергетики | Замена традиционных источников энергии (нефти, газа, АЭС) альтернативными, возобновляемыми источниками | Использование ветряной электростанции и солнечных батарей при производстве сыра |
| Изменение подхода к продажам | Сегодня в продажах важен индивидуальный подход, учёт персональных личностных качеств потребителя | Профессиональная подготовка персонала, занимающегося продажами и участвующего в промо-акциях |
| Высокая дифференциация потребителей | Сегодня на любом рынке можно выделить огромное количество сегментов, тал или иначе отличающихся друг от друга по одному или многим характеристикам | * Товарная дифференциация производимой продукции * Ценовая дифференциация производимой продукции * Проведение маркетинговых исследований для определения ключевых сегментов потребления сыра предприятия |
| Развитие информационных технологий | Широкое распространение информационных технологий среди населения страны. | * Использование Интернета для рекламы продукции * Планирование маркетингового бюджета с учётом затрат на Интернет-продвижение и SMM |
| Избыток получаемой информации | Люди устали от избытка ненужной информации | * Предоставлять потребителям только нужную информацию * Качественная реклама и качественный контент при продвижении продукции |
| Популярность короткого видеоформата | У населения страны стали популярны короткие видео в качестве источника получения информации | * Использовать короткие рекламные видеоролики при продвижении продукции и бренда * Не нагружать подобные видео слишком большим количеством информации; использовать только ключевую информацию |

2.2. Базовые элементы макросреды

Таблица 2

Анализ внешней среды

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы | Вопросы |
| Политические | * Ограничение на ввоз импортной продукции (в том числе сыра): российское продовольственное эмбарго (с 2014 года) * Государственный курс на поддержку частного бизнеса * Государственная поддержка малого и среднего бизнеса * Государственные институты поддержки: Минэкономразвития, институт Уполномоченного по правам предпринимателей при Президенте РФ, Министерство труда и социальной защиты |
| Правовые | * Регуляторы деятельности предприятия: Гражданский кодекс РФ, стандарты ОКП, Роспотребнадзор. |
| Экономические | * Ожидаемы уровень безработицы в экономике: 5% * Прогнозируемый уровень инфляции в 2018-2022: 3-4% * Динамика роста объемов производства сыров: рост около 2% * Предприятие не зависит от импортного сырья * Возможны лишние издержки при покупке оборудования из-за колебания курса валют * Ожидается неизменность уровня налоговой нагрузки в ближайшие 6 лет * Возможность увеличения пенсионного возраста (за счёт этого – увеличения численности населения трудоспособного возраста) * Наблюдаемый рост средних цен в отрасли за последние годы (в связи с ограничением ввоза импортной продукции) * Сезонность в надое молока, основного сырья при производстве сыра * Отрасль попадает под программу импортозамещения * Тренд на потребление продукции, не содержащей животных жиров (соевые сыры) * Вид конкуренции, присущий отрасли: чистая конкуренция |
| Социальные | * Рост рождаемости населения * Рост продолжительности жизни * Изменение жизненного цикла населения * Положительный настрой населения к отечественному производству пищевой продукции * Высокая чувствительность к цене у массового потребителя |

2.3. Анализ динамики макроэкономических показателей

Пример тарифных планов крупнейших интернет провайдеров по городу Москва за 2017 год

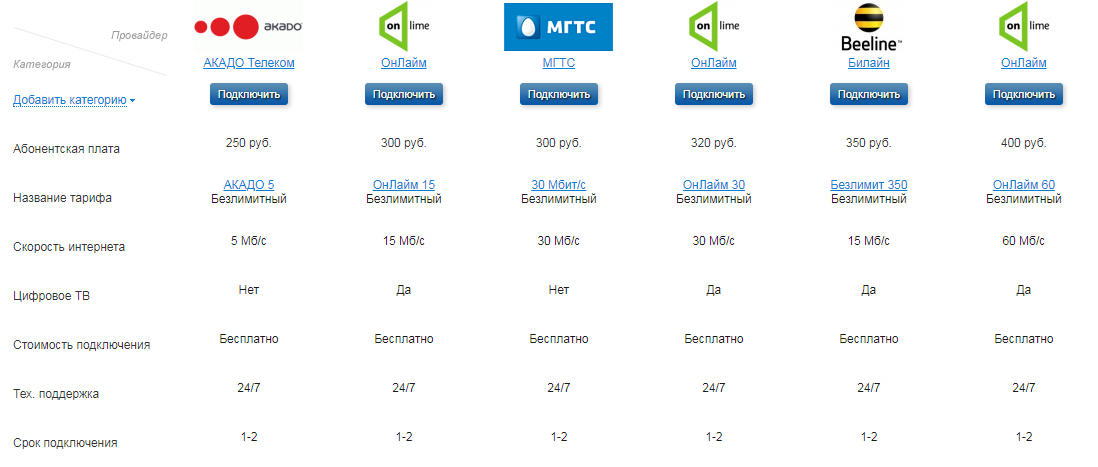


Табл.1 Сравнение бюджетных тарифных планов

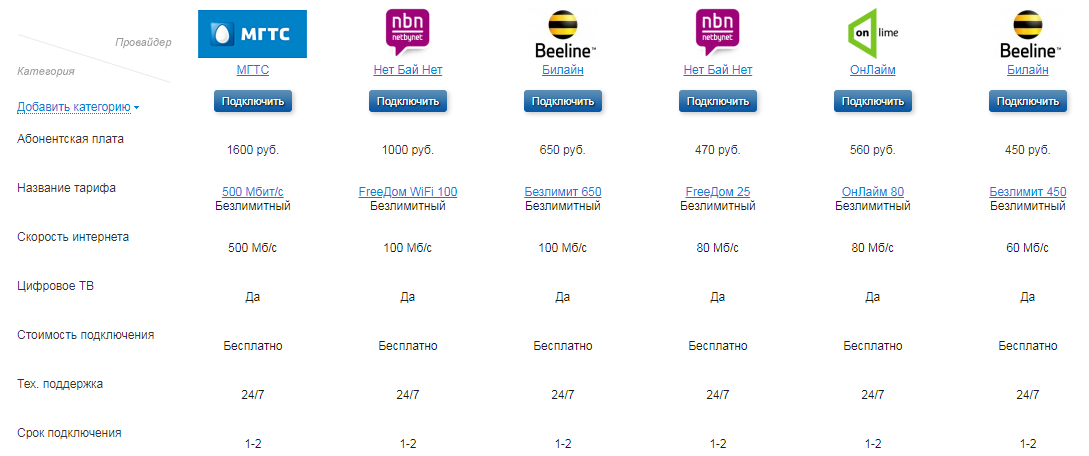


Табл.2 Сравнение максимальных тарифных планов

Из данных таблице выше, мы видим, что наиболее выгодные тарифные планы среди бюджетных предоставляет Ростелеком Онлайм порядка 6,6 руб. за мегабит. В то время как среди максимальных тарифных планов впереди компания МГТС 3,2 руб. за 1 мегабит

3. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ РЫНКА

3.1. Анализ отрасли и рынка

***1. Анализ стоимости услуг интернет-провайдеров в 10 крупных зарубежных городах.***

ЭКСПЕРТЫ OPEN TECHNOLOGY INSTITUTE собрали находящиеся в публичном доступе тарифные планы крупнейших провайдеров на все способы подключения, кроме спутникового. Сезонные предложения и распродажи не принимались во внимание. Указанная цена — ежемесячная плата за скорость подключения 25 Мбит/с. Курс доллара на июнь 2018 года для России 65,8 рублей за 1 $.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Город | Стоимость в долларах США | Стоимость в рублях |
| Лондон | 23,89 | 1576,74 |
| Сеул | 28,12 | 1855,91 |
| Бухарест | 28,52 | 1882,32 |
| Париж | 31,04 | 2048,64 |
| Токио | 34,47 | 2275,02 |
| Копенгаген | 36,19 | 2388,54 |
| Прага | 38,94 | 2570,04 |
| Амстердам | 39,55 | 2610,3 |
| Торонто | 41,35 | 2729,1 |
| Берлин | 41,84 | 2761,44 |

Табл.3 Стоимость интернет услуг зарубежом в 2017 году.

Исходя из данных, представленных в таблице 3, можно сделать вывод, что на 2017 год пользоваться интернетом дешевле в Москве. Не смотря на столь разную цену на услуги интернет провайдеров в мире количество абонентов растет из года в год.

Аналитическое агентство We Are Social и крупнейшая SMM-платформа Hootsuite совместно подготовили пакет отчетов о глобальном цифровом рынке Global Digital 2018. По представленным в отчетах данным, сегодня во всем мире интернетом пользуется более 4 миллиардов человек.

Больше половины населения земного шара теперь онлайн, и около четверти миллиарда из них вышли в сеть впервые в 2017 году. Самые высокие темпы роста наблюдаются в Африке — количество пользователей интернета на континенте увеличилось больше чем на 20% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Одними из ключевых факторов роста интернет-аудитории в этом году стали доступные смартфоны и недорогие тарифы на мобильный интернет. В 2017 году более 200 миллионов человек впервые стали владельцами мобильных устройств, и теперь две трети из 7,6 млрд мирового населения имеют мобильный телефон.

Более половины из используемых сегодня мобильных устройств относятся к классу «умных», поэтому людям становится все проще получить доступ ко всем возможностям, которые предлагает интернет, где бы они ни находились.

Рост отмечается и в аудитории социальных сетей. В последние 12 месяцев количество людей самых популярных социальных площадках увеличивалось ежедневно на почти 1 миллион новых на пользователей. Каждый месяц с соцсетями взаимодействуют более 3 миллиардов человек, и 9 из 10 заходят туда с мобильных устройств.

Основные выводы отчетов подробно рассмотрены ниже, а пока — вот краткий обзор самых значимых метрик в сфере диджитал в 2018 году:

Количество пользователей интернета в 2018 году достигло 4,021 млрд человек, что на 7% больше по сравнению с аналогичным периодом прошлого года.

Аудитория социальных сетей в 2018 году насчитывает 3,196 млрд человек — это плюс 13% к прошлогоднему показателю.

Мобильными телефонами в 2018 году пользуются 5,135 млрд человек — на 4% больше, чем год назад.

В этом году возросло не только количество интернет-пользователей. Время, которое люди проводят в сети, за последние 12 месяцев также увеличилось.

Если умножить это время на 4 миллиарда всех интернет-пользователей, то получится ошеломляющая цифра — в 2018 году мы суммарно проведем онлайн 1 миллиард лет.

***2. Оценка емкости и темпы ростов абонентов российского рынка интернет услуг в городе Москва.***

К началу сентября 2012 года «Ростелеком» обслуживал 735 000 пользователей широкополосного интернет-доступа (ШПД) в Москве (включая территории, вошедшие в черту города с 1 июля 2012 г., так называемую новую Москву), следует из данных информационно-аналитического агентства Telecom Daily. Оператор впервые превзошел по этому показателю «Акадо телеком», у которого пользователей было 725 000. С начала III квартала 2014 г. «Ростелеком» приобрел 14 000 новых московских абонентов, а «Акадо» - лишь незначительное количество, следует из статистики Telecom Daily. Эта статистика учитывает абонентов не только самого «Ростелекома», но и его дочернего «Центрального телеграфа», и тех, кого ранее обслуживали «Национальные кабельные сети», влившиеся в «Ростелеком» (бренд Onlime), уточняет гендиректор Telecom Daily Денис Кусков.

К 1 сентября 2013 у «Ростелекома» могло быть 735 000 московских подписчиков ШПД, согласен аналитик «ТМТ консалтинга» Кирилл Татусь, а у «Акадо», по его расчетам, 718 000. К концу сентября «Ростелеком» займет в Москве третье, а может быть, даже второе место по количеству абонентов ШПД в Москве, уверен он. Компания быстро набирает абонентов благодаря тому, что начинала строить свою ШПД-сеть на окраинах Москвы, в тех районах, где конкуренция с другими интернет-провайдерами относительно невысока, и предлагает выгодные тарифы, считает Татусь.

Сам «Ростелеком» вчера сообщил о быстром росте числа подписчиков сервиса Onlime (более 600 000 домохозяйств в границах МКАД). Основными причинами он называет переход пользователей от других провайдеров и подключение людей, покупающих жилье в новых многоквартирных домах. Весь этот год «Ростелеком» растет в Москве быстрее рынка, и по итогам III квартала его место на рынке может измениться, не исключает представитель компании Валерий Костарев. Факторами успеха он считает хорошие продажи интернет-доступа в пакете с платным ТВ (на платное ТВ подписалась треть абонентов ШПД), изменение тарифной политики с акцентом на повышение скорости передачи данных, а также то, что еще в 2013 г. «Ростелеком» покрыл оптоволокном практически всю Москву в пределах МКАД.

В декабре 2013 г. «Ростелеком» утвердил обновленную стратегию развития до 2018 г. Ее центральные пункты - как раз ускоренное строительство оптоволокна, усиление конкурентных преимуществ на рынке ШПД, лидерство в сегменте платного телевидения, напоминает Костарев.

Так «Ростелеком» планирует замещать выпадающие доходы от традиционной телефонии, отмечает он.

На доходы и рентабельность «Ростелекома» улучшение позиций в Москве и увеличение количества абонентов повлияет мало, считает Татусь: средний месячный платеж (ARPU) за интернет-доступ в целом по России составляет 340-350 руб. в месяц, а в Москве он на 20-30 руб. ниже. Хотя Москва - крупнейший в России рынок ШПД (в городе живет 14% из 28,5 млн российских подписчиков на эту услугу), времена его роста давно позади: фиксированным доступом в интернет уже пользуется 85% московских домохозяйств, тогда как в среднем по России - 51%, напоминает Татусь. Поэтому в основном в «Ростелеком» приходят не новые абоненты, а перебежчики из «Акадо» и других операторов первого и второго эшелона, считает Кусков.

С другой стороны, для их подключения «Ростелеком» использует уже готовые сети, ему не надо их расширять, тем самым увеличивая капитальные затраты, добавляет Татусь.

У «Акадо телекома» традиционно был более высокий ARPU, чем у конкурентов: его абоненты в большинстве своем подписываются не только на ШПД, но на две-три услуги сразу, говорит представитель компании Денис Рычка. По его словам, «Акадо» выбрала курс на удержание абонентов, повышение их качества и лояльности и такая стратегия позволяет поддерживать один из самых высоких показателей рентабельности на московском телекоммуникационном рынке. В 2013 г. рентабельность группы компаний «Акадо» по EBITDA составила около 40%, говорит Рычка, а рентабельность ШПД-бизнеса «Ростелекома» и «Центрального телеграфа» он оценивает в 34 и 26% соответственно. Сам «Ростелеком» этот показатель не раскрывает.

В I квартале 2017 г. база пользователей широкополосного доступа (ШПД) «Ростелекома» в Москве по сравнению с IV кварталом 2017 г. выросла чуть более чем на 4% до 870 000 подписчиков, следует из отчета Telecom Daily. База пользователей ШПД МГТС квартал к кварталу выросла на 1,5% до 1 360 000 подписчиков. За квартал чистый прирост числа ШПД-пользователей «Ростелекома» и МГТС в Москве составил 35 000 и 20 000 абонентов.

По данным Telecom Daily, всего на конец I квартала 2017 г. в Москве было чуть более 4,3 млн подписчиков ШПД. За год эта база выросла примерно на 4%, за квартал - на 1,5%. По словам Кускова, проникновение ШПД по московским домохозяйствам составляет 92%.

Источник : https://www.vedomosti.ru

***4. Структура рынка интернет провайдеров по видам продукции.***

На данный момент помимо предоставления непосредственно самой услуги выхода в сеть интернет, провайдеры так же оказывают дополнительные услуги: интерактивное телевидение (IPTV), а также услуги домашней IP- телефонии т.д.



Рисунок.2 Доля услуг «Ростелеком Онлайм» по городу Москва

***5. Прямые конкуренты «Ростелеком Онлайн» в Москве и Московской области***

Если рассматривать все услуги в комплексе то Ростелеком занимает первое место по городу Москва за счет предоставление услуги социальное телевидение, а также за счет работы по отдаленным районам Московской области.

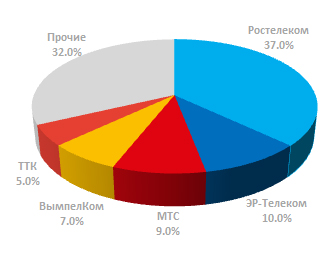


Рисунок 3. Структура рынка интернет-провайдеров по городу Москва и Московской области за 2017 год

На сегодняшний день на рынке интернет-провайдеров по Москве и Московской области представлены следующие провайдеры.

* «МГТС»
* «Билайн»
* «QWERTY»
* «WIFIRE»

Кроме вышеперечисленных компаний, существует огромное количество мелких провайдеров зачастую работающих на один или нескольков районов. Так же появляются интернет провайдеры, которые работают от лица управляющий компании которая обслуживает ЖК.

Проводя анализ рынка, возможно определить наиболее крупных игроков, наиболее известные бренды провайдеров, сегментацию (какие услуги предоставляет тот или иной провайдер).

***6. Выводы о тенденциях развития рынка интернет провайдеров.***

В последнее время исследование показывает перенасыщение рынка интернет-провайдера и цифрового ТВ в крупных городах, а в частности Москвы. На рынке работают не только большие телекоммуникационные компании, но и мелкие компании, которые ведут постоянную борьбу за клиента. Поэтому в мегаполисах один пользователь уходит от одного оператора к другому, к третьему и так далее. В небольших городах, например, у компании «Транстелеком», спрос на подключения не уменьшается, а остается высоким на протяжении 2-лет. Увеличение спроса на рынке обуславливается тем, что появилась возможность подключать цифровые каналы новыми устройствами, а в последующем увеличить рыночный спрос путем консолидации крупных операторов интернет-провайдеров. Развитие в пунктах сельского типа телекоммуникационных услуг путем государственных инвестиций поможет развитию рынку интернет-провайдеров за счет получения несколькими операторами, конкурирующими между собой, операторов связи. Именно поэтому «Ростелеком Онлайм» особое внимание уделяет отдаленным районам Москвы и Московской области.

1. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

4.1. Оценка барьеров входа на рынок

Продолжая анализ рынка интернет-провайдеров города Москвы, можно сделать следующие выводы о барьерах, с которыми могут столкнуться новые участники рынка:

1. наличие на рынке сильных лидеров, являющихся крупными отдельными брендами и имеющих высокую финансовую стабильность и возможность гибкого управления портфелем брендов, ценами и рисками;
2. присутствие на рынке явно выраженных лидеров в сфере продаж определенных услуг, при этом в большинстве случаев лидерами являются крупные компании;
3. имеющийся опыт, экспертные знания, наработанные клиентские базы и сложившаяся репутация существующих игроков;
4. значительные инвестиции в расширении спектра услуг;
5. сложности при проведении маркетинговых мероприятий для привлечения аудитории и повышения узнаваемости бренда;
6. отсутствие у новых игроков рынка отраслевого опыта и знаний для эффективного ведения бизнеса.

4.2. Ассортиментный и ценовой конкурентный анализ

"Ростелеком-онлайм" оказывает широки спектр услуг по Москве и Московской области. В частности: подключение интернета в квартиры, подключение телевидения, домашней телефонии, а также предоставление услуг по мобильной связи и по обеспечению безопасности жилья (система "Умный дом", а также видеонаблюдение в квартиру.)

Для проведения ценового мониторинга рынка был выбран один из адрессов города Москвы. Для большей репрезентативности ценовой мониторинг проводился отдельно по разным видам услуг.

Ценовой мониторинг рынка интернет услуг г. Москва.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Провайдер | Скорость интернета(мб/сек.) | Цена (руб) |
| "Ростелеком-онлайм" | 200 | 499 |
| Билайн | 100 | 450 |
| МГТС | 200 | 500 |
| Акакдо Телеком | 100 | 425 |

Ценовой мониторинг рынка тарифных планов, включающих пользования телевидением

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Провайдер | скорость интернета(мб/сек.) | количество каналов | каналы в HD | стоимость(руб.) |
| "Ростлеком онлайм" | 200 | 136 | 35 | 599 |
| МГТС | 200 | 131 | 14 | 590 |
| Билайн | 100 | 137 | 17 | 500 |
| Акадо телеком | 90 | 173 | 7 | 500 |

Анализ данных, представленных в таблицах 7-10, позволяет сделать следующие выводы:

1. Все интернет провайдеры, которые осуществляют свою деятельность по Москве и Московской области, помимо непосредственно оказания услуги домашнего интернета, занимаются оказанием смежных услуг (телевидение, мобильная связь и т.д.)

2. Наиболее выгодными предложениями по услуги Интернет+ТВ располагает "Ростелеком онлайм".

4.3. Построение стратегических конкурентных карт

Для построения стратегической конкурентной карты были взяты такие показатели, как «уровень известности бренда» и «уровень предприятия». Стратегическая конкурентная карта изображена на рисунке 4.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень известности бренда | Высокий | "Ростелеком онлайм"  МГТС  Билайн  Акадо | "Ростелеком онлайм"  Мортонтелеком |
| Невысокий | WIFIRE  Дом.ру  QWERTY | Qwerty  WIFIRE  Эр-телеком |
|  |  | Москва | Московская область |
| УРОВЕНЬ КОМПАНИИ | | |

Рис. 7. Анализ стратегических групп по уровню известности бренда и уровню предприятия.

Как видно из стратегической карты, наибольшую известность имеют крупные всероссийские бренды (Ростелеком, МТС, Билайн). Что касается бренда Мортонтелеком, то этот провайдер осуществляет свою деятельность исключительно на территории Московской области. Вообще если рассматривать рынок по Московской области, то там широко распростанены местные локальные провайдеры. Из крупынх провайдеров нормально представлен только Ростелеком в лице "Ростелеком онлайм". Остальные крупные бренды преимущественно осуществляют свою деятельность по Москве.

4.5. Модель «5 сил Портера»

Таблица 12

Анализа конкуренции на рынке сыра с помощью метода «5 сил Портера»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Конкурентная сила | | Анализ |
| Поставщики | | Невысокая зависимость от поставщиков интернет (tier 1 компаний)  Зависимость от поставщиков мобильной связи ("Ростелеком оналйм" работает в сотрудничестве с оператором ТЕЛЕ 2)  Зависимость от руководства телеканалов. Необходимость приобретения лицензий. |
| Потребители  (влияние на потенциальную прибыльность бизнеса) | | Низкий уровень консолидации потребителей ввиду массовости потребления интернет услуг  Высокая чувствительность массового потребителя к изменениям цен  Низкая затраты потребителей на смену провайдера: простое переключение потребителей на продукцию других предприятий отрасли ввиду наличия широкого ассортимента провайдеров. Наличие бонусных предложений для сменивших провайдера. |
| Новые конкуренты  (опасность зависит от барьеров входа в отрасль) | | Низкий уровень консолидации в отрасли  Не слишком высокая значимость фактора экономики от масштаба  Низкий уровень дифференциация в отрасли (продукция большинства предприятий является аналогичной)  Отсутствие в отрасли явных лидеров в инновациях и экспертном опыте  Высокая рентабельность производства от определённого объёма |
| Заменители  (выполняют те же функции для тех же потребителей, но основанные на иных технологиях) | | Наличие мобильного интернета, однако ввиду того что мобильный интренет не может в силу технологических особенностей заменить широкополосное подключение, то в данном случае беспокоится о заменителях не приходится.  Наличие интернет-кафе |
| Конкуренция в отрасли  (на рынке) | Высокий уровень концентрации в отрасли  Конкуренция носит как ценовой, так и качественный характер  Небольшое количество игроков  Стабильные стратегические перспективы отрасли  Высокая значимость отрасли для развития страны и удовлетворения потребностей населения  Наличие в отрасли крупных холдинговых и вертикально-интегрированных структур | |

5. АНАЛИЗ МИКРОСРЕДЫ: АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

5.1. Исследование особенностей поведения потребителей

Интернет услуги являются товаром массового потребления и входит в продуктовую корзину большинства жителей нашей страны. Потребителями данного вида услуг являются люди всех возрастных групп. При этом, высокая товарная дифференциация позволяет пользоваться интернетом,а также телевевидением и мобильной связью группам населения с абсолютно разнящимся уровнем дохода. Все провайдеры ориентириуются на потенциальных клиентов с разным уровнем доходов и

*1. Наиболее популярные среди потребителей товары и услуги в рамках ранее определенных товарных и географических границ.*

Безусловно большинство пользователей используют широкополосное подключение в городской местности. К сожалению на данный момент не приходиться говорить о высоком уровне покрытия интернет сетью по всей стране. Однако, что касается Москвы и Московской области, то в данных субъектах федерации зона покрытия "Ростелеком Онлайм" находится на высшем уровнем. Специально для мест где не представляется возможность провести проводное подключение возможно пользоваться услугой мобильный интернет.

*2. Предпочитаемые места совершения покупок для конечных потребителей.*

Поскольку интернет услуги можно отнести к выскотехнологичной услуге, то логично представить, что возможность заключения договора с компанией возможна удаленно, к примеру по звонку в call- центр или же оставить заявку на сайте. В течении часа с потенциальным клиентом свяжется оператор для уточнения и согласования времени прихода инженера-монтажника.

*3. Частота и интенсивность приобретения услуг*

Поскольку стоимость услуг на интернет в России значительно ниже, чем в остальных странах, отечественные провайдеры заинтересованы в длительном сотрудничестве с клиентами. Поэтому прикладываются все усилия по удержанию и преумножению количества абонентов.

*4. Факторы, влияющие на заключение договора.*

Важным фактором при выборе провайдера является цена и качество предоставляемых услуг. Согласно отзывам в интернете наиболее надежным провайдером в Москве и Московской области является "Ростелеком онлайм". Также клиентов интересует в большинстве случаев полный спектр услуг, дабы осуществлять оплату за услуги централизовано раз в месяц. К примеру оплату мобильной связи, а также услуги интерактивного тв (IPTV), которое имеет ряд преимуществ над морально устаревшем аналоговом телевидением, которое осуществляет свое вещание через обычную общедомовую антенну.

6. PESTEL-АНАЛИЗ И СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Рассмотрим ключевые факторы влияния внешней среды на российском рынке провайдеров.

Таблица 13

Факторы влияния внешней среды на рынок интернет провайдеров, PESTEL-анализ

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Факторы | Вли-яние | Расшифровка влияния фактора | Уровень опр-ти |
| **ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Возможные изменения политической ситуации в стране | -3 | Сокращение количества предприятий отрасли | Н |
| 2 | Государственная поддержка через программу импортозамещения | +7 | Увеличение количества предприятий отрасли | О |
| 3 | Государственная поддержка через программу поддержки малого и среднего бизнеса | +3 | Увеличение количества предприятий отрасли | О |
| **ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Рост цен на электричество | -3 | Рост цен на комплектующие (WIFI маршрутизаторы, телевизионные приставки и ресиверы) | О |
| 2 | Снижение зарплат населения | -6 | Сокращение количества потребителей | Н |
| 3 | Снижение стоимости интернет услуг | +7 | Снижение себестоимости продукции | Н |
| 4 | Валютные колебания | -4 | Рост цен на зарубежное производственное оборудование | Н |
| 5 | Высокие барьеры выхода на рынок (высокие первоначальные издержки, согласование с управляющими компаниями) | +3 | Ограничение конкуренции | О |
| 6 | Изменения в налоговом регулировании | -1 | Повышение налоговой нагрузки | Н |
| **СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Снижение занятости населения | -3 | Снижение платёжеспособности населения | Н |
| 2 | Стремление населения к отказу от интернета в пользу телевидения | -5 | Снижение времени проведенного в сети | Н |
| 3 | Стремление населения к отказу от пользования определенными услугами (домашнии телефоны) | -5 | Снижение потребления услуг провайдера | Н |
| 4 | Люди стали избирательнее в выборе дополнительных услуг | +3 |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Стремление предприятий соответствовать международным стандартам менеджмента качества ISO:9000 | +3 | Совершенствование системы контроля за оборудованием, рост качества услуг | О |
| 2 | Использование более совершенного и автоматизированного оборудования для избежания перебоев работы сети | +5 | Минимизация человеческого фактора, рост качества услуг | О |
| 3 | Разнообразие, предоставляемых услуг |  | Возможность предоставлять различные услуги(интернет, телевидение, мобильная связь) |  |
| **ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Ухудшение климатических условий | -3 | Ухудшение качества получаемого в производство сырья | Н |
| 2 | Влияние экологической ситуации на здоровье населения | -2 | Снижение уровня потребления сыров | Н |
| **ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ** | | | | |
| 1 | Законодательное регулирование рынка интернет услуг | -1 | Необходимость соблюдения установленных стандартов оказания услуг | О |
| 2 | Контроль со стороны Роскомнадзор | -1 | Необходимость соблюдения установленных стандартов оказания услуг | О |
| 3 | Контроль со стороны Федеральной антимонопольной службы | -1 | Необходимость соблюдения установленных стандартов оказания услуг | О |

Были выделены ключевые факторы влияния внешней среды на российский рынок провайдеров.

Таблица 14

Ключевые факторы влияния внешней среды на рынок сыра

|  |  |
| --- | --- |
| **ОПРЕДЕЛЁННЫЕ ФАКТОРЫ** | **Оценка** |
| Увеличение населения крупных городов | +7 |
| Использование более совершенного и автоматизированного оборудования на производстве | +5 |
| Разнообразие оказываемых услуг | +5 |
| **НЕОПРЕДЕЛЁННЫЕ ФАКТОРЫ** | **Оценка** |
| Снижение зарплат населения | -6 |

|  |  |
| --- | --- |
| Снижение стоимости оборудования | +7 |
| Проживание большого количества населения в труднодоступных местах | -5 |
| Стремление населения к исключению пользования определенным видом услуг(отказ от просмотра телевизора) | -5 |

Можно сделать вывод, что на развитие рынка интернета в России отрицательно влияют: снижение зарплат населения, проживание части населения в труднодоступных местах для проведения интернета, а также стремление людей к отказу от пользования рядом услуг. Факторами развития рынка интернет услуг являются: увеличение населения крупных городов, использование более современного оборудования и появление все новых услуг.

7. ФОРМУЛИРОВКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И СТРАТЕ-ГИЧЕСКОГО ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Разработка стратегического позиционирования

**Клиенты используют интернет, для:** работы, учебы и развлечения

**Первичные характеристики услуги:** цена, скорость работы, качество услуг

**Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге:** подтверждение статуса или приверженность к более богатой социальной группе при приобретение более дорогих тарифных планах; наличие подключения к сети (в 21 веке странно не иметь доступа в интернет).

**Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к предприятию:** система коммуникаций с потребителем, система обработки жалоб потребителей, качество услуг, реализация стандартов менеджмента качества (ISO:9000),

Всех потребителй услуги интернет можно разделить на три категории, основанные на уровне дохода потребителей и причинах покупки интернет услуг:

1. *Массовый потребитель*: низкий уровень дохода,подключают интернет в основном для соц. сетей и мессенджеров;
2. *Избирательный потребитель*: более высокий уровень дохода, чем у массового потребителя; ориентируется на высокую скорость для онлайн игр, а также для стриминга( потоковое вещание данных в режиме онлайн с помощью специального ПО)
3. *Искушённые потребитель*: уровень дохода средний и выше; предъявляет особые требования к интернету, высокая скорость , надежность или статический IP- адресс для поддержания работы своего личного сайта.
4. Каждая целевая аудитория требует своего позиционирования. В таблицах 14, 15, 16 представлены основные ценности каждого типа клиентов.

Таблица 15

Ценности массового потребителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Первичные характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к организатору** |
| Низкая цена | -- | -- |
| Соотношение цена/качество | -- | -- |
| -- | -- | -- |

Таблица 16

Ценности избирательного потребителя

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Первичные характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внешние» характеристики, относящиеся к услуге** | **Вторичные «внутренние» характеристики, относящиеся к организатору** |
| Качество | Наличие более высоких скоростей для выполнения поставленных задач | Важность постоянной поддержки пользователя |

Таблица 17

Ценности искушенного потребителя

На основе системы ценностей четырёх типов участников построена обобщённая таблица позиционирования провайдера.

Таблица 18

Таблица позиционирования производителя сыра

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Why?** | **What?** | **Who?** |
| Приобретение интернета для удовлетворения потребности в информации | ***Цена:***  - низкая ценовая категория;  - низкодифференцированная продукция;  - соотношение цена/качество на приемлемом уровне | ***Производитель*:**  предлагает потребителю интернет с невысокой скоростью |

Продолжение таблицы 18

Таблица 11 позволяет определить основные цели провайдера на:

- удовлетворённость всех сегментов;

- создание сильного и узнаваемого бренда на рынке интернет-провайдеров;

- снижение себестоимости продукции для массового потребителя;

- соблюдение стандартов производства и менеджмента качества для искушенных и избирательных потребителей;

- низкая товарная дифференциация для сегмента массового потребления;

- высокая товарная дифференциация для сегмента искушённых потребителей.

Исходя из целей, позиционирование может быть следующим – первый бренд провайдера, приходящий на ум клиенту, при желании подключить интернет. Идеальный вариант – формирование устойчивой ассоциативной связи «качество – бренд» при позиционировании среди сегментов избирательных и искушенных потребителей, а также одновременно «низкая цена – высокое качество» при позиционировании себя для массового потребителя.

В соответствии с позиционированием информационные поводы и рекламные слоганы могут звучать следующим образом:

* Для массового потребителя: «Лучшие скорости по лучшим ценам!»
* Для искушенных потребителей: «Работаем по новейшим технологиям, вы не останетесь без интернета!»
* Для избирательного потребителя: «Ваш вопрос не останется без ответа!»

7.2. Формулировка стратегии, миссии и целей

1. ***Маркетинговая стратегия предприятия****: "Ростелеком онлайм" стать крупнейшим интернет провайдером* .
2. ***Направления географической экспансии или диверсификации предприятия.***

Возможно рассмотрение расширения границ работы предприятия за счёт увеличения объёмов подключения и выхода на новые рынки. Появление услуг по безопастности жилья

***3. Маркетинговая цель предприятия:*** "Ростелеком онлайм": к 20223 году выйти на рынки всех улиц города Москвы.

***4. Потребительская миссия предприятия:*** "Ростелеком онлайм" оказывать самые лучшие услуги по выходу в сеть интернет

***5. Маркетинговые цели предприятия*** по 7 элементам комплекса маркетинга:

* **product** – расширение ассортимента услуг, предоставление услуг по охране жилья в сотрудничестве с ЧОП "Гольфстрим";
* **price** – дифференциация продукции по ценовым сегментам; сниженные ценовые категории для массового потребителя;
* **place** – реализация продукции предприятия любым удобным способом для клиентов;
* **promotion** – Реклама на ТВ, радио, газетах, сотрудничество с видеоблогерамми;
* **people** – подбор и обучение высококвалифицированного персонала;
* **physical** **evidence** – приобретение оборудования для автоматизации производства и минимизации человеческого фактора;
* **process** – внедрение международных стандартов менеджмента качества.

8. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА

8.1. Ассортиментная политика

Таблица 19

Стратегическая ассортиментная матрица предприятия-производителя сыра

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная категория | Существующие бренды | | | Новые бренды | | No brand |
| Бренд 1 | Бренд 2 | Бренд 3 | Бренд 4 | Бренд 5 |
| **Твёрдые сыры** | | | | | | |
| Твёрдый «Гауда»50% | с |  |  |  |  |  |
| Твёрдый «Гауда» с паприкой, 50% | с |  |  |  |  |  |
| Твёрдый Маасдам, 50% | н |  |  |  |  |  |
| Твёрдый «Гауда» с грецким орехом, 50% | н |  |  |  |  |  |
| **Творожные сыры** | | | | | | |
| Сливочный | с |  |  |  |  |  |
| С прованскими травами | с |  |  |  |  |  |
| С зеленью и огурцом | н |  |  |  |  |  |
| **Рассольные сыры** | | | | | | |
| Салатный 35% | с |  |  |  |  |  |
| Брынза 45% | с |  |  |  |  |  |
| Маложирный 20% |  |  |  |  |  |  |
| **Мягкие сыры** | | | | | | |
| С белой плесенью 60% | с |  |  |  |  |  |
| С голубой плесенью 50% | с |  |  |  |  |  |
| **Плавленые сыры** | | | | | | |
| Сливочный 45% | н |  |  |  |  |  |
| С грибами 45% | н |  |  |  |  |  |

8.2. Ценовая политика

На основании ценового мониторинга, проведённого ранее, можно рассчитать среднюю цену за килограмм каждого сорта сыра и определить, к какому сегменту относится продукция какого бренда.

Таблица 20

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (твёрдые сорта)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | -- | 700 | -97 | н |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Твёрдый | Паприка | 720 | -77 | н |
| ООО «Невские сыры» | «Тысяча озёр» | Твёрдый | -- | 740 | -57 | н |
| «Арла Фудс Артис» | «Arla Natura» | Твёрдый | -- | 785 | -12 | с |
| ООО «Невские сыры» | «Город сыра» | Твёрдый | -- | 533 | -264 | н |
| UNIVITA | «Laime» | Твёрдый | -- | 829 | 32 | с |
| «Вимм Билль Данн» | «Ламберт» | Твёрдый | -- | 716 | -81 | н |
| Valio | «Valio» | Твёрдый | -- | 1237 | +440 | в |
| ОАО «Савушкин продукт» | «Брест-Литовский» | Твёрдый | -- | 624 | -173 | н |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | -- | 819 | +16 | с |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | Паприка | 819 | +16 | с |
| Бобровский сыродельный завод | «Ларец» | Твёрдый | Грецкий орех | 835 | +38 | с |
| Valio | «Valio» | Твёрдый | -- | 1011 | +214 | в |

Примечание: средняя цена на твёрдые сыры составила 797 рублей за кг.

Таблица 21

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке твёрдых сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **-51 руб. от средней цены и менее**  «Сыр – Благо!», «Тысяча озёр», «Город сыра», «Ламберт», «Брест-Литовский» |
| Средний ценовой сегмент (с) | **±50 от средней цены**  «Arla Natura», «Laime», «Ларец» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+51% от средней цены и более**  «Valio» |

Таблица 22

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (творожный сыр)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | -- | 600 | +4 | с |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Творожный | Прованские травы | 610 | +14 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Hochland» | Творожный | -- | 577 | -19 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | -- | 613 | +17 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | С огурцами и зеленью | 613 | +17 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Almette» | Творожный | С белыми грибами | 613 | +17 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | -- | 600 | +4 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С зеленью и малосольными огурцами | 607 | +11 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С помидорами | 607 | +11 | с |
| ЗАО «Карат» | «Violette» | Творожный | С шоколадом | 607 | +11 | с |
| SABAO-AD | «Каймак» | Творожный | -- | 512 | -84 | н |

Примечание: средняя цена на творожные сыры составила 596 рублей за кг.

Таблица 23

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке творожных сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **- 31 руб. от средней цены и менее**  «Каймак» |

Продолжение таблицы 23

|  |  |
| --- | --- |
| Средний ценовой сегмент (с) | **± 30 от средней цены**  «Сыр – Благо!», «Hochland», «Almette», «Violette» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+ 31 руб. от средней цены и более**  - |

Таблица 24

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (рассольные сорта)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный салатный | -- | 480 | +25 | с |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Рассольный Брынза | -- | 510 | +55 | в |
| «Арла Фудс Артис» | «Alpa Apetina» | Рассольный Брынза | -- | 512 | +57 | в |
| ООО «Невские сыры» | «Сиртаки» | Рассольный салатный | -- | 418 | -37 | с |
| ООО «Хохланд Руссланд» | «Фетакса» | Рассольный салатный | -- | 472 | +17 | с |
| ОАО «Северное молоко» | «Comella» | Рассольный салатный | -- | 342 | -113 | н |

Примечание: средняя цена на рассольные сыры составила 455 рублей за кг.

Таблица 25

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке рассольных сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **- 51 руб. от средней цены и менее**  «Comella» |
| Средний ценовой сегмент (с) | **± 50от средней цены**  «Сыр – Благо!», «Сиртаки», «Фетакса» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+ 51от средней цены и более**  «Сыр – Благо!», «Alpa Apetina» |

Таблица 26

Ценовой мониторинг рынка сыров Санкт-Петербурга (мягкие сорта)

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Производитель | Бренд | Сорт сыра | Добавки | Стоимость, руб/кг | Отклонение от средней цены | Ценовой сегмент |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С белой плесенью | 1850 | +10 | с |
| ООО «Благо» | «Сыр – Благо!» | Мягкий | С голубой плесенью | 1780 | -60 | с |
| «Лакталис Восток» | «President» | Мягкий | С белой плесенью | 1915 | +75 | с |
| «Alti» | «Alti Brie» | Мягкий | С белой плесенью | 1912 | +72 | с |
| «Арла Фудс Артис» | «Castello» | Мягкий | С голубой плесенью | 1744 | -96 | с |
| «Арла Фудс Артис» | «Castello» | Мягкий | С голубой плесенью | 1984 | +144 | в |
| ООО «БЕВ» | «GrandBlu» | Мягкий | С голубой плесенью | 1690 | -150 | н |

Примечание: средняя цена на мягкие сыры составила 1840 рублей за кг.

Таблица 27

Конкурентное позиционирование по цене и брендам на рынке мягких сыров

|  |  |
| --- | --- |
| Сегмент | Позиционирование на рынке твёрдых сыров |
| Низкий ценовой сегмент (н) | **- 101 руб. от средней цены и менее**  «GrandBlu» |
| Средний ценовой сегмент (с) | **± 100 руб. от средней цены**  «Сыр – Благо!», «President», «Alti Brie», «Castello» |
| Высокий ценовой сегмент (в) | **+101 руб. от средней цены и более**  «Castello» |

Обе позиции твёрдого сыра, производства ООО «Благо» представлены в низком ценовом сегменте. Одна позиция рассольного сыра представлена в высоком ценовом сегменте. Остальные позиции сыра производства ООО «Благо» находятся преимущественно в среднем ценовом сегменте.

В ближайшее время планируется добавить 6 новых ассортиментных позиций сыра. Цена на новые будет корректироваться с учётом цен на текущую продукцию предприятия, текущих цен на аналогичную продукцию других предприятий, изменения конъектуры рынка.

Список будущего ассортимента и цен представлен в нижеследующей таблице.

Таблица 28

Ассортиментно-ценовое позиционирование ООО «Благо»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Товарная категория | Цена, рублей за кг. | Статус продукта |
| **Твёрдые сыры** | | |
| Твёрдый «Гауда»50% | 700 | Старый продукт |
| Твёрдый «Гауда» с паприкой, 50% | 720 | Старый продукт |
| Твёрдый Маасдам, 50% | 800 | Новый продукт |
| Твёрдый «Гауда» с грецким орехом, 50% | 750 | Новый продукт |
| **Творожные сыры** | | |
| Сливочный | 600 | Старый продукт |
| С прованскими травами | 610 | Старый продукт |
| С зеленью и огурцом | 610 | Новый продукт |
| **Рассольные сыры** | | |
| Салатный 35% | 480 | Старый продукт |
| Брынза 45% | 510 | Старый продукт |
| Маложирный 20% | 520 | Новый продукт |
| **Мягкие сыры** | | |
| С белой плесенью 60% | 1850 | Старый продукт |
| С голубой плесенью 50% | 1780 | Старый продукт |
| **Плавленые сыры** | | |
| Сливочный 45% | 550 | Новый продукт |
| С грибами 45% | 560 | Новый продукт |

8.3. Сбытовая политика

Таблица 29

Сводный план ООО «Благо» по выручке

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Товарная категория | Базовый год | Первый год | | | | Второй год | | | | Третий год |
| 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| **Твёрдые сыры** | | | | | | | | | | |
| Твёрдый «Гауда»50%, тыс. руб. | 630 | 167 | 159 | 156 | 173 | 149 | 156 | 172 | 179 | 643 |
| Твёрдый «Гауда» с паприкой, 50%, тыс. руб. | 580 | 143 | 149 | 155 | 157 | 139 | 161 | 163 | 140 | 603 |
| Твёрдый Маасдам, 50%, тыс. руб. | - | - | - | - | - | 127 | 146 | 153 | 149 | 610 |
| Твёрдый «Гауда» с грецким орехом, 50%, тыс. руб. | - | - | - | 87 | 124 | 136 | 143 | 134 | 129 | 512 |
| **Творожные сыры** | | | | | | | | | | |
| Сливочный, тыс. руб. | 435 | 121 | 104 | 143 | 130 | 125 | 113 | 131 | 107 | 505 |
| С прованскими травами, тыс. руб. | 424 | 110 | 96 | 105 | 121 | 98 | 97 | 113 | 125 | 438 |
| С зеленью и огурцом, тыс. руб. | - | - | - | 56 | 109 | 123 | 136 | 125 | 119 | 417 |
| **Рассольные сыры** | | | | | | | | | | |
| Салатный 35%, тыс. руб. | 356 | 113 | 102 | 87 | 94 | 97 | 115 | 121 | 104 | 432 |
| Брынза 45%, тыс. руб. | 325 | 89 | 87 | 79 | 98 | 101 | 112 | 89 | 96 | 385 |
| Маложирный 20%, тыс. руб. | - | - | - | 67 | 89 | 121 | 147 | 156 | 143 | 524 |
| **Мягкие сыры** | | | | | | | | | | |
| С белой плесенью 60%, тыс. руб. | 560 | 167 | 187 | 156 | 144 | 157 | 185 | 173 | 196 | 690 |
| С голубой плесенью 50%, тыс. руб. | 538 | 157 | 159 | 183 | 180 | 167 | 178 | 189 | 193 | 634 |
| **Плавленые сыры** | | | | | | | | | | |
| Сливочный 45%, тыс. руб. | - | - | - | 85 | 97 | 103 | 112 | 109 | 121 | 398 |

Продолжение таблицы 29

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| С грибами 45%, тыс. руб. | - | - | - | 88 | 107 | 119 | 115 | 124 | 119 | 416 |
| **ИТОГО** | 3848 | 1067 | 1043 | 1447 | 1623 | 1762 | 1916 | 1952 | 1920 | 7180 |
| **Изменения к предыдущему, %** | - | - | -2,3% | +38,7% | +12,2% | +8,5% | +8,7% | +1,9% | -1,7% | - |

Таблица 30

Сводный план динамики выручки ООО «Благо»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Базовый год | Первый год | Второй год | Третий год |
| Выручка, тыс. руб. | 3848 | 5180 | 7550 | 7180 |
| Изменения к предыдущему, % | - | +34,6% | +45,8% | -5,1% |

8.4. Коммуникационная политика

Данные об используемых каналах коммуникаций представлены ниже в таблице 30.

Таблица 31

Маркетинговый бюджет в разрезе каналов коммуникации, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал коммуникаций | Базовый год | Первый год | Второй год | Третий год |
| ТВ-реклама | 37 | 45 | 48 | 45 |
| Реклама в СМИ (газеты, журналы, интернет-издания) | 45 | 50 | 55 | 60 |
| SSM (ведение аккаунтов/групп в социальных сетях, интернет-рассылка) | 46 | 48 | 48 | 50 |
| Сайт организации | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Маркетинговые мероприятия по стимулированию сбыта (дегустации) | 15 | 17 | 17 | 20 |
| Баннерная реклама | 15 | 16 | 17 | 18 |
| Маркетинговые исследования по анализу восприятия бренда потребителями | - | 35 | - | 45 |
| Разработка рекламного каталога | - | 40 | - | - |
| Итого | 163 | 256 | 190 | 243 |
| Темп роста бюджета, % | - | +57,1% | -46,3% | +27,9% |
| Выручка, тыс. руб. | 3848 | 5180 | 7550 | 7180 |
| Изменения к предыдущему, % | - | +34,6% | +45,8% | -5,1% |

Таблица 32

Структура маркетингового бюджета "Ростелеком онлайм"

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Канал коммуникаций | Базовый год | Первый год | Второй год | Третий год |
| ТВ-реклама | 22,6% | 17,5% | 25,3% | 18,5% |
| Реклама в СМИ (газеты, журналы, интернет-издания) | 27,6% | 19,5% | 28,9% | 24,7% |
| SSM (ведение аккаунтов/групп в социальных сетях, интернет-рассылка) | 28,2% | 18,8% | 25,3% | 20,5% |
| Сайт организации | 3,1% | 1,9% | 2,6% | 2,1% |
| Маркетинговые мероприятия по стимулированию сбыта (дегустации) | 9,2% | 6,6% | 8,9% | 8,2% |
| Баннерная реклама | 9,2% | 6,3% | 8,9% | 7,4% |
| Маркетинговые исследования по анализу восприятия бренда потребителями | - | 13,7% | - | 18,5% |
| Разработка рекламного каталога | - | 15,6% | - | - |
| Итого | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

Анализ структуры бюджета позволяет сделать вывод о том, что несмотря на ее изменение, в течение периода планирования основными каналами коммуникаций являются ТВ-реклама, реклама в различных СМИ и продвижение компании через социальные сети.

8.5. Ключевые показатели контроля реализации плана

1. Выполнение плановых показателей объемов продаж и темпов роста выручки.

2. Увеличение узнаваемости бренда (оценка через маркетинговые исследования восприятия бренда потребителями).

3. Соблюдение графика реализации ассортиментного плана: своевременный (согласно плану) выпуск новых услуг на рынок.

4. Соблюдение маркетингового бюджета.

5. Эффективность реализуемых маркетинговых мероприятий (оценка через маркетинговое исследование восприятия бренда и изменение выручки).

9. РИСКИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Таблица 33

SWOT-анализ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Strengths (сильные стороны) | Weaknesses (слабые стороны) |
| Внутренняя среда организации | - высокое качество производимой продукции;  - местное производство (нет зависимости от импортного сырья);  - ценовая политика организации;  - ориентация как на массового, так и на избирательного потребителей | - низкая известность и узнаваемость бренда;  - маленькие производственные мощности;  - низкая товарная дифференциация |
|  | Opportunities (возможности) | Threats (угрозы) |
| Внешняя среда организации | - большое количество региональных рынков для сбыта продукции;  - вертикальная интеграция за счёт покупки (открытия, объединения) молочной фермы  - большое количество потребительских ниш (высокая дифференциация потребителей) | - отказ от государственной программы поддержки МСБ;  - отказ от программы поддержки импортозамещения;  - валютные колебания и вызванное ими удорожание импортного производственного оборудования |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 4 | Снижение потребительского спроса | * Разработка «запасной» ценовой политики предприятия на случай резкого снижения покупательской активности * Разработка плана по сокращению объёмов производства, сокращению персонала и уменьшению масштаба деятельности * Бизнес-планирование выхода на новые рынки для уравновешивания скачков спроса на разных региональных рынках |

Исходя из таблицы 33, можно сделать вывод о «низком» уровне рискованности проекта, так как ключевые выявленные риски реализации проекта маловероятны.