

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
_____ Ю.Ю. Суслова
«____» ____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

«Разработка и обоснование конкурентной стратегии предприятия»

| | | | |
|----------------|-------|---|---|
| Руководитель | _____ | <u>профессор, д-р экон. наук</u> должность, ученая степень | <u>Е.В. Щербенко</u> ициалы, фамилия |
| Выпускник | _____ | <u>ЭУ15-04Б-ТД</u> группа | <u>В.В. Мусатова</u> ициалы, фамилия |
| Нормоконтролер | _____ | <u>доцент, канд. экон. наук</u> должность, ученая степень | <u>А.В. Волошин</u> ициалы, фамилия |

Красноярск 2019

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентная среда предприятия: понятие и структура

В настоящее время развитию конкуренции уделяется много внимания всеми органами власти: федеральными, региональными и муниципальными. Развитие конкуренции стало одним из направлений реализации государственной политики Российской Федерации.

Опыт развития мировой экономики показывает, что в условиях экономического кризиса политика, ориентированная на оказание помощи и содействие развитию малого предпринимательства, дает ощутимые результаты в достижении сбалансированного экономического роста. В этой связи выявление проблем становления малого бизнеса в России и поиск наиболее эффективных путей его поддержки имеет чрезвычайное значение.

В декабре 2017 г. Президентом Российской Федерации подписан указ № 618 «Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции», который определяет направления, цели и задачи государственной политики по развитию конкуренции в стране и утверждает основные мероприятия Национального плана развития конкуренции на 2018-2020 гг., направленные на достижение ключевых показателей в указанной сфере [1]. В развитие названного указа в январе 2018 г. рабочей группой Госсовета РФ был подготовлен проект доклада «О приоритетных направлениях деятельности субъектов Российской Федерации по содействию развитию конкуренции в Российской Федерации». В проекте Доклада представлены глобальные экономические вызовы развитию экономики Российской Федерации, выявлены проблемы развития конкуренции в субъектах РФ, определены правовые и институциональные условия для развития конкуренции

на региональном уровне, сформулированы направления по содействию развитию конкуренции в субъектах РФ, предложены меры по развитию конкуренции в РФ.

Конкурентная среда – это совокупность условий состязательности, соперничества между независимыми поставщиками, покупателями, осуществляющими хозяйственную деятельность на рынке.

Важным считается то, что конкурентная среда – это можно сказать категория временная, которая находится под воздействием участников конкурентной борьбы. Конкурентная среда обеспечивает механизм конкуренции.

Предприятию важно оценивать возможности конкурентов, которые неизвестны, предвидеть и анализировать действия, тем самым определяя степень возможной угрозы.

Из этого следует сделать вывод о том, что анализ конкурентной среды ставит следующие основные цели и задачи:

- определение типа конкурентного рынка;
- выявление конкурентов, определение количества, размера и вида фирм, конкурирующих между собой;
- расчет доли рынка, которую занимают конкуренты;
- характеристика направленности и интенсивности конкуренции;
- определение сильных и слабых сторон, стратегии и оценка конкурентоспособности их товара конкурентов;
- прогнозирование и анализ показывающий поведение конкурента на рынке, его отношение к разным маркетинговым действиям.

Любая фирма, в ходе своего существования, сталкивается с множеством разнообразных конкурентов, с четко обозначенной ценовой политикой, иногда и с формированным стратегическим планом на развитие в данной области. Эти и другие факторы зарождают и формируют конкурентную среду предприятия, которая представляет собой совокупность внешних относительно определенного предприятия факторов, оказывающих влияние на определенное

взаимодействие предприятий соответствующей отрасли. При этом важным фактом является то, что конкурентная среда формируется не только и не столько собственно субъектами рынка, взаимодействие которых обуславливает соперничество, а, прежде всего, отношениями между ними.

Таким образом, предприятие, которое находится в определенной конкурентной среде, вынуждено участвовать в конкурентной борьбе. В каждой отрасли формируется собственная конкурентная среда. Именно поэтому предприятие должно правильно оценить его конкурентов и их интересы, в той отрасли, в которой оно функционирует, чтобы выработать наиболее эффективные конкурентные стратегии, которые бы обеспечивали его высокую конкурентоспособность.

В зависимости от той или иной структуры рынка, можно выделить разные формы конкурентной среды. Их можно классифицировать по разным критериям: по признаку отраслевой принадлежности, по доступу на данный рынок, по степени контроля и т.д.

Принято классифицировать все виды конкурентной среды по уровню доступа к ресурсам:

Свободная;

Ограниченнaя.

К свободному доступу будут отнесены те среды, в которых предприятия имеют возможность свободно конкурировать, тем временем к ограниченному доступу будут отнесены те предприятия, которым доступ к ресурсам, полностью ограничены, или ограничены частично, в силу разных причин.

Предприятия, которые имеют свободный доступ к ресурсам, и ценностям:

Совершенная (чистая, свободная) конкуренция дает возможность в полную силу действовать рыночному механизму саморегулирования через цену, спрос и предложение. Свободная конкуренция обязательно имеет ценовую основу.

Ценовая конкуренция в основном происходит за счет назначения минимальной цены по сравнению с конкурентами, так как в основном весь продукт в этой отрасли стандартизирован, и не имеет особых отличий. Минимальные признаки

различий, например, в дизайне или в форме упаковки являются конкурентным преимуществом, но не определяющими. Итак, данная модель конкуренции функционирует на основе "невидимой руки" (данную метафору впервые использовал Адам Смит, в работе «Исследование о природе и причинах богатства народов» для описания механизма влияния индивидуальных интересов на максимизацию общественного богатства, и управляемся механизмом цен). Цена чутко реагирует на изменения спроса и предложения, определяя тем самым необходимые объемы производства.

Невозможность прямого вмешательства в механизм ценообразования заставляет фирмам (для увеличения доходов) максимально наращивать объемы производства, что стимулирует полное и рациональное использование всех видов ресурсов, при нерациональном использовании ресурсов, возникают большое количество запасов готовой продукции, что приводит к дополнительным издержкам [10, с.9].

Итак, совершенная конкуренция является идеальной моделью функционирования рыночных отношений и может служить своеобразным критерием оценки совершенства и эффективности других типов рыночных структур.

Свободная конкуренция обусловила развитие концентрации и централизации производства и капитала и на определенном этапе привела к возникновению монополий.

1.2 Методическое и информационное обеспечение изучения конкурентной среды предприятия

Конкурентная среда окружает все фирмы, существующие в условиях рынка, ведь лишь в единичных ситуациях конкуренты отсутствуют, например, так бывает, когда компания внедряет на рынок некий инновационный товар. Тем не менее в большинстве случаев каждый новый товар – это некая модификация уже имеющегося на рынке, следовательно, можно говорить о том,

что он вступает в отношения косвенной конкуренции. Чтобы грамотно спланировать маркетинговую составляющую бизнеса, необходимо провести детальный анализ конкурентной среды.

Конкуренцию в экономической сфере можно определить так – «соперничество субъектов рыночных отношений за наилучшие условия коммерческой деятельности». Если брать в расчет более глобальные смыслы, можно сформулировать понятие конкуренции как борьбу за покупателя. Поэтому все аспекты конкурентной среды и конкурентные преимущества – это принципиальные показатели, отличающие одну фирму от других и позволяющие обратить на себя внимание клиентов.

Когда компанией не берется в расчет анализ конкурентной среды предприятия (а таких очень много), возникают вопросы в принятии маркетинговых решений. Например, такая ошибка характерна для стартапов. Существуют две важнейших аксиомы в анализе конкурентной среды, применяемые для всех видов бизнеса:

- Знание потенциального потребителя и его ценностей и анализ этой информации;
- Знание конкурентов, их слабых и сильных сторон и анализ этой информации.

Маркетологи неслучайно ввели понятие «конкурентные войны» в конкурентной среде, поскольку конкуренция близка к военным действиям: существуют разведка, аналитика, проработка стратегии и тактики отвоевывания и закрепления своих позиций в определенном рыночном сегменте. Можно говорить и об атакующих или оборонительных действиях, глобальном наблюдении за противником и временами о диверсии. Соперники в рыночной среде не всегда находятся в состоянии противостояния друг с другом, но нужно всегда иметь точное представление о том, есть ли на рынке кто-то, занимающийся близкой к твоей деятельностью. Оценка и анализ конкурентной среды позволяют смоделировать схему роста бизнеса, определить цели и ориентиры.

Составить максимально точный прогноз и анализ потенциальных действий конкурентов довольно проблематично. Причем это еще больше усложняется, когда речь идет о небольших предприятиях. При этом действия больших фирм предугадать несколько легче. Это рыночная гибкость – способность быстро откликнуться на изменения конкурентной среды и предпринять адекватные действия. Однако анализ рынка конкурентной среды нужно осуществлять все время и очень внимательно.

В ходе всех изменений в деятельности любой фирмы, будь то ценовая политика, рекламные кампании, внедрение новых направлений, товаров или услуг, инновационные мероприятия, следует проводить анализ внешней конкурентной среды, а также прогнозировать, какие изменения на рынке последуют за этими нововведениями.

Недостаточно просто следить за деятельностью конкурентов, необходим полноценный сравнительный анализ конкурентной среды, который позволяет сформировать схему привлечения потребителя и спрогнозировать развитие ситуации на рынке и в компании.

Анализ конкурентной среды в определенной отрасли может быть как максимально детальным (можно составить прогноз деятельности компаний-конкурентов даже на несколько лет вперед), так и емким в контексте краткосрочных задач. **Потенциальные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентной среды:**

- Создание маркетинговой политики позиционирования товара;
- Предсказание плана продаж;
- Подготовка ассортимента и схемы товарной политики;
- Определение цены на товар в контексте конкурентной среды;
- Разработка товара: выбор свойств и ключевых показателей продукта в контексте конкурентной среды;
- Разработка схемы продвижения продукта в контексте конкурентной среды.

Специалисты советуют учитывать такие **правила** конкурентного анализа

рынка:

1. Точно осознать цели анализа конкурентной среды на рынке (исследовать и добывать данные можно долго, но смысл в целенаправленности процесса);
2. Заранее установите границы конкуренции и определите важнейших конкурентов для проведения анализа;
3. Проводите маркетинговый анализ деятельности конкурентов.

Анализ конкурентной среды в отрасли характеризуется обозначением конкурентной борьбы, существующей в ней, выявлением ее причин, оценкой уровня влияния конкурентных сил.

Существуют виды конкуренции:

- Жесткая;
- Интенсивная;
- Нормально-замедленная;
- Привлекательно-слабая.

Анализ интенсивной конкуренции показывает, что действия компаний-конкурентов понижают среднюю прибыль в отрасли. Анализ умеренной конкуренции свидетельствует, что большая часть компаний получает среднюю в отрасли прибыль. Слабая конкуренция отличается тем, что большая часть фирм в отрасли в состоянии получать прибыль выше среднего, инвестируя лишь в производство.

Определенные стратегии, выстраиваемые менеджерами, помогают благополучно существовать на рынке и встраиваться в конкурентную среду, препятствуя отрицательным воздействиям конкурентов. Сюда можно отнести стратегии, которые:

- Максимально обособили бы фирму от конкурентного влияния;
- Воздействовали бы на конкурентные законы в отрасли в удобных для компании аспектах;
- Создали бы условия для формирования и удержания веской и стабильной позиции, гарантирующей преимущества в конкурентной борьбе.

Анализ конкурентной среды в отрасли можно осуществить с помощью **карты стратегических групп**. Данная карта дает возможность анализа и сравнения конкурентных позиций компаний, работающих в выбранной отрасли.

Стратегическая группа конкурентов – определенное количество компаний, занимающих близкие позиции на рынке и конкурирующих на основе одних и тех же преимуществ с применением одинаковых схем. Компании будут относиться к общей стратегической группе в том случае, когда у них близкие характеристики (размер, степень интеграции, выбор товаров, географическое поле деятельности, ценовая политика, процент рыночных сегментов и пр.), они применяют аналогичные конкурентные стратегии, действуют в одном диапазоне критериев «цена-качество», обслуживают одних и тех же заказчиков и выстраивают идентичные ориентиры.

Стратегические решения фирмы всегда ориентируются на стратегии конкурентов и их возможные действия в дальнейшем. Именно конкурентная среда диктует, стоит ли сейчас немного подождать или, наоборот, начинать активные действия, пока конкуренты дают такой шанс.

Созданию грамотной и эффективной схемы деятельности компании в контексте конкурентной среды, а также предварительному выстраиванию контрмер способствует рабочая схема по сбору данных о конкурентах, как говорится, кто предупрежден, тот вооружен!

Анализ конкурентной среды продуктивен, если вы будете обладать максимально детальными данными о самых важных на рынке конкурентах. Эти данные для анализа конкурентной среды вполне можно извлечь из маркетинговых исследований деятельности конкурентов.

Подобное исследование точно такое же, как исследование потребителей. Перечислим наиболее продуктивные методы получения детальной и емкой информации о конкурентах и их продуктах, нужные для анализа:

- **Опросы потребителей** – количественный или качественный сбор и анализ мнений и представлений о конкурентах среди разных целевых групп для

определения их слабых и сильных сторон;

- **Мониторинг мест продаж** демонстрирует качество и условия выкладки товаров, стратегии в области промо-акций и ассортименте;
- **Поиск в интернете** – отзывы, сайты конкурентов, обзоры и пр.;
- **Интервьюирование экспертов рынка** дадут понимание качества продукта конкурентов, его имиджа на рынке;
- **Опрашивание менеджеров по продажам:** инсайдерские данные (торговый персонал может предоставить презентации, специальные программы конкурентов);
- **Изучение отраслевых обзоров.** Публикации финансовых показателей, открытых рейтингов, иногда и принципиальных характеристик бизнеса;
- **Тематические выставки, конференции и семинары.** Данные об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии.

Анализ конкурентной среды по модели Портера (американского экономиста) основывается на идее, что конкурентная среда представляет собой соперничающие фирмы, применяющие все доступные методы, чтобы добиться поставленных целей. Причем все это происходит в условиях, которые отличаются наличием большого числа внешних факторов.

Конкурентные позиции компаний, по мнению Портера, определяются пятью факторами внешней среды:

Сегмент рынка в контексте конкурентной среды будет восприниматься как непривлекательный, если:

- На рынке представлено большое количество сильных конкурентов;
- Уровень продаж на рынке стабилен или снижается;
- Для роста уровня доходов нужно инвестировать (в крупных масштабах) и постоянные издержки довольно высоки;
- Барьеры на выходе очень высоки, допустим, есть обязательства перед поставщиками и потребителями.

На таком рынке всегда будут происходить конкурентные

(информационные и ценовые) войны, нужно будет создавать новые продукты, а это, в свою очередь, приводит к внезапному повышению расходов на борьбу.

Анализ конкурентной борьбы помогает фирме вычислить количество конкурентов на рынке (много их или рынок монополизированный), определить наиболее серьезных из них и сформировать конкурентные стратегии для взаимодействия с ними, с учетом данных анализа конкурентной среды.

То, насколько сильно влияет на положение дел на рынке конкретный поставщик, зависит от многих условий: есть ли на рынке другие поставщики. На монополизированном рынке поставщик имеет безнаказанную возможность завышать цены, что будет уменьшать гибкость и провоцировать появление продуктовых предложений низкого качества. Низкая рыночная власть поставщиков – когда на рынке довольно много поставляющих фирм и продуктов-заменителей. Сегмент рынка не будет хорошо развиваться, когда именно поставщики фирм увеличивают цены или уменьшают объемы поставок. Противостоять этому можно с помощью выстраивания взаимовыгодных контактов с поставщиками и применения других источников снабжения.

Сегмент рынка теряет привлекательность, когда у покупателей большая или увеличивающаяся власть, дающая им возможность продуктивно отстаивать свои интересы. Чаще всего в отрасли с крупными объемами стандартной продукции, которую можно купить и через другие источники, будет отмечаться высокая рыночная власть покупателей. Она будет увеличиваться тогда, когда число покупателей не такое большое или они организованы; когда восприимчивость покупателей к ценам высока, если уровень качества привозимой продукции не особо влияет на качество продукции покупателей (компаний). Стратегия работы продавцов может строиться на работе с постоянными клиентами или с теми, кто имеет низкий потенциал влияния. Фирма может тоже предложить продукты и услуги, которые будут особо значимы для покупателей.

Отрасль непривлекательна, когда она заполнена товарами-заменителями или риск их появления в сегменте рынка выше среднего. Большое количество

товаров-заменителей в отрасли обычно влечет за собой потерю контроля над ценой фирмами-конкурентами, ограничивается возможность роста и получения прибыли в долгосрочной перспективе. Новые технологии или рост конкуренции в соперничающих отраслях ставят перед фирмами проблему избытка производственных мощностей: обновление аудионосителей способствовало почти полному вытеснению виниловых пластинок.

Привлекательность сегмента детерминируется высотой барьеров на входе и выходе. Доход и доля рынка имеющихся конкурентов ограничиваются с приходом новых участников рынка, оттягивающих на себя рыночную емкость. Воздействие вновь прибывших соперников определяется в том числе и входными барьерами. Типичные барьеры – это наличие конкурентов с известными торговыми марками (поскольку понадобятся немалые траты на продвижение товара), эффект масштаба, контроль над распределением и высокие капиталовложения. Рынки с высокими барьерами пропускают небольшое количество новых соперников.

Поэтому рынок (и сегмент) с высокими входными барьерами и отсутствием помех на выходе наиболее привлекателен. То есть войти в отрасль может лишь ограниченное число компаний, а фирмы, столкнувшиеся с проблемами, имеют возможность выйти и переквалифицироваться на иную деятельность. Высокие входные и выходные барьеры говорят не только о прибыльном потенциале сегмента, но и о значительной степени риска: даже когда показатели деятельности компаний падают, им нельзя уходить с рынка, нужно бороться дальше.

Низкие же барьеры говорят о том, что фирма может, особо не вкладываясь финансово, как войти, так и выйти из сегмента: их прибыль останется постоянной, но низкой.

Менее продуктивный случай: входные барьеры низкие, выходные – высокие. В этом случае отрасль будет отличаться излишком производственных мощностей и низкими доходами всех участников.

SWOT-анализ конкурентной среды подразумевает определение сильных

и слабых сторон предприятия, возможностей, рисков и выстраивание взаимосвязей между ними. SWOT – это аббревиатура, которая состоит из определений: Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Цель SWOT-анализа конкурентной среды – определение основополагающих факторов, которые следует принимать в расчет, когда прорабатывается стратегия. SWOT-анализ конкурентной среды имеет 6 первостепенных направлений: продукт, процессы, покупатели, дистрибуция, финансы и администрирование. Полученные при анализе данные непосредственно влияют на стратегические решения.

SWOT-анализ конкурентной среды дает ответы на вопросы:

- Используются ли предприятием его внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в стратегии? Какие из потенциально сильных сторон компании могут стать отличительными преимуществами при условии, что таких нет?
- Можно ли считать слабости компании ее уязвимыми местами? Или они не дают шансов использовать определенные возможности?
- Какие выгодные возможности могут предоставить компании реальные шансы на успех при их использовании?
- Какие угрозы должны беспокоить компанию больше, чем все остальные?

Наиболее типично обобщить данные анализа в виде таблицы, где будут прописаны и оценены сильные стороны в деятельности компании (S), слабые стороны (W), потенциальные благоприятные возможности (O) и внешние угрозы (T). Точкой пересечения данных параметров анализа будет экспертная оценка в баллах. Результирующее число баллов по строкам и столбцам демонстрирует первенство учета какого-либо фактора при выстраивании стратегии.

SWOT-анализ конкурентной среды по своему завершению формирует матрицу стратегических мероприятий, где SO – мероприятия, нужные для

использования сильных стороны, с целью увеличения потенциала фирмы; WO – мероприятия, нужные, чтобы преодолеть слабые стороны и максимально использовать имеющиеся возможности; ST – мероприятия, которые используют сильные стороны компании, чтобы уменьшить количество рисков и угроз; WT – мероприятия, которые уменьшают воздействие слабых сторон, чтобы уменьшить количество рисков и угроз.

Чтобы отследить нынешнее состояние конкуренции на рынке, Федеральная антимонопольная служба разработала методику анализа и оценки конкурентной среды.

Данная методика анализа и оценки конкурентной среды на рынке состоит из таких этапов, как:

1. Выявление временного интервала исследования товарного рынка;
2. Обнаружение продуктовых и географических границ товарного рынка;
3. Раскрытие количества компаний, функционирующих на товарном рынке;
4. Установление объема товарного рынка и долей компаний на рынке;
5. Определение степени концентрации товарного рынка;
6. Выявление входных барьеров товарного рынка;
7. Оценка состояния конкурентной среды на товарном рынке;
8. Составление аналитического отчета.

Исходная информация для анализа может быть представлена в виде:

- Данных государственной статистической отчетности, характеризующих работу предприятий;
- Сведений, полученных от налоговых, таможенных и иных государственных органов, а также органов местного самоуправления;
- Сообщений, полученных от физических и юридических лиц;
- Результатов товароведческих экспертиз, заключений и анализа специализированных организаций;
- Материалов ведомственных и независимых информационных

центров и служб;

- Данных объединений потребителей и объединений производителей;
- Сообщений СМИ;
- Показателей собственных исследований и анализа антимонопольного органа и данных антимонопольных органов других государств;
- Показаний маркетинговых, социологических исследований, анализа, выборочных опросов и анкетирования хозяйствующих субъектов, граждан, общественных организаций;
- Технических условий и других нормативов;
- Обращений физических и юридических лиц в антимонопольный орган;
- Обзоров прочих источников.

Эта информация способствует анализу и оцениванию состояния конкурентной среды и составлению аналитического отчета.

Этап 1. Анализ факторов, формирующих конкурентную среду отрасли

Анализ конкурентной среды предполагает, что, чтобы выявить принципиальные показатели, оценить их время проявления (продолжительность воздействия) и важность в аспекте отраслевого рынка, нужно провести анализ межотраслевых и специфических факторов, которые влияют на положение и рост конкурентной среды отрасли. К межотраслевым факторам анализа конкурентной среды можно отнести экономические, административные, организационные.

Экономические факторы анализа конкурентной среды, от которых зависит уровень конкуренции в отрасли: несовершенство налоговой и кредитной систем, ценовая политика государства, ограничения по спросу со стороны населения, высокие сроки окупаемости капиталовложений, неплатеж, высокая инфляция и финансовая нестабильность.

На организационные факторы влияют уровень развитости

инфраструктуры отрасли рынка (в первую очередь ее материально-технического комплекса – складское и тарное хозяйство, транспортные системы, объекты сервисного обслуживания, ремонтно-строительные организации) и информационно-коммуникационный комплекс (именно он является узловым в формировании единого информационного поля отраслевого рынка).

Административные факторы анализа конкурентной среды: образование хозяйствующих субъектов и сопутствующие им процедуры регистрации фирм.

Все отрасли имеют характерные лишь для них факторы.

Этап 2. Определение состава продавцов и покупателей

Определение состава продавцов и покупателей важно для проведения анализа конкурентной среды, поскольку они в условиях рынка ограничивают друг друга в возможностях установления контроля за созданием условий продажи товара. Чтобы увидеть полную картину конкурентной среды, нужно принять в расчет каждого продавца, который ведет деятельность на данном товарном рынке. Затем определяются группы покупателей, которые приобретают продукт у каждого конкретного продавца. Состав группы покупателей, нужный для анализа конкурентной среды, уточняется по таким параметрам: возможность каждого из покупателей выделенной группы купить товар у любого из продавцов, реализующих свою продукцию на определенном товарном рынке.

Этап 3. Оценка интенсивности конкуренции в отрасли по существующим коэффициентам

Оценивать интенсивность конкуренции в контексте конкурентной среды нужно с опорой на базу информации о доле рынка производителей и с учетом данных о поставщиках. Также необходимо принять во внимание корректировку на эмпирические данные. В расчете логичнее брать для анализа конкурентной среды и объемы выпуска продукции, и величину поставок и реализации продукции на соответствующих отраслевых рынках. Но по статистическим учреждениям данную информацию не отслеживают, и она не может

отслеживаться. Причиной этого можно назвать несовершенство системы статистической отчетности. Обычно исследователи работают с данными об объемах продаж, которые учитываются в общем виде и в денежном выражении, данными о ввозе и вывозе, которые тоже приводятся по видам товаров и в стоимостном выражении, но не по производителям, – это принципиально для анализа конкурентной среды.

Этап 4. Выявление показателей и барьеров

Определение качественных показателей структуры отрасли, фиксация наличия входных барьеров отраслевого рынка для возможных соперников, степени их преодолимости и открытости рынка для межрегиональной и международной торговли значимо для полноценного результата анализа конкурентной среды.

Барьеры входа на отраслевой рынок возможных соперников часто очень усложняют возможность их доступа и поэтому ограничивают конкуренцию в отрасли.

Этап 5. Оценка рыночного потенциала и построение конкурентной карты рынка

Для определения условий, которые способствуют формированию монополии на товарном рынке, нужно провести анализ поведения хозяйствующих субъектов, которые занимают самую большую долю на рынке по отношению к своим имеющимся и возможным конкурентам. Анализ конкурентной среды даст возможность оценить рыночный потенциал, точнее – его наличие или отсутствие. Рыночный потенциал – это возможность хозяйствующего субъекта, неизбежно связанная напрямую с его долей на рынке, оказывать решающее влияние на общие условия обращения товара на соответствующем рынке и (или) затруднять доступ на него другим хозяйствующим субъектам.

1.3 Конкурентная стратегия предприятия как способ усиления позиций в ходе конкурентной борьбы

В современных рыночных условиях одним из наиболее важных факторов успешного функционирования и развития фирмы является ее конкурентная стратегия, то есть совокупность действий, которые должна осуществить компания для достижения конкурентных преимуществ на определенном рынке [1, с. 65]. Следование стратегиям конкуренции позволяет участникам рынка поддерживать устойчивость, инвариантность и долговременность своего участия в конкуренции [2].

Впервые словосочетание «конкурентная стратегия» было использовано Майклом Портером в 1980-х годах, однако точного определения дано не было. М. Портер выделил три типа стратегий конкуренции, которые зависят от конкурентных преимуществ, которыми обладает компания, и сферы конкуренции (размера рынка) [3, с. 83]:

- стратегия ценового лидерства (стремление к минимизации издержек производства);
- стратегия дифференциации (производство разнообразной продукции с уникальными характеристиками, отличной от продукции конкурентов);
- стратегия фокусировки, или стратегия рыночной ниши, (концентрирование внимания на удовлетворении запросов отдельного сегмента рынка, узкого круга потребителей).

Лидерство в издержках позволяет компании получать высокие доходы, способствует развития эффекта экономии на масштабе, формирует высокие барьеры входа на рынок. Но достижение ценового лидерства требует от компании обладание высокой доли рынка, постоянных крупных вложений в новейшее оборудование, технологические усовершенствования. Помимо прочего, существует риск того, что новые компании на рынке сумеют снизить свои издержки путем копирования опыта ведущей компании и составить ей серьезную конкуренцию.

Стратегия дифференциации способствует получению компанией дохода выше среднеотраслевого. Дифференциация, так же как и минимизация

издержек производства, создает дополнительные рыночные барьеры входа, защищает от конкурентного соперничества через обеспечение лояльности потребителей. Вместе с тем такая стратегия несет с собой определенные риски, в числе которых трудность в удержании клиентов, которые могут предпочесть экономию исключительным особенностям продукта или услуги, устаревание той уникальной особенности товара, которую предлагает фирма, возможность удачного имитирования продуктов фирмами-последователями и, как следствие, переключения внимания потребителей на себя.

Реализуя стратегию фокусирования на определенном круге покупателей или сегменте рынка, компания сталкивается с теми же преимуществами и потерями, что при реализации стратегий минимизации издержек и дифференциации, только уже на более узком рынке.

По мнению, Портера, для фирмы важно выбрать только один из представленных подходов и следовать лишь ему. В ином случае, компания не будет иметь четкую и обоснованную стратегию, модель действий, что в конечном счете с большой вероятностью приведет к плачевным результатам.

Американский экономист Филип Котлер предложил другую классификацию конкурентных стратегий в зависимости от доли рынка, которую занимает предприятие [4, с. 171]: стратегии «лидера», «бросающего вызов», «последователя» и «специалиста».

Стратегии «лидера» состоят из:

- расширения первичного спроса (увеличение рынка путем обнаружения новых потребителей, поиск новых способов применения товара, увеличение интенсивности использования товара);
- оборонительной стратегии (защита своей доли рынка от атак конкурентов);
- наступательной стратегии (увеличение доли рынка);
- стратегия демаркетинга (сокращение своей доли на рынке во избежание монополизма).

Конкурентные стратегии лидирующей фирмы позволяют ей получать высокую прибыль, оказывать решающее влияние на рынок и проводить независимую политику. В то же время их осуществление требует больших финансовых затрат, велика конкуренция со стороны фирм, «бросающих вызов».

Стратегия «бросающего вызов» (фирмы, которая не занимает лидирующих позиций на рынке, но претендует на таковые) заключается в атаке лидирующей фирмы (удешевление товаров, выход на рынок с новыми продуктами, интенсивная реклама и т.д.) и оценке его реакции и предполагаемой защиты. К достоинствам данной стратегии можно отнести перспективу становления «лидером», к недостаткам – высокие риски и большие финансовые и технологические затраты.

Стратегии «следующего за лидером» (фирмы с небольшой рыночной долей) могут быть следующими:

- подражание (дублирование продукта лидера и его реализация на черном рынке);
- поведение двойника (копирование продукции с допущением малозаметных изменений);
- имитация (копирование отдельных характеристик товара лидера с сохранением различий в упаковке, рекламе и ценах);
- приспособление (видоизменение и улучшение продукции лидирующей компании).

Стратегия следования за лидером дает возможность фирме работать на уже подготовленных и изученных рынках с минимальными затратами на технологические усовершенствования и выведение товаров на рынок. Однако фирмы-последователи не в состоянии оказывать какое-либо воздействие на рынок вследствие небольшой рыночной доли и подвержены атакам лидирующих компаний и претендентов на лидерство.

Стратегия «специалиста» (фирмы, ориентированной на определенный сегмент рынка) включает в себя продуктовую специализацию, географическую специализацию, специализацию на особых клиентах и т.д. Положительной

чертой данной стратегии является относительно низкая конкуренция, а отрицательными чертами – малая доля рынка и отсутствие эффекта масштаба.

Джек Траут и Эл Райс предприняли попытку расширить классификацию Ф. Котлера и составили так называемый «стратегический квадрат» [5, с. 80]. Он состоит из четырех типов конкурентных стратегий: оборонительная, наступательная, фланговая и партизанская война.

Оборонительная война характерна для лидирующих на рынке компаний. Ликвидация конкурентов может обернуться для фирмы с наибольшей долей на рынке проблемами с антимонопольным законодательством, следовательно, наилучшим вариантом для лидера является сохранение текущего положения путем блокирования сильных шагов конкурентов и сохранения финансовых резервов.

Ближайшие последователи лидера осуществляют наступательную войну: наблюдают за конкурентом и атакуют уязвимые места. Остальные, более слабые последователи могут осуществлять фланговую войну, которая не требует значительных ресурсов. Она заключается в направлении сил компании на неизученные сегменты рынка и опережении действий лидера. Фланговая война может осуществляться через так называемые атаки: изменение ценовой категории производимого продукта, изменение привычного размера и привычной формы продукта, инновации в составе продукта и использование новых каналов распределения.

Ограниченные в ресурсах нишевые фирмы вынуждены использовать стратегию партизанской войны – концентрации на целевом сегменте (географическом, демографическом или продуктовом), прибыльном для «партизана» и незначительном для лидера.

Характеристика и анализ типологий конкурентных стратегий позволяют сделать вывод о том, что они во многом схожи и дополняют друг друга. На практике компании чаще всего придерживаются нескольких стратегий из разных типологий, применяя определенную комбинацию. Основой выбора той или иной стратегии выступают детальный анализ конъюнктуры рынка и

адекватная оценка возможностей и ресурсов компании. Правильно подобранная стратегия действий позволяет фирме укрепить свое положение на рынке и способствует росту экономических ее показателей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании результатов проведенного исследования в данной работе можно сделать следующие выводы.

На сегодняшний день, рыночная ситуация характеризуется активной динамичностью, склонной к постоянным изменениям и поэтому, руководители предприятий вынуждены совершенствовать свою коммерческую деятельность, внедрять новые методы и заниматься поиском факторов, влияющих на объём продаж. Без перечисленных методов совершенствования немыслимо существовать на рынке.

Конкурентоспособность организации представляет собой возможность успешно вести конкурентную борьбу на рынке за счет сильных сторон компании, использования особенностей рынка и факторов воздействия на него.

На конкурентоспособность предприятия оказывает воздействие большое количество внутренних и внешних факторов, действием которых правомерно целенаправленно управлять.

Конкурентное преимущество организации – выигрышное состояние фактора влияния (или по сравнению с конкурентами и/или максимально возможное значение фактора), которое способствует повышению конкурентоспособности организации.

Методической основой выполнения работы выступают:

- метод анализа;
- метод сравнения;
- метод экономико-статистических расчетов, опросов и наблюдений.

Лидером среди конкурентов является Суши Sell – компания отличается своей репутацией, качеством товаров, расширенным маркетингом.

Анализ существующей стратегии торговой марки «Суши-рыба» позволил сделать вывод, что предприятие не в полной мере соответствует современным тенденциям рынка, не является маркетинго-ориентированной, поэтому

требуется рассмотрение стратегических альтернатив повышения эффективности деятельности.

Стратегическая цель ООО «Суши-рыба» на плановый год: обеспечить укрепление позиций компании на своем рынке и выход на новые рынки сбыта. Коммерческая цель ООО «Суши-рыба» : увеличить рентабельность предприятия.

В третьей главе были разработаны мероприятия по совершенствованию деятельности предприятия ООО «Суши-рыба»:

Внедрение различных методов стимулирования продаж

Также была проанализирована одна из эффективных методик стимулирования покупок в ООО «Суши-рыба» – внедрение карт лояльности, которые зарекомендовали себя как прекрасное средство для привлечения потребителей. Существуют некоторые преимущества упомянутого мероприятия: создание сети постоянных клиентов, увеличение объема продаж и повышение имиджа ООО «Суши-рыба». Предполагается, что внедрение разрабатываемых мероприятий приведет к изменению экономических показателей анализируемого предприятия.

На сегодняшний день ООО «Суши-рыба» работает для повышения благосостояния покупателей, улучшая технологии и вознаграждая сотрудников. Каждый день необходимо обдумывать мероприятия и уловки, чтобы удивлять потенциальных клиентов. Довольный клиент – гарантия успешной деятельности ООО «Суши-рыба».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2019 г. – Москва : Кнорус, 2019. – 540 с.
2. О защите конкуренции [электронный ресурс] :федер. закон от 26.07.2006 №135-ФЗ ред. от 18.07.2009 N 181-ФЗ //Справочная правовая система «КонсультантПлюс». – Режим доступа :<http://www.consultant.ru>.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев – Москва: ЦЭИМ, 2016. – 288 с.
4. Азоев, Г. Л. Маркетинговые исследования : учеб.пособие / Г. Л. Азоев, Е. А. Михайлова. – Москва: Финстатинформ, 2016. – 124с.
5. Александров, А.К. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / А. К. Александров.– Москва: ИНФРА-М, 2016. – 284 с.
6. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2016. – 344 с.
7. Арбатская, Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская . – Москва : Известие, 2017. – 121 с.
8. Арман, Д. Стимулирование сбыта / Д. Арман. – Москва: Нева, 2017. – 61с.
9. Басовский, Л. Е. Маркетинг: Курс лекций / Л. Е. Басовский. - Москва: ИНФРА-М, 2017. – 219 с.
10. Басовский, Л. Е. Маркетинг: учебное пособие по направлению 080500 «Менеджмент» / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – Москва: Инфра-М, 2016. – 420 с.
11. Бутрина, Ю. В. Организационно-экономическая сущность затрат, расходов и издержек предприятия : статья из журнала / Ю. В. Бутрина // Наука ЮУрГУ. Секции экономики, управления и права : материалы 63-й науч. конф. Юж.-Урал. гос. ун-та.- Челябинск, 2011. – Т. 1. – С. 191–198.

12. Белоусова, С. Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С. Н. Белоусова. – Ростов на Дону: Феникс, 2015. – 381 с.
13. Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – Москва: Финансы и статистика, 2018. – 320 с.
14. Беляевский, И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз / И. К. Беляевский. – Москва: Финансы и статистика, 2018. – 280 с.
15. Васильева, З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности объектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом, 2006. – №7 С. 83 – 89.
16. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник. / О. С. Виханский, А. И. Наумов – 3-е изд. – Москва: Гардарики, 2016. – 528с.
17. Владимира, Л.П. Организация, нормирование и оплата труда на предприятиях отрасли (торговли): учебник / Л. П. Владимира – Москва: Проспект, 2016. – 348 с.
18. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МБА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко – Москва: Эксмо, 2017. – 480с.
19. Годин А. М. Маркетинг: учебник / А. М. Годин – 3-еизд., перераб. и доп. – Москва: Дашков и К, 2016. – 760 с.
20. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник / Е. П. Голубков - Москва: Финпресс, 2016. – 688 с.
21. Горячева, О. П. Краткое руководство по обзорной проверке / О. П. Горячева. – Москва : Аудитор, 2015. – 51 с.
22. Горячева, О. П. Профессиональный скептицизм в оценке систем внутреннего контроля / О. П. Горячева // Финансовая экономика. – 2011. – № 5-б. – С. 65–70.

23. Горячева, О. П. Методический подход к проведению обзорной проверки финансовой отчетности коммерческой организации / О.П. Горячева, Е.А. Ёлгина // Вестник КузГТУ, 2012. – № 5. – С. 138–143.
24. Громовик, Б. П. Управление ассортиментом ТНП: учебник / Б. П. Громовик. – Москва: Финпресс, 2018. – 324с.
25. Джоббер, Д. Продажи и управление продажами: учеб.пособие для вузов / Д. Джоббер, Дж. Ланкастер. – Москва: ЮНИТИ – ДАНА, 2015. – 622с.
26. Дэй, Д. Маркетинговые исследования / Д. Дэй. – Москва: Санкт-Петербург : Питер, 2018. – 128 с.
27. Ефремов, В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования : учеб.пособие / В. С. Ефремов. – Москва: Финпресс, 2014. – 192 с.
28. Зорин, И.В. Туризм как вид деятельности / И.В.Зорин. – Москва: Финансы и статистика, 2016.- 155 с.
29. Захарова, Ю. А. Торговый маркетинг. Эффективная организация продаж: практическое пособие / Ю. А. Захарова. – Москва: Дашков и К., 2015. – 133 с.
30. Карлофф, Б Деловая стратегия / Б. Карлофф – Москва: Экономика, 2015. – 239 с.
31. Коротков, Э.М. Исследования систем управления / Э. М Коротков – Москва: ДеКА, 2016. - 336с.
32. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент: экспресс-курс / Ф. Котлер – Санкт-Петербург : Питер: Мир книг, 2015. – 288 с.
33. Котлер, Ф. Основы маркетинга: краткий курс.пер. с англ. / Ф. Котлер.: - Москва: Вильямс, 2017. – 488 с.
34. Крюков, А. Ф. Управление маркетингом: учебное пособие / А. Ф. Крюков . – Москва : КНОРУС, 2015. – 368 с.
35. Моисеева, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева. – Москва: Вершина, 2017. – 304 с.

36. Рубин, Ю.Б. Основы предпринимательства : учебник / Ю.Б. Рубин. - Москва: МФПУ Синергия, 2016. - 464 с.
37. Стратегический маркетинг: учебное пособие / С. Г. Чувакова. - Москва: Дашков и К, 2015. - 272 с.
38. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. / А. А. Томпсон , Дж. Стриклэнд. – 12-е изд: пер. с англ. – Москва: Вильямс, 2017. – 928 с.
39. Хорн, М. А. Сущность конкурентоспособности / М. А. Хорн. – Москва: Финансы и статистика, 2009. – 256 с.
40. Шорохов, В.А. Конкурентоспособность предприятия. Пути повышения конкурентоспособности / В.А. Шорохов. – Москва: Перспектива, 2015. – 188 с.
41. . Юшкова, Л. В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг : учеб. пособие / Л. В. Юшкова ; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008,- 294 с.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
 Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
Ю.Ю. Суслова
«13» 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

«Разработка и обоснование конкурентной стратегии предприятия»

Руководитель

подпись, дата

профессор, д-р экон. наук
должность, ученая степень

E.V. Щербенко
инициалы, фамилия

Выпускник

подпись, дата

ЭУ15-04Б-ТД
группа

V.B. Мусатова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

A.V. Волошин
инициалы, фамилия

Красноярск 2019