

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. эконом. наук</u>	E.В. <u>Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____	<u>ЗЭУ 14-04 БМз</u>	K.В. Введенская
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>доцент, канд. эконом. наук</u>	A.В. <u>Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

Реферат

Выпускная квалификационная работа по теме «Разработка и обоснование конкурентной стратегии предприятия» содержит 75 страниц текстового документа, 28 использованных источника, приложения А,Б.

КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ОЦЕНКА, АНАЛИЗ, ПРЕИМУЩЕСТВА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, РАЗРАБОТКА, ОБОСНОВАНИЕ, РЕАЛИЗАЦИЯ МЕРОПРИЯТИЙ.

Актуальность выбранной темы заключается в том, что на сегодняшний день, в условиях финансовой нестабильности, предприятиям, для того, чтобы добиться успеха на рынке, необходимо учитывать основной фактор рыночных отношений - конкуренцию. Именно конкуренция определяет, насколько уместна избранная сбытовая стратегия предприятия и ее компоненты: инновации, капитал, менеджмент, корпоративная культура и т.д.

Объект – ООО «Изобилие»

Цель работы: разработка и обоснование конкурентной стратегии предприятия.

В результате анализа и оценки ассортиментных решений предприятия, характеристики конкурентной среды предприятия и оценки параметров ее влияния разработана конкурентная стратегия для предприятия.

Мероприятия разработанные для ООО «Изобилие»:

- привлечение частных клиентов
- участие в региональных и городских выставках
- дополнительное обучение персонала
- улучшение скорости обслуживания.

Содержание

Введение.....	4
1. Теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия	6
1.1 Понятие, содержание и виды конкурентных стратегий предприятия.....	6
1.2 Этапы разработки конкурентной стратегии предприятия	15
1.3 Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия	24
2. Оценка факторов определяемых разработку конкурентной стратегии ООО «Изобилие»	39
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	39
2.2 Анализ и оценка ассортиментных решений предприятия	45
2.3 Характеристика конкурентов предприятия и оценка его конкурентных преимуществ	52
3. Обоснование и разработка конкурентной стратегии ООО «Изобилие».....	64
3.1 Обоснование выбора конкурентной стратегии предприятия	64
3.2 Разработка мероприятий реализации конкурентной стратегии предприятия	66
Заключение	70
Список использованных источников	72
Приложение А-Б	74-76

Введение

В условиях нестабильности факторов рыночной среды, предприятия, для того, чтобы добиться успеха, необходимо ориентироваться на тенденции конкурентной среды, выстраивая свою конкурентную стратегию . Именно конкуренция определяет, насколько уместна избранная стратегия предприятия и ее компоненты: инновации, капитал, менеджмент, корпоративная культура и т.д.

Конкурентная стратегия предприятия - это поиск благоприятного положения в отрасли или на региональном рынке. Она обеспечивает предприятию такое положение, которое позволяет извлекать прибыль на долгосрочной основе, несмотря на противодействие различных внешних и внутренних факторов.

Любая организация в рыночной экономике, функционирует в конкретной конкурентной среде, факторы которой оказывают на него конкретное воздействие. Анализ и прогнозирование конкурентной среды - довольно сложная составляющая, которая требует специфического методического обеспечения. Необходимость его разработки определяет актуальность выпускной квалификационной работы.

Объектом исследования в работе является ООО «Изобилие»- дистрибутор на рынке ногтевого сервиса. Предмет исследования – методы и инструменты обоснования и реализации конкурентной стратегии.

Цель работы - разработка и обоснование конкурентной стратегии предприятия ООО»Изобилие».

Задачи работы:

- 1.Изучить теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия
- 2.Оценить факторы определяющие разработку конкурентной стратегии ООО «Изобилие»
- 3.Дать характеристику конкурентной среды предприятия
- 4.Оценить конкурентоспособность предприятия

5. Обосновать выбор и разработать мероприятия конкурентной стратегии для ООО «Изобилие».

В области исследования, проблематики конкуренции с позиций менеджмента и разработки конкурентной стратегии, следует отметить основополагающие работы М.Портера, а также работы Ч.Сноу, Ф.Котлера, Ф.Вирсема и др. В последние годы, исследователи уделяют большое внимание вопросам формирования конкурентных преимуществ компаний как основы конкурентной стратегии, эти проблемы рассматриваются в работах П.Дойля, Ж.Ж.Ламбена и др.

Источниками информации для работы послужили правовые акты, учебники и статьи по анализируемой проблеме.

1. Методической основой работы выступили методы анализа и обоснования, экономико-статистических расчетов, опросов и наблюдений.

2. Структура работы: работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемых источников и приложений.

3. Во введении определена цель и задачи работы, объект и предмет выпускной квалификационной работы, ее методическое и информационное обеспечение, обобщена структура исследования.

В первой главе выявлены теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия.

Во второй главе оценены факторы определяемые разработку конкурентной стратегии ООО «Изобилие».

В третьей главе обоснована и разработана конкурентная стратегия ООО «Изобилие».

Работа представлена на 75 страницах, содержит 23 таблицы, 10 рисунков. Список используемых источников включает 28 пунктов.

1. Теоретические и методические основы разработки конкурентной стратегии предприятия.

1.1 Понятие, содержание и виды конкурентных стратегий предприятия

Конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности [26].

Конкурентная стратегия - это деятельность фирмы, направленная на приобретение и удержание конкурентных преимуществ в отношении конкурирующих с ней фирм [15].

Конкурентная стратегия, - это стремление компании занять конкурентную рыночную позицию в отрасли, то есть на главной арене, где сражаются со-перники [25].

Стратегия задает определенные рамки, позволяющие выявить и оценить изменения внешних и внутренних условий развития системы и обусловленные этими изменениями потребности в ее совершенствовании.

Стратегия в качестве средства для достижения перспективных целей делает акцент на прогноз поведения внешней среды и в этой связи анализ возможностей функционирования и развития предприятия. Стратегия адаптивна к изменениям внешней среды и мобилизует ресурсы предприятия, направляя их на достижение поставленных целей.

Выделим несколько подходов к классификации конкурентных стратегий компаний и сформулированы принципы классификации (таблица 1.1.1).

Указанные в таблице 1.1.1 стратегии представляют собой стратегии уровня бизнес-единицы, которые реализуются компанией посредством функциональных маркетинговых стратегий. В методическом плане стратегии формируют множество стратегических альтернатив конкурентного поведения компаний.

Таблица 1.1.1-Классификация конкурентных стратегий

Авторы	Принцип классификации	Рассматриваемые стратегии
Ф.Котлер, П.Дойль	Конкурентная позиция компании на рынке	Лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши
М.Трейси, Ф.Вирсема	Форма удовлетворения потребительских предпочтений	Функциональное превосходство, тесная связь с потребителем, лидирующая позиция по товарам
М.Портер	Создание конкурентного преимущества	Лидерство в издержках, дифференциация продукции, фокусирование
Р.Майлс, Ч.Сноу	Позиция компании относительно развития товаров/рынков	«Разведчик», «защитник», «аналитик», «реакционер»
Л.Г.Раменский, Х.Фризевинкель	Специфика производства	Силовая, нишевая, приспособленческая, пионерная

Составлено по: [13],[1], [14], [14], [7].

Таким образом, в настоящее время существует большое разнообразие стратегий, как вариант они могут быть представлены в виде классификации, приведенной на рисунке 1.



Рисунок 1- Классификация видов конкурентных стратегий [26]

В соответствии с приведенными классификационными признаками выделяются следующие:

1. По возможности использования выделяют стратегии – типовые и оригинальные.

2. В зависимости от уровня управления различают стратегии: корпоративную, деловую, функциональную и операционную:

Корпоративная стратегия – это общая стратегия корпорации в целом.

Деловая стратегия имеет целью установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособности предприятия на рынке.

Функциональная стратегия осуществляется в масштабах предприятия по выбранным функциональным направлениям: маркетингу, персоналу, финансам и т.д.

Операционная стратегия реализуется в масштабах отдельных подразделений предприятия: рекламы, центров возникновения затрат и т.д.

3. В зависимости от типа функционирования выделяют конкурентные стратегии коммутантов, патиентов, виолентов, эксплерентов, которые отражают конкретный тип биологического поведения предприятия и имеют соответствующую аналогию с поведением биологических систем [26]:

Коммутанты ("Серые мыши"), – маленькие, гибкие предприятия, легко подстраивающиеся к изменению рыночного спроса. Часто предлагают товары (услуги)-имитаторы, товары (услуги)-подделки, прочно не привязаны к определенной области деятельности, легко переходят из одного рынка на другой. Обладают низкой устойчивостью на рынке. Гибкость и приспособляемость составляют основу этой конкурентной стратегии.

Коммутантами могут быть средние или малые предприятия, пережившие пик своей эффективности, более ориентированные на стабильный ограниченный спрос и услуги, чем на инновации и индивидуализированный подход к клиентам.

Патиенты ("Хитрые лисы"), – узкоспециализированные предприятия с количественным ростом (персонал, связи, подразделения), хорошо освоившие одну из ниш (областей потребностей) рынка. Не очень крупные предприятия, в течение многих лет производящие товары и услуги определенного типа. Конкурентная стратегия основана на узкой специализации, низких издержках и высоком качестве товара (услуг).

Виоленты ("Слоны", "Львы"), – предприятия-гиганты, достигшие максимально устойчивого положения на рынке и осуществляющие контроль над значительной долей рынка. Конкурентная стратегия – низкие издержки за счет большого масштаба деятельности и удовлетворения массового спроса покупателей.

Эксплеренты ("Мотыльки"), – начинающие, формирующиеся предприятия, чьим конкурентным преимуществом являются инновации, новые технологии и товары (услуги). Они слабо связаны с рынком, не имеют достаточно средств для его освоения, широкой маркетинговой деятельности. Эффективно действуют как венчурные подразделения крупных предприятий или их дочерние предприятия. Основа деятельности – новые идеи, внешняя финансовая поддержка.

Из рассмотренных стратегий наиболее рискованной является стратегия эксплерентов, так как им приходится решать двойную задачу. Однако на частичном улучшении трудно удержаться на рынке. Исследования показывают, что главным фактором успеха новых товаров на рынках является повышение их качества.

Возможен и другой подход к описанию данных стратегий, так российским ученым Л.Г. Раменским, различаются стратегии обеспечения конкурентоспособности организации (табл.1.1.2).

Проведенная ниже характеристика позволит выбрать наиболее удачную конкурентную стратегию.

Таблица 1.1.2- Характеристики видов конкуренции по Л.Г. Раменскому [2]

Характеристики стратегии	Стратегии			
	Виолентная	Патиентная	Коммутантная	Эксплерентная
Ориентация на потребности	массовые стандартные	Относ.ограниченные, специфические	локальные ограниченные	инновационные
Тип производства	массовое, крупносерийное	специализированное, серийное	универсально е, мелкосерийное	экспериментальное
Размер компаний	крупные	крупные, средние, мелкие	мелкие	средние, мелкие
Уровень конкуренции	высокий	низкий	средний	средний
Устойчивость компаний в рыночной среде	высокая	высокая	низкая	низкая
Относительная доля расходов на НИОКР	высокая	средняя	отсутствует или малая	высокая, преобладающая
Факторы преимущества в конкуренции	высокая производительность, низкие удельные затраты	выгоды от дифференциации продукт	гибкость	опережение в нововведениях
Динамика развития	высокая, средняя	средняя	низкая	высокая
Тип нововведения	улучшающий	приспособительный	отсутствует	прорывной, кардинальный
Ассортимент	средний	узкий	узкий	отсутствует

4. Выделяют стратегии, обусловленные позицией предприятия в конкурентной борьбе: наступательная, оборонительная [26]:

Наступательная стратегия характерна для предприятий, основывающих свою деятельность на принципах предпринимательства. Проектируется и реа-

лизуется принципиально новый товар (услуга) или технология, приносящая конкурентные преимущества.

Оборонительная стратегия направлена на то, чтобы удержать конкурентные позиции предприятия на уже освоенных рынках сбыта. Основная функция стратегии – активизировать соотношение "затраты – результат" с собственными выгодами и выгодами для покупателей. Конкурентная борьба при такой стратегии ведется не по оригинальности товара (услуги) или технологии, а по их цене, объемам предложения и качеству.

На основе анализа сил конкуренции Майкл Порттер выделил три базовые конкурентные стратегии, обладающие универсальной применяемостью, с помощью которых организация может обеспечить себе конкурентные преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.

1). Лидерство по издержкам создает защиту от действия всех пяти сил конкуренции:

- предприятие в состоянии получить прибыль при минимально допустимой для конкурентов цене;
- низкие издержки создают входной барьер для новых конкурентов и товаров-заменителей;
- низкие издержки защищают предприятие от действий сильных поставщиков, обеспечивая большую гибкость в случае повышения ими цен;
- сильные потребители не в состоянии добиваться снижения цен ниже уровня, приемлемого для самого сильного конкурента.

Низкоценовое лидерство эффективно при следующих условиях:

- цена – доминирующая конкурентная сила;
- отраслевой продукт – стандартизованный, простой в изготовлении;
- отсутствие возможностей для дифференциации;
- "большие" покупатели имеют значительную торговую силу.

Низкоценовому лидерству присущи следующие риски:

- технологические изменения, обесценивающие предыдущий опыт и инвестиции;
- возможность копирования конкурентных преимуществ лидерства по издержкам предприятиями-конкурентами;
- неспособность вовремя вносить изменения в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

2). Дифференциация продукции ориентирована на покупателей, которые готовы заплатить больше, но за более высокое качество или за более широкий выбор потребительских качеств товара (услуг).

Дифференциация может быть горизонтальной (различия товаров или услуг по отдельным характеристикам, цена приблизительно одинаковая) и вертикальной (предлагаемые характеристики товаров или услуг, цены на них и средний платежеспособный уровень дохода потребителей различны).

Дифференциация также защищает предприятие от действия пяти конкурентных сил, но иным способом:

- по отношению к конкурентам дифференциация снижает возможность замены товара, усиливает приверженность потребителей марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность;
- отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают предприятие от товаров-заменителей;
- повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному повышению цен сильным поставщиком.

Дифференциация привлекательна при следующих условиях:

- существует много путей для дифференциации продукта;
- организация имеет ноу-хай в области производства или маркетинга;
- потребности потенциальных потребителей различаются;
- немногие конкуренты в отрасли следуют схожим путем дифференциации;
- спрос неэластичен по цене;

- отраслевой рынок имеет сложную структуру.

Дифференциации может быть присуще следующее:

- разрыв в ценах на дифференцированный товар (услугу) относительно конкурентов с низкими издержками настолько велик, что сохранить приверженность марке не удается;
- роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар (услуга) становится привычным;
- восприятие дифференциации снижается под влиянием подделок и имитаций.

3). Фокусирование – сосредоточение усилий на каком-либо сегменте рынка, потребительской нише, характеризующихся особыми потребностями, с целью лучшего, чем у конкурентов, их удовлетворения. Эта стратегия может опираться на лидерство по издержкам либо на дифференциацию, либо на то и другое, но в рамках целевого сегмента рынка.

Фокусирование привлекательно тогда, когда:

- для большинства конкурентов слишком дорого или трудно освоить данную нишу;
- у предприятия нет достаточного количества ресурсов для освоения широких рыночных сегментов;
- отраслевые сегменты существенно различаются по размерам, темпам роста и интенсивности давления со стороны конкурентов;
- существуют относительно небольшие группы клиентов, имеющих нестандартные потребности, которые не удовлетворены в полной мере.

К рискам фокусирования относятся:

- разрыв в ценах в сравнении с неспециализированными товарами конкурентов становится очень большим;
- различия в требованиях к товару потребителей целевого сегмента рынка и рынка в целом сокращаются;

- конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

5. В зависимости от жизненного цикла развития товара (услуги) или предприятия выделяют следующие стратегии: концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, целенаправленного сокращения [16]:

а) Стратегии концентрированного роста. К данной группе стратегий относятся:

- стратегия усиления товарной позиции с уже освоенной услугой (или пакетом услуг) на уже освоенном рынке, например за счет дополнительных маркетинговых или рекламных усилий;
- стратегия поиска новых рынков сбыта для уже производимой услуги (пакета услуг);
- стратегия разработки новой услуги (пакета услуг) на уже освоенном рынке сбыта.

б) Стратегии интегрированного роста. В данной группе стратегий различают:

- стратегию обратной вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками ресурсов, необходимых для производства услуги);
- стратегию вперед идущей интеграции (интеграция с дистрибуторами, сбытовыми посредниками и торговыми организациями).

в) Стратегии диверсифицированного роста. Здесь различают стратегии со следующими типами диверсификации:

- стратегия концентрической диверсификации (поиска дополнительных возможностей для производства и реализации новых услуг на существующей базе старого бизнеса; она остается в центре бизнеса);
- стратегия горизонтальной диверсификации (производство и реализация новых пакетов услуг, отличных от используемых на уже освоенном рынке сбыта);

- стратегия конгломератной диверсификации (организация расширяется за счет производства и реализации новых пакетов услуг, технологически не связанных с уже производимыми; новые услуги реализуются на новых рынках).

г) Стратегии целенаправленного сокращения. Данные стратегии используются тогда, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста в связи с необходимостью повышения эффективности при спадах на рынке и кардинальных изменениях в экономике. Их применение проходит не безболезненно для предприятия. В то же время отдельные варианты данных стратегий рассматриваются как стратегии обновления бизнеса. Содержательно различают:

- стратегию "сбора урожая" (сокращение закупок и затрат на рабочую силу, получение максимальных доходов в краткосрочной перспективе от продажи имеющихся услуг);
- стратегию сокращения (закрытие или продажа подразделений или бизнесов, которые плохо сочетаются с оставшимися);
- стратегию сокращения расходов (разработка ряда мероприятий по сокращению затрат);
- стратегию ликвидации бизнеса.

В деятельности фирм существует необходимость получения преимуществ над конкурентами, с тем, чтобы привлечь покупателя именно к своему товару. Для достижения этой цели с учетом множества факторов предприятия разрабатывают конкурентную стратегию.

1.2 Этапы разработки конкурентной стратегии предприятия

Конкурентная стратегия — это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помо-

гает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей, а действия компании на рынке становятся взаимосвязанными и целенаправленными [24].

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 2.



Рисунок 2- Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии [15]

Приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, то есть правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

Преемственность конкурентной стратегии заключается в том, что предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе и проверить их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

Последовательность вызвана зависимостью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается компания (рис.3).



Рисунок 3- Роль конкурентной стратегии в деятельности компании

Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирование стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утвержденная руководством компании, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, то есть позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

И наконец, в-третьих, анализируя свою деятельность в прошлых периодах, компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятиях. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия (рис. 4).

Алгоритм представляет собой комплекс работ по донесению информации до каждого подразделения. Менеджеры компании обязаны настроить своих сотрудников на выбранный путь развития, четко сформировать стоящие задачи и показатели эффективности оценки труда [23].

Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов [14]:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней среде.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.

7. Анализ результатов реализации стратегии.

8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

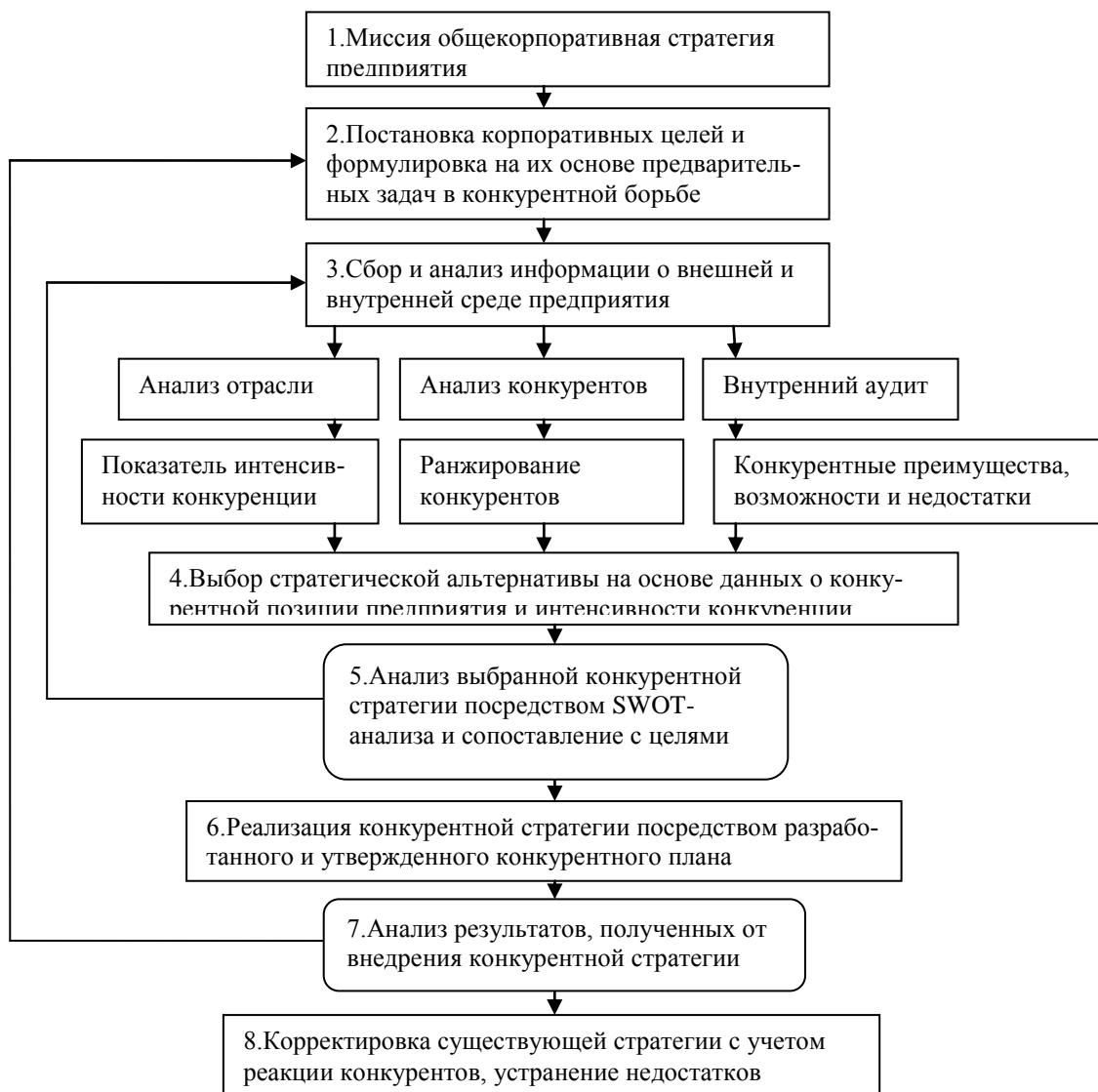


Рисунок 4 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии [14]

Важно отметить, что поскольку в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия, разработку конкурентной стратегии имеет смысл начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные подразделения, логично произвести деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

- Фаза подготовки (этапы 1 и 2).
- Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
- Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится в ведении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется к защите руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

На данном этапе необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (например, наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке, на кого можно заставить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «б»). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии (общекорпоративная стратегия — конкурентная стратегия на рынке) позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию. Данный подход именно сейчас стал особенно актуален — сформировался глобальный рынок, а межгосударственные границы стали практически прозрачны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В итоге изменение ситуации на одном рынке способно оказывать влияние на другой рынок, а соответственно и на его участников.

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3). На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом. Подробное описание этой методики в пункте 1.3.

В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития (этап 5). Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или же поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысить нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.

В случае если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь — специалисты по маркетингу и продажам предприятия действуют на рынке сообразно утвержденной стратегии (этап 6). Основная сложность на данном этапе состоит в

том, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность.

В реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже (таблица 1.1.3).

Таблица 1.1.3- План реализации конкурентной стратегии.

Раздел	Характеристика
1. Резюме.	Данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии. Резюме, которое помогает руководству быстро вникнуть в основные положения плана.
2. Описание и анализ текущей ситуации на рынке.	Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/страны. Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране.
3. Описание и анализ конкуренции на рынке.	Анализ деятельности конкурентов. Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке. Оценка интенсивности конкуренции на рынке.
4. Итоги прошлого периода.	Фактические и запланированные результаты прошлого периода. Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.
5. Постановка целей и описание выбранной стратегии.	Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.
6. Оценка выбранной конкурентной стратегии.	Оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализа). Кроме того, выбранную конкурентную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной стратегии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению.
7. План реализации выбранной конкурентной стратегии.	Количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода. Комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «Я» — продукт, цена, распределение, продвижение). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.
8. Бюджет на планируемый период.	Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии. Общеизвестно, что любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении.

Общеизвестно, что любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении. Основная задача конкурентного плана — это не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий по достижению поставленных целей — проведению исследования конкурентов, подготовка ответных действий и их реализация.

Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом по разработке и внедрению конкурентных стратегий на предприятии.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

- правильность выбранной стратегии?
- реакция конкурентов?
- правильность запланированных мероприятий и произвести соотнесение полученных результатов и запланированных?
- эффективность выполнения поставленных задач?
- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи?

В случае если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, то рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела не-

гативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

1.3 Методические основы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность — комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках [27].

Конкурентоспособность предприятия — это его способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды.

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

Конкурентная позиция предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критерииев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- определение цели оценки;
- определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- выбор базы сравнения;
- определение характеристик, подлежащих измерению;
- оценка выбранных характеристик;
- расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- выводы о конкурентоспособности [5].

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются — оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурен-

тов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Маркетинговые подходы к оценке конкурентоспособности, в отличие от финансово-экономических, в большей степени оперируют качественной (обычно экспертной) информацией. При этом общий подход к оценке конкурентоспособности (как предприятия, так и его продукции) заключается в выборе перечня характеристик, определении их относительной важности (веса в общей оценке, %) и оценке этих характеристик для предприятия и его основных конкурентов.

Е.П. Голубков предлагает для оценки конкурентоспособности организации использовать 16 факторов результативности деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [8].

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать.

Существуют различные аналитические методики определения конкурентоспособности организаций, в том числе можно выделить: SWOT-анализ, 4Р, Ж. Ж. Ламбена, рейтинговая оценка, оценка основанная на исследовании внут-

ренной среды предприятия, оценка основанная на теории эффективной конкуренции.

SWOT-анализ метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами внешней среды (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

Все данные, сводятся в одну таблицу. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT-анализа (рисунок 5).

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	1..... 2.....	1..... 2.....
Слабые стороны (W)	1..... 2.....	1..... 2.....

Рисунок 5- Матрица SWOT

Применение SWOT-анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управлеченческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана. Все происходит в следующей последовательности:

1. Определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде.

2. Сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (SWOT-анализ).

Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (рисунок 6).

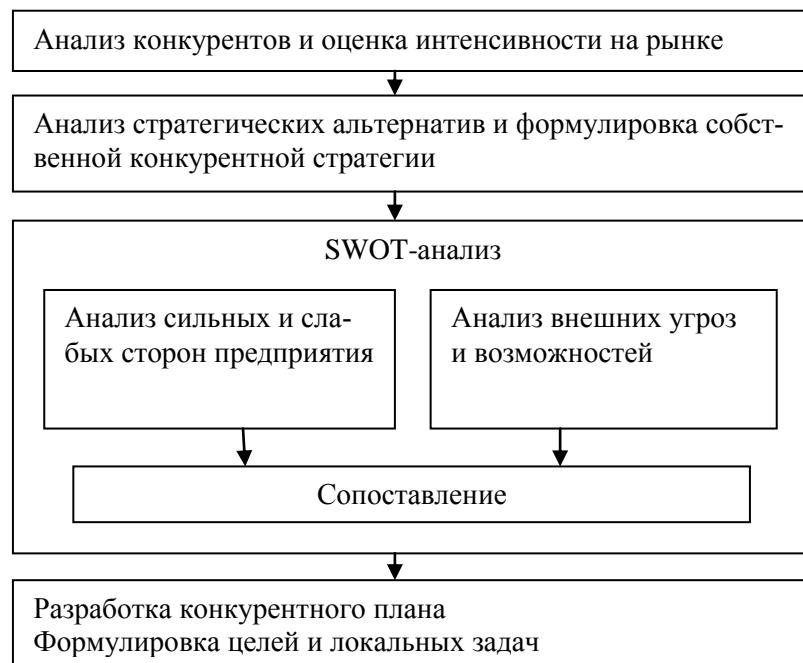


Рисунок 6 - Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии [22]

Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология (табл. 1.3.1).

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности.

Графа 5. Положение тревожное. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Таблица 1.3.1- Контрольный лист SWOT- анализа [19]

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Финансы 1.Оценка структуры активов 2.Инвестиционная привлекательность 3.Доход на активы 4.Норма прибыли 5.Доход на вложенный капитал					
Производство 1.Использование оборудования 2.Производственные мощности 3.Численность работников 4.Системы контроля качества 5.Производительность 6.Возраст технологического оборудования					
Организация и управление 1.Численность инженерно-технологического и управленческого персонала 2.Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3.Четкость разделения полномочий и функций 4.Тип организационной структуры управления 5.Качество используемой в управлении информации 6.Степень гибкости структуры управления					
Маркетинг 1.Доля рынка 2.Репутация фирмы 3.Престиж бренда 4.Эффективность рекламы 5.Стратегии 6.Ценовая политика/ уровень цен 7.Организационные и технические средства для сбыта 8.Уровень/качество обслуживания 9.Число клиентов					
Кадровый состав 1.Уровень квалификации персонала 2.Уровень подготовки сбытового персонала в технической области					
Технология 1.Применяемые стандарты и степень их совместимости 2.Новые продукты 3.Расходы на НИОКР					

Данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие — затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ предприятий-конкурентов.

Оценка конкурентоспособности предприятия на базе 4Р

Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий-конкурентов по факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке.

Важно определить основные характеристики своего товара и обозначить основные выгоды, которые получит целевая аудитория в результате его использования. В таблице 1.3.2 представлен лист оценки конкурентоспособности с использованием методики «4Р». Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов.

Таблица 1.3.2 - Лист оценки конкурентоспособности (систематизация результатов анализа «4Р») [19]

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		A	B	...
Продукт 1.Надежность 2.Срок службы 3.Технический уровень 4.Пrestиж торговой марки 5.Стиль 6.Уровень ремонтного обслуживания 7.Гарантийное обслуживание 8.Уникальность дополнительных услуг 9.Многовариантность набора изделий и услуг 10.Широта ассортимента				
Цена 1.Отпускная 2.Розничная 3.Скидки 4.Условия и порядок расчета				
Регион и каналы сбыта 1.Стратегия сбыта 2.Вид распределения продукта 3.Число дистрибуторов 4.Степень охвата рынка 5.Регион сбыта				

Окончание таблицы 1.3.2

Продвижение на рынке				
1.Формы рекламы				
2.Где размещается реклама				
3.Бюджет рекламы				
4.Частота появления рекламы				
5.Участие в выставках				
6.Упоминание в средствах массовой информации				
7.Комиссионные				

Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.

Оценка конкурентоспособности Ж.Ж. Ламбена.

Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 1.3.3.

Таблица 1.3.3 - Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия [28]

Критерии оценки	Диапазон оценок		
	Низкая (1-2балла)	Средняя (2-3балла)	Высокая (5баллов)
1.Относительная доля рынка	Менее 1/3 лидера	Более 1/3 лидера	Лидер
2.Отличительные свойства товара	Товар не дифференцирован	Товар дифференцирован	Товар уникален
3.Издержки	Выше, чем у прямого конкурента	Такие же, как у прямого конкурента	Ниже, чем у прямого конкурента
4.Степень освоения технологии	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
5.Каналы товародвижения	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
6.Имидж	Отсутствует	Развит	Сильный имидж

Метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности компаний, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 критериям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок компаний к балльным оценкам лидера. Лидер — это компания, получившая наивысшую суммарную

балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7. Алгоритм оценки конкурентоспособности:

- подсчитываются баллы по каждому конкуренту;
- выявляется конкуренте максимальным числом баллов, его коэффициент конкурентоспособности устанавливается равным 1;
- устанавливается коэффициент конкурентоспособности для конкурентов путем соотнесения суммы баллов каждого из них к сумме баллов лидера:
- в зависимости от значения коэффициента конкурентоспособности всем конкурентам присваиваются места.

Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятия

Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия — установление иерархии компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Порядок определения рейтинговой оценки:

1. получение исходной информации по всем сравниваемым предприятиям;
2. исходная информация представляется в виде матрицы, в которой по строкам вписываются значения показателей ($i = 1, 2, \dots, n$), а по столбцам — сравниваемые предприятия ($j = 1, 2, \dots, m$);
3. исходные показатели соотносятся соответствующими показателями предприятия-конкурента (лучшего в отрасли, эталонного предприятия) по формуле:

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{a_{ij}^{\max}},$$

где x_{ij} - относительные показатели хозяйственной деятельности предприятия:

4. для анализируемого предприятия определяется значение рейтинговой оценки на конец временного периода по формуле:

$$R_j = \sqrt[n]{X_1 + X_2 + \dots + X_n},$$

где R_j — рейтинговая оценка j-го предприятия; X_1, X_2, \dots, X_n — относительные показатели j-того анализируемого предприятия;

5. предприятия-конкуренты ранжируются в порядке убывания рейтинговой оценки. Наибольший рейтинг имеет предприятие с максимальным значением сравнительной оценки, рассчитанной по формуле выше.

Рейтинговые методики могут учитывать не только материальные активы, но и нематериальные активы (репутация руководства, организационные способности и др.), например: общее качество руководства, качество продукции или услуг, финансовая стабильность, степень социальной ответственности и др.

Оценка конкурентоспособности предприятия, основанная на исследовании внутренней среды предприятия

Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

Первое направление исследования — выявление состава внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия — проводится для установления резервов совершенствования деятельности. Исследование основано на использовании методики комплексного анализа производственно-хозяйственной деятельности и финансового менеджмента.

Поэтому, как правило, анализ начинается с рассмотрения финансового состояния предприятия. Этот анализ направлен на выяснение того, как предстоящее развитие предприятия согласуется с наличием достаточных финансовых средств и платежеспособностью компании.

Финансовые показатели можно объединить в следующие четыре группы, приложение А.

Анализ этих показателей позволит выяснить закономерности их изменения, оценить эффективность финансовой деятельности.

Характеристики, свидетельствующие о снижении результативности финансовой деятельности:

- устойчиво низкие значения коэффициентов ликвидности;
- постоянная нехватка оборотных средств;
- высокий уровень просроченной кредиторской и дебиторской задолженности;
- высокая доля заемных средств в общей сумме источников средств;
- отсутствие долгосрочных контрактов;
- низкая рентабельность производства;
- недостаточная диверсификация деятельности;
- высокий уровень финансового риска;
- невысокий уровень доходности финансовых инвестиций;
- снижающиеся объемы производства и рост себестоимости продукции и др.

Второе направление исследования — определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей — осуществляется для того, чтобы выявить направления деятельности и ресурсы (возможности), которые могут стать основой будущей стратегии компании и создания устойчивых конкурентных преимуществ. Этот анализ можно проводить в разрезе:

- всей совокупности функциональных подсистем;

- одной или нескольких функциональных подсистем;
- одного или нескольких элементов (например, организационной структуры, технического обеспечения, информационного обеспечения и др.) функциональных подсистем;
- одного элемента функциональной подсистемы.

Для обеспечения сравнимости информации анализ потенциала должен проводиться по тем же областям и направлениям, что и анализ ближайших конкурентов.

Оценка сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия

Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность. Если просуммировать количественные значения сравниваемых характеристик, получим общую взвешенную оценку конкурентной силы компании и конкурентов:

$$K = \sum_{i=1}^n a_i E_i,$$

где **K** - интегральный показатель конкурентной силы; **n** — число оцениваемых характеристик; **a_i**- важность i-й характеристики;

$$\sum_{i=1}^n a_i = 1; E_i$$

E_i — экспертная оценка i-й характеристики [19].

Сравнение общих взвешенных оценок покажет, у каких компаний наиболее сильное или слабое положение и насколько оно отличается.

Сравнение взвешенных оценок компаний и ее конкурентов позволит определить их конкурентные позиции как слабые, средние, сильные или лидирующие.

Оценка конкурентной силы компании имеет относительный характер и ее значения будут определяться в зависимости от выбранной базы сравнения. Поэтому конкурентная сила компании будет иметь разные значения, если сравнение ведется с лидером отрасли, ближайшим конкурентом или аутсайдером.

Данная методика предполагает использование косвенных обобщенных показателей. Количество факторов конкурентоспособности предприятия, подлежащих применению при использовании данной методики, неограниченно. В этом заключается одно из основных достоинств данной методики оценки конкурентоспособности. Она позволяет оценить конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли, экономики страны.

Матричная оценка конкурентоспособности предприятия

Матричная методика оценки конкурентоспособности была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка — рыночная доля» — матрица БКГ (growth - share matrix) - инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей организаций.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки.

Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Оценка конкурентоспособности, основанная на теории эффективной конкуренции

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффек-

тивность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов — ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им и этих ресурсов.

В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности (таблица 1.3.5).

Таблица 1.3.5- Показатели конкурентоспособности предприятия [12]

Показатели	Характеристика
Эффективность управления производственным процессом	Экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве.
Эффективность управления оборотными средствами	Независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем.
Эффективность управления сбытом и продвижением товара на рынке	Средства рекламы и стимулирования
Конкурентоспособность товара	Качество товара и его цена.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб. Однако в этой формуле не учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров, вырабатываемых на данном предприятии.

У каждой из представленных аналитических методик определения конкурентоспособности организаций можно выделить достоинства и недостатки (таблица 1.3.6).

Таблица 1.3.6 -Достоинства и недостатки методик конкурентоспособности организации

Методика	Достоинства	Недостатки
SWOT-анализ	-метод применим в самых разнообразных сферах экономики и управления. -его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, и пр.). -свободный выбор анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. -может использоваться как для оперативного контроля деятельности, так и для стратегического планирования на длительный период.	-модель показывает только общие цели, а конкретные мероприятия для их достижения надо разрабатывать отдельно. -результаты представлены в виде качественного описания, что затрудняет его использование в процессе мониторинга. - является довольно субъективным, зависит от уровня компетенции и профессионализма аналитика. - необходимо привлечение больших массивов информации, что требует значительных усилий и затрат.
«4Р»	-помогает разработать маркетинговую политику предприятия на основе анализа его деятельности по четырем параметрам: товар, цена, сбыт и продвижение.	-оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами.
Методика Ж.Ж.Ламбена	-наглядность и простота в использовании	-сложность в сборе информации по себестоимости продукции конкурента -необходимость использования дополнительных методов анализа
Рейтинговая оценка	-не требует проведения предварительного анализа -обеспечивает высокий уровень оперативности -учитывает материальные и не материальные активы	-некоторая потеря в точности оценки
Матричная оценка	-при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую презентативность оценки.	-исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.
Теория эффективной конкуренции	-охватывает все наиболее важные показатели хозяйственной деятельности промышленного предприятия - исключает дублирование отдельных показателей - позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке	-не учитывается отношение потребителей данной продукции к качеству товаров

Таким образом можно сделать вывод, что изменения внутренней и внешней среды предприятий стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению конкурентоспособностью. Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов.

2. Оценка факторов определяемых разработку конкурентной стратегии ООО «Изобилие».

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Изобилие», сокращенное наименование: ООО «Изобилие».

Компания ООО «Изобилие» – официальный дистрибутор компании E.Mi, предприятие специализирующееся на реализации товаров для маникюра и педикюра.

Адрес: ул. Робеспьера, д. 20А

Телефон: +7 (950) 977-67-56

E-mail: krasnoyarsk-sales@emi-school.ru

Часы работы: Пн-Сб: 10:00-19:00

E.Mi – международный бренд модного салонного маникюра.

В соответствии с Федеральным Законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» ООО «Изобилие» создано в сентябре 2016 года.

Компания имеет одного учредителя и создана на неограниченный срок. Целью деятельности компании, согласно Уставу, является удовлетворение потребностей населения в услугах.

Основная коммерческая цель - получение прибыли в результате обучение мастеров маникюра и педикюра, обучение дизайну ногтей, розничная продажа материалов для дизайна ногтей.

Рынок сбыта организации охватывает город Красноярск и Красноярский край, кроме г.Норильск.

Уставный капитал общества составляется из одной доли, соответствующей вкладу его участника согласно решения учредителя и составляет 100000 рублей.

Устав организации содержит все необходимые пункты.

На рисунке 6 показана организационная структура предприятия ООО

«Изобилие».

Верхушкой организационной структуры «Изобилие» является администрация. Администрация состоит из директора и заместителя директора, которые подчиняются учредителям предприятия. Директору и его заместителю подчиняются все отделы и сотрудники предприятия.

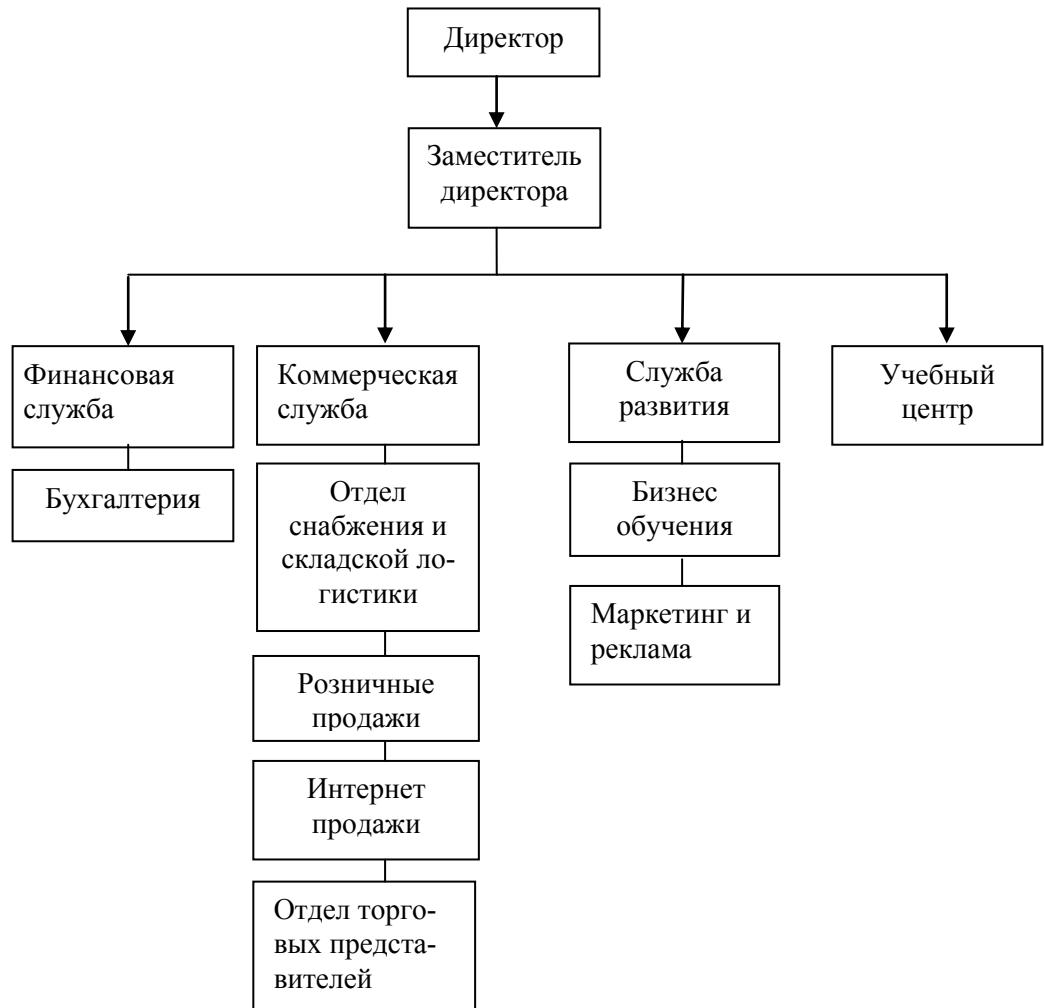


Рисунок 6 - Организационная структура предприятия ООО «Изобилие»

Описание функций каждой из структур предприятия представлены в приложении Б.

Экономический показатель - характеризует состояние экономики, ее объектов, протекающих в ней процессов в прошлом, настоящем и в будущем. Экономические показатели представляют один из самых распространенных и эффективных инструментариев описания экономики, используемых в экономиче-

ской науке и в управлении экономическими процессами [2].

Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Изобилие» показывает, что опережающий рост выручки по сравнению с себестоимостью (базисный темп роста соответственно составляет 133,75% и 128,46%) таблица 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Анализ основных экономических показателей деятельности ООО «Изобилие»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение (+,-) 2018– 2016г.	Темп роста, % 2018/2016г.
Выручка от реализации товаров	132003	312545	176554	44551	133,75
Себестоимость продаж	118530	277207	152264	33734	128,46
Валовая прибыль	13473	35338	24290	10817	180,29
Коммерческие расходы	7650	23541	23653	16003	309,19
Управленческие расходы	1036	2233	2912	1876	281,08
Прибыль от продаж	4787	9564	- 2275	- 7062	- 47,52
Прочие доходы	145	4799	5212	5067	3594,48
Прочие расходы	223	408	511	288	229,15
Прибыль до налогообложения	4351	11884	1399	- 2952	32,15
Налог на прибыль	866	2404	325	- 541	37,53
Прочие	5	4	0	- 5	0,00
Чистая прибыль	3480	9476	1074	- 2406	30,86

Пик валовой прибыли, как и выручки, приходится на 2017 г. и составляет 35338 тыс. руб., также как и чистой прибыли 9476 тыс. руб.

Негативная тенденция ООО «Изобилие» – снижение выручки от реализации товаров в 2018 году по сравнению с 2017 годом с 312545 до 176554

тыс.руб., что в результате привело к снижению показателей прибыли предприятия.

Коммерческие и управленческие расходы находятся на одном уровне за анализируемый период.

Чистая прибыль за анализируемый период сократилась на 2406 тыс.руб.

На рисунке 7 представлены показатели деятельности предприятия ООО «Изобилие» за анализируемый период.

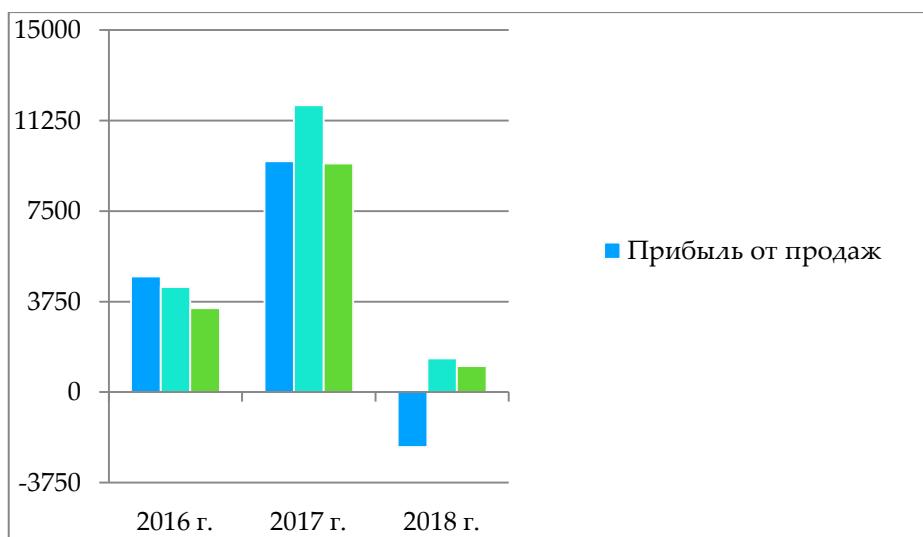


Рисунок 7 - Показатели деятельности предприятия

Из анализа рисунка 7 следует, что показатели деятельности в 2018 году значительно снизились, следовательно, предприятию ООО «Изобилие» необходимо предпринимать шаги по повышению эффективности деятельности, снижению затрат, увеличению выручки, повышению прочих доходов и т.д.

В таблице 2.1.3 представим анализ отчета о прибыли и убытках ООО «Изобилие» за период с 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.1.3 - Анализ отчёта о финансовых результатах ООО «Изобилие» за 2016 – 2018 гг, %

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Выручка от реализации товаров	100,00	100,00	100,00
Себестоимость продаж	89,79	88,69	86,24
Валовая прибыль	10,21	11,31	13,76
Коммерческие расходы	5,80	7,53	13,40

Окончание таблицы 2.1.3

Управленческие расходы	0,78	0,71	1,65
Прибыль от продаж	3,63	3,06	- 1,29
Проценты к получению	0,00	0,00	0,00
Проценты к уплате	0,27	0,67	0,59
Прочие доходы	0,11	1,54	2,95
Прочие расходы	0,17	0,13	0,29
Прибыль до налогообложения	3,30	3,80	0,79
Налог на прибыль	0,66	0,77	0,18
Прочие	0,00	0,00	0,00
Чистая прибыль	2,64	3,03	0,61

Из результатов, приведенных в таблице 2, можно сделать вывод, что удельный вес прибыли от продаж в выручке, за рассматриваемый период, увеличился на 4,45 %. Доля чистой прибыли в выручке в 2018 году составила 0,61 % от выручки предприятия.

Перейдем к вычислению основных показателей рентабельности ООО «Изобилие».

В таблице 2.1.4 представим значения основных показателей рентабельности ООО «Изобилие» за 2016 – 2018 гг.

Таблица 2.1.4- Основные показатели рентабельности ООО «Изобилие» за 2016 – 2018 гг., %

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение(+,-)
1	2	3	4	5
Чистая прибыль, тыс. руб.	3480	9476	1074	- 2406
Активы, тыс. руб.	26160	39222	28839	2679
Рентабельность активов	13,30	24,16	3,72	- 9,58
Чистая прибыль, тыс. руб.	3480	9476	1074	- 2406
Выручка, тыс. руб.	29292	42592	48167	18875
Рентабельность продаж	11,88	22,25	2,23	- 9,65

Окончание таблицы 2.1.4

Прибыль от реализации, тыс. руб.	13473	35338	24290	10817
Затраты, тыс. руб.	118530	277207	152264	33734
Рентабельность затрат – по прибыли от реализации	11,37	12,75	15,95	4,59
Чистая прибыль, тыс. руб.	3480	9476	1074	- 2406
Собственный капитал, тыс. руб.	71227	101771	168086	96859
Рентабельность собственного капитала – по чистой прибыли	4,89	9,31	0,64	- 4,25

Из таблицы 2.1.4 можно заключить, что рентабельность продаж имеет тенденцию к снижению (снижение на 9,65%), это свидетельствует о снижении конкурентоспособности продукции на рынке. В этот же период происходит снижение спроса на продукцию, об этом свидетельствует увеличение значения показателя рентабельности продукции на 25,33%. Рентабельность собственного капитала сократилась на 4,25%, следовательно, собственных средств не хватает для обеспечения финансовой устойчивости предприятия, развития предприятия и введения инноваций в производство.

Основные показатели рентабельности ООО «Изобилие» за 2016 – 2018 гг. показаны на рисунке 8. Как следует из рисунка, все показатели рентабельности за исследуемый период сокращаются, пик всех показателей приходится на 2016

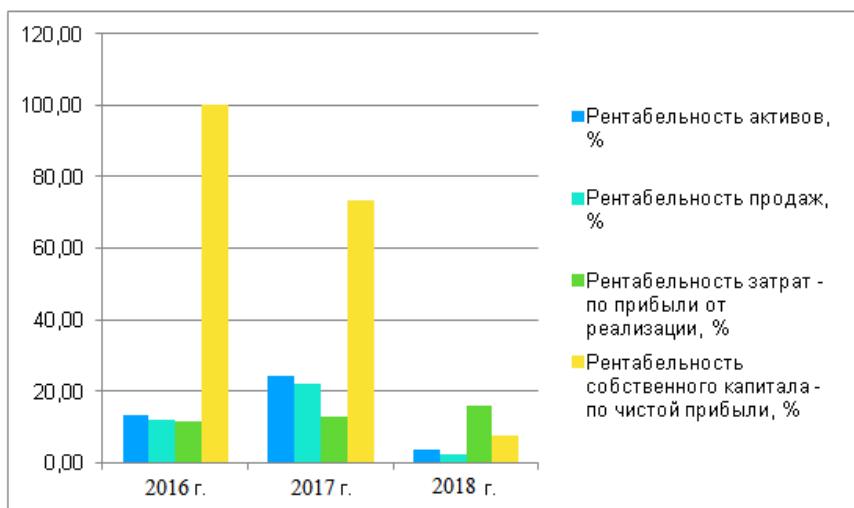


Рисунок 8 – Основные показатели рентабельности ООО «Изобилие» за 2016 – 2018 гг., %

Проанализировав показатели рентабельности компании можно сделать вывод, что деятельность данной компании достаточно прибыльна и эффективна. Но для того чтобы продолжать занимать лидирующие позиции на рынке товаров для маникюра, компании необходимо стремиться к еще более высоким показателям рентабельности.

Компании необходимо ориентироваться на изменения конъюнктуры рынка и проводить постоянный мониторинг данного сегмента, наблюдать за изменениями цен на продукцию, осуществлять постоянный контроль за уровнем затрат на производство и реализацию продукции, осуществлять гибкую и продуманную политику в области выпуска и реализации продукции, постоянно производить исследования в данной области и вводить инновационные разработки на предприятии.

2.2 Анализ и оценка ассортиментных решений предприятия

Ассортимент - это достаточно большая совокупность товаров, объединенных каким-либо общим признаком (сырье, назначение, производитель и пр.), различающихся друг от друга по другим признакам.

Ассортимент – одно из самых главных направлений деятельности маркетинга каждого предприятия. Особенno это направление приобретает особую значимость в нынешних условиях, когда к товару со стороны потребителя предъявляются повышенные требования по качеству и ассортименту, и от эффективности работы предприятия с производимым товаром зависят все экономические показатели организации и рыночная доля.

Основная деятельность ООО «Изобилие» заключается розничной продаже материалов для дизайна ногтей.

В основной торговый ассортимент входят :

- 1.E.MiLac- Гель-лаки для ногтей
- 2.E.MiLac Gel Effect -Ультрастойкие лаки для ногтей
- 3.Вспомогательные жидкости

4.Gel Paints, EMPASTA- гелевые краски

5.E.Mi Care System

6.Декорации, наклейки и украшения для дизайна ногтей

7.Инструменты для маникюра, педикюра и дизайна ногтей

8.Материалы для наращивания и моделирования ногтей

9.Учебная продукция

10.Аксессуары для салонов красоты, мастеров маникюра и педикюра.

Основными показателями ассортимента являются структура, полнота, глубина, широта, устойчивость, новизна. Рассмотрим их для ассортимента ООО «Изобилие»:

1.Структура ассортимента — это процентное соотношение определенных совокупностей изделий к их общему количеству.

Таблица 2.2.1- Структура ассортимента ООО «Изобилие»

№	Товарная группа	2017		2018		Отклонение	
		V прод. Тыс.руб	%	V прод. Тыс.руб	%	V прод. Тыс.руб	(2018/2017× ×100)-100 %
1	Гель-лаки	4 704,5	30	3 297,4	25	-1 407,1	29,9
2	Лаки	784	5	659,4	5	-124,6	15,8
3	Вспомогательные жидкости	1 568,2	10	1 319	10	-249,2	15,8
4	Гель-краски	1 568,2	10	1 978	15	409,8	26,1
5	Эмпаста	784	5	659,4	5	-124,6	15,8
6	Гели	1 254	8	1 187	9	-67	5,3
7	Декор	2 352,3	15	2 242	17	-110,3	4,6
8	Инструменты	940	6	659,4	5	-280,6	29,8

9	Крема	627,2	4	395,6	3	-231,6	36,9
10	Учебные пособия	156,8	1	131,8	1	-25	15,9
11	Аксессуары	627,2	4	395,6	3	-231,6	36,9
12	Gemty	313,6	2	263,7	2	-49,9	15,9
Итого		15 681	100	13 189	100	-2 492	-

Из таблицы следует что объем продаж за 2018 год снизился на 2 492 тыс.руб. по сравнению с 2017 годом, что несомненно влияет на выбор стратегии.

2. Полнота ассортимента — это соответствие фактического наличия видов товаров разработанному ассортиментному перечню, существующему спросу.

Выражают полноту ассортимента через коэффициент полноты ассортимента. Коэффициент полноты (Кп) — отношение действительного показателя к базовому. Чем выше полнота ассортимента, тем лучше удовлетворяются потребности покупателя.

Коэффициент полноты определяют по формуле:

$$Кп = Вф / Вн$$

где:

Вф — фактическое количество видов товаров на момент обследования (проверки), ед.;

Вн — количество видов, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед [5].

$$Кп = 12 / 12 = 1$$

В результате вычислений коэффициент полноты ассортимента предприятия составил 1. Данный коэффициент показывает, что ассортимент представлен полно. Так как данный показатель высок, значит, потребительский спрос удовлетворен.

3. Глубина ассортимента

Глубина ассортимента определяется числом разновидностей товаров по каждому наименованию. Коэффициент глубины ассортимента оценивают по формуле:

$$K_g = P_f / P_h$$

где P_f — фактическое количество разновидностей товаров на момент проверки, ед.;

P_h — количество разновидностей, предусмотренное ассортиментным пе-
речнем, условиями договора, прейскурантами и т. п., ед.

Таблица 2.2.2-Глубина ассортимента ООО «Изобилие»

№	Ассортимент	Преду- смотрено	Фактически	Глубина ассортимента
1.	Гель-лаки	237	231	0,97
2.	Лаки	120	115	0,95
3.	Вспомогательные жидкости	30	29	0,96
4.	Гель-краски	170	159	0,94
5.	Эмпаста	56	52	0,93
6.	Гели	14	14	1
7.	Декор	181	133	0,73
8.	Инструменты	53	47	0,73
9.	Крема	10	10	1
10.	Учебные пособия	2	2	1
11.	Аксессуары	27	21	0,78
12.	Gemty	17	17	1

K_g гель-лаки = $231/237=0,97$

K_g лаки = $115/120=0,95$

K_g всп.жид= $29/30=0,96$

K_g гель-крас= $159/170=0,94$

K_g эмп. = $52/56=0,93$

K_g гели = $14/14=1$

K_g декор = $133/181=0,73$

K_g инстру-ты= $47/53=0,89$

K_g крема= $10/10=1$

K_g учеб. = $2/2=1$

K_g аксесс-ры = $21/27=0,78$

K_g гемты = $17/17=1$

Исходя из полученных данных, мы видим, что на предприятии ООО «Изобилие» наименьший коэффициент глубины достаточно высок (0,73), что свидетельствует о наличии большей доли заявленных в ассортиментном перечне разновидностей материалов.

4. Широта ассортимента

Широта ассортимента определяется количеством товарных групп и оценивается коэффициентом широты:

$$K_{ш} = \Gamma_{\phi} / \Gamma_n$$

- где Γ_{ϕ} — количество групп товаров на момент определения, ед.;
- Γ_n — общее количество групп товаров, ед.

$$K_{ш} = 10/10=1$$

Так как полученный коэффициент равен 1, это свидетельствует о широком ассортименте и говорит о его большей оптимальности по сравнению с конкурентами.

5. Устойчивость ассортимента

Устойчивость (стабильность) характеризует постоянное наличие товара соответствующего вида (разновидности) в продаже. Коэффициент устойчивости K_y определяется по формуле:

$$K_y = (P'_{\phi 1} + P'_{\phi 2} + \dots + P'_{\phi n} / P_n \times n)$$

- где $P'_{\phi 1}, P'_{\phi 2}, \dots, P'_{\phi n}$ — фактическое количество разновидностей (видов) товаров, из предусмотренных ассортиментным перечнем и отсутствующих в продаже в момент отдельных проверок, ед.;
- P_n — количество разновидностей (видов) товаров, предусмотренное ассортиментным перечнем, ед.;
- n — количество проверок.

Таблица 2.2.3-Устойчивость ассортимента ООО «Изобилие»

№	Ассортимент	Количество наименований			Устойчивость ассортимента
		Проверка 1	Проверка 2	Проверка 3	
1.	Гель-лаки	231	237	234	0,98
2.	Лаки	120	115	124	0,96
3.	Вспомогательные жидкости	29	30	30	0,98
4.	Гель-краски	170	159	164	0,96
5.	Эмпаста	56	52	55	0,97
6.	Гели	14	14	13	0,97
7.	Декор	181	133	141	0,83
8.	Инструменты	53	47	51	0,94
9.	Крема	10	10	10	1
10.	Учебные пособия	2	2	2	1
11.	Аксессуары	21	27	24	0,88
12.	Gemty	17	17	16	0,98

$$K_y \text{ гель-лаки} = (231+237+234)/3 \times 237 = 0,98$$

$$K_y \text{ лаки} = (120+115+124)/3 \times 124 = 0,96$$

$$K_y \text{ всп.жид} = (29+30+30)/3 \times 30 = 0,98$$

$$K_y \text{ гель-крас.} = (170+159+164)/3 \times 170 = 0,96$$

$$K_y \text{ эмп.} = (56+52+55)/3 \times 56 = 0,97$$

$$K_y \text{ гели} = (14+14+13)/3 \times 14 = 0,97$$

$$K_y \text{ декор} = (181+133+141)/3 \times 181 = 0,83$$

$$K_y \text{ инстру-ты} = (53+47+51)/3 \times 53 = 0,94$$

$$K_y \text{ крема} = (10+10+10)/3 \times 10 = 1$$

$$K_y \text{ учеб.} = (2+2+2)/3 \times 2 = 1$$

$$K_y \text{ аксесс-ры} = (21+27+24)/3 \times 27 = 0,88$$

$$K_y \text{ гемты} = (17+17+16)/3 \times 17 = 0,98$$

Минимальное значение устойчивости 0,83, что свидетельствует о достаточной устойчивости ассортимента.

6. Новизна ассортимента

Новизна характеризует появление новых разновидностей товаров за определенный период времени и оценивается коэффициентом новизны K_n :

$$K_n = H / W_d$$

- где H - количество новых моделей электродрелей, поступивших в продажу за определенный период времени;
- W_d - действительная широта ассортимента.

Каждый сезон (лето, осень, весна, зима) на предприятии пополняется ассортимент новинками. На момент проверки поступило 5 видов товаров, при общем ассортименте 12 видов.

$$K_n = 5/12 = 0,41$$

Коэффициент новизны для предприятия составил 0,41. Это говорит о постепенном обновлении ассортимента.

Преимущества материалов ООО «Изобилие» на фоне других предприятий можно отметить следующие:

- Гипоаллергенная продукция
- Оптимальная консистенция гель лаков позволяет экономично расходовать материалы. Гель-лак хорошо легче распространить по ногтевой пластине, и он не будет скапливаться в уголочках ногтей.
- Нет сколов, проплешин, лак не выгорает пятнами, может менять цвет полностью (три недели)
- Носкость в течение трех недель минимум, но может достигать и большего периода
- Средство не собирается с боков ногтя.
- Отлично подходит для истончённых ногтей с повышенной ломкостью, производя должный уход
- Удобная кисть во флаконе
- Гель-лаки с отличным пигментом не требуют повторного покрытия, даже если делается маникюр в нюдовом стиле
- Огромный выбор оттенков позволит создавать маникюр в самом разнообразном стиле
- Базовые покрытия для гель-лаков отличаются высокой степенью вязкости, за счет чего могут использоваться для моделирования ногтков. Скрывает дефекты ногтевых пластин и сделает ноготки идеально гладкими, готовыми к нанесению декоративных гель-лаков.

2.3 Характеристика конкурентов предприятия и оценка его конкурентных преимуществ

Уровень интенсивности конкурентной среды является определяющим моментом в построении маркетинговой политики предприятия, в выборе средств и методов ведения конкурентной борьбы.

Количество предприятий на данном рынке Красноярска невелико. Рассмотрим основных конкурентов ООО «Изобилие»- «Лучшее Мастеру», «Veryko», «ПРОманикюр»

«ПРОманикюр»- г,Красноярск, ул.9 мая 14а. Закупает продукцию для реализации у разных производителей.

В ассортименте:

- материалы и оборудование для маникюра и педикюра (LUNAIL, CITYNAIL, Lac Cherry, KODI, UNO, MEMOIRE, Runail и др. 14 марок гель-лаков, более 500 цветов)

- уход за кожей

- товары для депиляции.

Ведут блог с простыми по технике мастер-классами. Участвуют в краевой выставке «Идеал красоты». Дополнительная услуга - доставка.

«Лучшее Мастеру»- г.Красноярск, ул.Алексеева 27. Закупает продукцию для маникюра одной марки, малоизвестного производителя, давая повод усомниться в качестве материалов, предлагаемых предприятием.

В ассортименте:

- материалы для наращивания ресниц

- материалы для бровей

- материалы и инструменты для маникюра и педикюра (IRISK – 284 цвета)

- товары для депиляции

- визаж.

Дополнительная услуга - доставка

«Veryko»- г.Красноярск, ул.Батурина 30 к2. Закупает продукцию для реализации у малоизвестных производителей, выбирая низкие цены не обращая внимания на качество материалов. Большое внимание уделяют пополнению ассортимента со скидками.

В ассортименте:

-материалы и электрооборудование для маникюра и педикюра (LIDAN, Bluesky, Severina, Canny- всего 9 марок, около 500 цветов).

-товары для депиляции

Дополнительная услуга - доставка

Проведем анализ конкурентоспособности ООО «Изобилие» и ее основных конкурентов. На уровень конкурентоспособности предприятия большое влияние оказывает эффективность маркетинговой деятельности.

На каждой предприятии должна существовать система анализа и оценки актуальности конкурентного преимущества продукта, так как важно сохранять и укреплять конкурентоспособность продукта.

Первым шагом перечислим ключевые конкурентные преимущества предприятий.

Таблица 2.3.1- Список параметров оценки

Параметр	Расшифровка
Уникальность	Не встречается у конкурентов
Разнообразие ассортимента	Совокупность товаров, предлагаемых компанией
Качество	Безопасность продукции
Вызывает доверие	Целевая аудитория верит, что товар может и способен обеспечить конкурентное преимущество.
Понятность	Четко отвечает на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?»
Реклама	Оповещение
Связи с общественностью	Управление информацией между предприятием и общественностью
Курсы	Обучение мастеров маникюру

В таблице 2.3.2 выполнена оценка конкурентного преимущества ООО «Изобилие».

-1 балл = параметр полностью не отражен в конкурентном преимуществе

-2 балла = параметр отражен в конкурентном преимуществе товара не полностью

-3 балла = параметр полностью отражен в конкурентном преимуществе.

Таблица 2.3.2 – Оценка конкурентного преимущества компаний

№	Параметр	Изобилие	ПРОманикюр	Лучшее мастеру	Veryko
1	Уникальность	3	2	1	1
2	Разнообразие ассортимента	3	3	3	3
3	Уровень качества	3	2	2	2
4	Вызывает доверие	3	2	2	2
5	Понятность	3	1	1	1
6	Реклама	2	1	1	1
7	Связи с общественностью	2	2	2	2
8	Курсы	3	2	1	1
Общий балл		22	15	13	13
% от идеального конкурентного преимущества		91	63	54	54

Следуя из таблицы «Изобилие» имеет наибольший общий балл конкурентного преимущества 22, оно наиболее близко к идеалу.

Затем спланируем улучшения по пунктам, которые получили оценку менее 3 баллов.

Таблица 2.3.3 – План улучшений

№	Параметр	Изобилие	План по улучшению
6	Реклама	2	Реклама с большим охватом, меньшими затратами
7	Связи с общественностью	2	Расширить онлайн связь

Конкурентное преимущество ООО «Изобилие» выгоднее, чем у конкурентов, но требуется небольшая доработка. Разработка мероприятий по улучшению конкурентной способности изложены в пункте 3.2.

Систематической оценке должна подвергаться конкурентоспособность производимой предприятием продукции.

Оценка конкурентоспособности продукции может проводиться на различных стадиях жизненного цикла продукта (разработка, изготовление, продажа и эксплуатация), соответственно, цели оценки конкурентоспособности могут быть определены исходя из стадии жизненного цикла продукта.

При выборе продукта для работы мастер ориентируется на:

Качество- форма кисточки и флакона, не пузырится при нанесении.

Долговечность- время носки не меньше 2 недель, является главным критерием выбора покрытия для клиента

Цена - частные мастера зачастую предпочитают дешевые марки азиатского и российского производства, поскольку для них имиджевая составляющая продукта не играет ключевой роли.

Консистенция- оптимальная позволяет экономично расходовать материалы. Гель-лак хорошо легче распространить по ногтевой пластине, и он не будет скапливаться в уголочках ногтей.

Цвет – достаточная пигментация, цвета наносятся в один слой без проплеши и просветов.

Запах- без резкого и неприятного запаха.

Проведем оценку конкурентоспособности продукции предприятия для того, чтобы оценить уровень конкурентоспособности продукции предприятия ООО «Изобилие».

Проведем оценку конкурентоспособности продукции ООО «Изобилие» путем опроса покупателей данной продукции учитывая вышеперечисленные критерии (таблица 2.3.4).

Таблица 2.3.4- Оценка конкурентоспособности гель-лака ООО «Изобилие»

Признак	Количество ответивших, чел.					Общее количество ответивших	Средний балл признака
	не соответствует	2	3	4	соответствует		
Цена	0	0	7	29	14	50	4,14
Качество	0	0	1	18	31	50	4,6
Долговечность	0	0	23	17	10	50	3,74
Цвет	0	0	0	27	23	50	4,46
Запах (аромат)	0	0	0	0	50	50	5
Консистенция	0	0	0	14	36	50	4,72

Средний балл по критерию:

$$\text{-цена} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 7 + 4 \times 29 + 5 \times 14) / 50 = 4,14$$

$$\text{-качество} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 1 + 4 \times 18 + 5 \times 31) / 50 = 4,6$$

$$\text{-долговечность} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 23 + 4 \times 17 + 5 \times 10) / 50 = 3,74$$

$$\text{-цвет} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 0 + 4 \times 34 + 5 \times 29) / 50 = 4,46$$

$$\text{-запах (аромат)} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 0 + 4 \times 0 + 5 \times 50) / 50 = 5$$

$$\text{-консистенция} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 0 + 4 \times 14 + 5 \times 36) / 50 = 4,72$$

Аналогично рассчитывается средний балл по каждому критерию по продукции «Лучшее мастеру» (таблица 2.3.5).

Таблица 2.3.5 -Оценка соответствия спросу гель-лака «ПРОманикюр»

Признак	Количество ответивших, чел.					Общее количество ответивших	Средний балл признака
	не соответствует	2	3	4	соответствует		
Цена	0	0	3	30	17	50	4,28
Качество	0	0	10	29	11	50	4,02
Долговечность	0	0	24	17	9	50	3,7
Цвет	0	0	6	39	5	50	3,98

Окончание таблицы 2.3.5

Запах (аромат)	0	0	0	0	50	50	5,00
Консистенция	0	0	0	14	36	50	4,72

Средний бал по критерию:

$$-\text{цена} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 3 + 30 \times 38 + 5 \times 17) / 50 = 4,28$$

$$-\text{качество} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 10 + 4 \times 29 + 5 \times 11) / 50 = 4,02$$

$$-\text{долговечность} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 24 + 4 \times 17 + 5 \times 9) / 50 = 3,7$$

$$-\text{цвет} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 6 + 4 \times 39 + 5 \times 5) / 50 = 3,98$$

$$-\text{запах (аромат)} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 0 + 4 \times 0 + 5 \times 50) / 50 = 5$$

$$-\text{консистенция} = (1 \times 0 + 2 \times 0 + 3 \times 0 + 4 \times 14 + 5 \times 36) / 50 = 4,72$$

Далее рассчитываются параметрические индексы (таблица 2.3.6).

Таблица 2.3.6 -Оценка соответствия спросу гель-лака ООО «Изобилие» и «ПРОманикюр»

Признак	Ранг параметра, R_j (1 - критерий самый важный)*	Соответствие спросу (5 - соответствует, 1 - не соответствует)		Индекс отношения ка- чества продукции «Изобилие» к «ПРО- маникюр»	$i_j \times R_j$
		«ПРОма- никюр»	«Изобилие»		
Цена	3	4,28	4,14	1,03	3,9
Качество	2	4,02	4,6	0,87	1,74
Долговечность	1	3,7	3,74	0,98	0,98
Цвет	6	3,98	4,46	0,89	5,34
Запах (аромат)	4	5	5	1	4
Консистенция	5	4,72	4,79	0,99	4,95
Итого	21	X	X	X	20,91

3) Далее определяется индекс конкурентоспособности ООО «Изобилие»

$$I_{KK} = \frac{\sum i_j \times R_j}{\sum R_j}$$

где R_j – ранг j -того параметра

Тогда $I_k/c = 20,91 / 21 = 0,99$. $I_k/c < 1$ следовательно, продукция ООО «Изобилие» более конкурентоспособны, чем у «ПРОманикюр» за счет таких параметров продукта, как его качество, долговечность и цвет. ООО «Изобилие» необходимо поддерживать узнаваемость продукции, проводить рекламные кампании, продолжать участвовать в ярмарках и выставках, расширять рынки сбыта.

Мультиатрибутивная модель Фишбейна широко используется для оценки конкурентоспособности и также учитывает весомость (важность) каждого параметра конкурентоспособности. Исходя из этой модели, самым конкурентоспособным товаром считается тот, который обладает максимальным значением балла с коррекцией.

Мультиатрибутивная модель оценки конкурентоспособности продукции проводится в следующем порядке:

1. Респонденты оценивают по 10-балльной шкале каждый атрибут продукции каждого производителя.

2. Респонденты оценивают важность параметров, распределяя 100-баллов между ними пропорционально их важности для них. Данная информация была получена в результате проведения опроса.

С целью получения информации, необходимой для анализа конкурентоспособности, был проведен опрос среди фирмы по маникюру г. Красноярска, являющихся покупателями продукции предприятия. Объем выборки определяли с помощью процентных величин по следующей формуле:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2},$$

n - объем выборки;

z - нормированное отклонение, определяемое исходя из выбранного уровня доверительности ($\alpha=95\%$, который является стандартным при проведении маркетинговых исследований. Тогда нормированное отклонение $z = 1,96$);

p - найденная вариация для выборки;

$$q = (100 - p);$$

ε - допустимая ошибка.

Так как информация о вариации отсутствует, то значение p возьмем равным 50%, следовательно $q = (100 - p) = (100 - 50) = 50\%$.

Допустимую ошибку и примем равной 5%. Тогда объем выборки составит: $n = (1,96^2 \times 50 \times 50) / 5^2 = 384,16 = 384$ человека

3. Рассчитываем среднее значение каждой характеристики по формуле средней арифметической:

$$X_{\text{Долговечность . качества}} = (9,05 + 8,96 + 9,19 + 8,77 + 8,0 + 8,80 + 8,20) / 7 = 8,71$$

$$X_{\text{дизайн упаковки.}} = (9,06 + 8,95 + 9,07 + 8,54 + 7,0 + 8,96 + 8,40) / 7 = 8,57$$

$$X_{\text{ассортимент.}} = (9,02 + 9,07 + 9,17 + 7,62 + 8,0 + 8,99 + 6,60) / 7 = 8,35$$

$$X_{\text{цена}} = (8,80 + 8,36 + 8,64 + 8,08 + 7,0 + 8,70 + 8,60) / 7 = 8,31$$

$$X_{\text{имидж марки}} = (8,94 + 9,38 + 9,52 + 7,23 + 5,0 + 8,91 + 6,0) / 7 = 7,85$$

4. Определяем показатель дифференциации. Дифференциация - мера воспринимаемого различия между торговыми марками по каждому параметру. Рекомендуется рассчитывать дифференциацию как среднеквадратическое отклонение оценочных баллов по атрибуту:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (x - x_{cp})^2}{n - 1}},$$

где δ - дифференциация i-того атрибута;

x - бальная оценка каждого атрибута;

x_{cp} - среднее значение балла по атрибуту;

n - количество учитываемых параметров.

$$\delta_{\text{долговечность}} = \sqrt{\frac{(9,05 - 8,71)^2 + (8,96 - 8,71)^2 + (9,19 - 8,71)^2 + (8,77 - 8,71)^2 + (8,0 - 8,71)^2}{7 - 1}} = 0,45$$

$$\delta_{\text{дизайн _упаковки}} = \sqrt{\frac{(9,06 - 8,57)^2 + (8,95 - 8,57)^2 + (9,07 - 8,57)^2 + (8,54 - 8,57)^2 + (7,0 - 8,57)^2}{7 - 1}} = 0,74$$

$$\delta_{ассортимент} = \sqrt{\frac{(9,02-8,35)^2 + (9,07-8,35)^2 + (9,17-8,35)^2 + (7,62-8,35)^2 + (8,0-8,35)^2}{(8,99-8,35)^2 + (6,60-8,35)^2}} = 0,98$$

$$\delta_{цена} = \sqrt{\frac{(8,80-8,31)^2 + (8,36-8,31)^2 + (8,64-8,31)^2 + (8,08-8,31)^2 + (7,0-8,31)^2}{(8,7-8,31)^2 + (8,60-8,31)^2}} = 0,63$$

$$\delta_{имидж_марки} = \sqrt{\frac{(8,94-7,85)^2 + (9,38-7,85)^2 + (9,52-7,85)^2 + (7,23-7,85)^2 + (5,0-7,85)^2}{(8,91-7,85)^2 + (6,0-7,85)^2}} = 1,80$$

5. Характерность определяем как произведение показателя важности параметра на балл дифференциации с последующим нормированием результатов до единицы.

$$Характерность = \frac{важность \times \delta}{\sum \text{важность} \times \delta}$$

$$X_{\text{Долговеч-}} \\ \text{ность} = 0,21 \times 0,45 / (0,21 \times 0,45) + (0,20 \times 0,74) + (0,20 \times 0,98) + (0,19 \times 0,63) + (0,20 \times 1,80) = \\ = 0,10$$

$$X_{\text{дизайнупаковки}} = 0,20 \times 0,74 / (0,21 \times 0,45) + (0,20 \times 0,74) + (0,20 \times 0,98) + (0,19 \times 0,63) + \\ + (0,20 \times 1,80) = 0,16$$

$$X_{\text{ассортимент}} = 0,20 \times 0,98 / (0,21 \times 0,45) + (0,20 \times 0,74) + (0,20 \times 0,98) + (0,19 \times 0,63) + \\ + (0,20 \times 1,80) = 0,21$$

$$X_{\text{цена}} = 0,19 \times 0,63 / (0,21 \times 0,45) + (0,20 \times 0,74) + (0,20 \times 0,98) + (0,19 \times 0,63) + \\ + (0,20 \times 1,80) = 0,13$$

$$X_{\text{имиджмарки}} = 0,20 \times 1,80 / (0,21 \times 0,45) + (0,20 \times 0,74) + (0,20 \times 0,98) + (0,19 \times 0,63) + \\ + (0,20 \times 1,80) = 0,41$$

6. Рассчитываем средний балл по каждой торговой марке, который определяется как сумма произведений оценочных баллов на показатель важности атрибута.

$$\text{Ср.балл Изобилие} = 9,05 \times 0,21 + 9,06 \times 0,20 + 9,02 \times 0,20 + 8,80 \times 0,19 + 8,84 \times 0,20 = \\ = 8,96$$

$$\text{Ср.балл}_{\text{Veryko}} = 8,96 \times 0,21 + 8,95 \times 0,20 + 9,07 \times 0,20 + 8,36 \times 0,19 + 9,38 \times 0,20 = 8,95$$

$$\text{Ср.балл}_{\text{ПРОманикюр}} = 9,19 \times 0,21 + 9,07 \times 0,20 + 9,17 \times 0,20 + 8,64 \times 0,19 + 9,52 \times 0,20 = 9,12$$

$$\text{Ср.балл}_{\text{Лучшемастеру}} = 8,77 \times 0,21 + 8,54 \times 0,20 + 7,62 \times 0,20 + 8,08 \times 0,19 + 7,23 \times 0,20 = 8,05$$

Балл с коррекцией рассчитываем как сумму произведений оценочных баллов торговой марки на балл характерности.

$$\text{Ср.баллкоррек.}_{\text{Лучшемастеру}} = 9,05 \times 0,10 + 9,06 \times 0,16 + 9,02 \times 0,21 + 8,80 \times 0,13 + 8,84 \times 0,39 = 8,84$$

$$\text{Ср.баллкоррек.}_{\text{ПРОманикюр}} = 8,96 \times 0,10 + 8,95 \times 0,16 + 9,07 \times 0,21 + 8,36 \times 0,13 + 9,38 \times 0,39 = 8,98$$

$$\text{Ср.баллкоррек.}_{\text{Изобилие}} = 9,19 \times 0,10 + 9,07 \times 0,16 + 9,17 \times 0,21 + 8,64 \times 0,13 + 9,52 \times 0,39 = 9,13$$

$$\text{Ср.баллкоррек.}_{\text{Veryko}} = 8,77 \times 0,10 + 8,54 \times 0,16 + 7,62 \times 0,21 + 8,08 \times 0,13 + 7,23 \times 0,39 = 7,71$$

Все полученные показатели сводятся в таблицу 2.3.7

Таблица 2.3.7 -Мультиатрибутивная модель оценки конкурентоспособности продукции

Фирма	Атрибуты					Баллы	
	Долго веч- ность	Дизайн упа- ковки	Ассор ти- мент	Цена	Имидж произ- води- теля	Сред- ний балл	Балл с кор- рекци- ей
«Лучшее мастеру»	9,05	9,06	9,02	8,80	8,94	8,96	8,84
«ПРОманикюр»	8,96	8,95	9,07	8,36	9,38	8,95	8,98
«Изобилие»	9,19	9,07	9,17	8,64	9,52	9,12	9,13
«Veryko»	8,77	8,54	7,62	8,08	7,23	8,05	7,71

Так, наиболее конкурентоспособной являются продукция предприятия ООО «Изобилие», т. к. данная марка по результатам расчетов имеет наибольший балл с коррекцией (9,13). Второе место по конкурентоспособности занимает «ПРОманикюр» (с баллом коррекции 8,98). На третьем – «Лучшее мастеру» с баллом 8,84, на четвертом – «Veryko» (8,80).

После проведения оценки конкурентных преимуществ становится понятно, что ООО «Изобилие» не уступает конкурентам по исследуемым позициям, но происходит снижение эффективности показателей конкурентоспособности, по сравнению с прошлыми периодами, поэтому необходимо принять меры по ее повышению. Выделим слабые стороны ООО «Изобилие»: снижение объемов реализации, повышение издержек, снижение эффективной деятельность по продвижению продукции.

3.Обоснование и разработка конкурентной стратегии ООО «Изобилие».

3.1 Обоснование выбора конкурентной стратегии предприятия

Так как ООО «Изобилие» является дистрибутором, это ограничивает его в выборе конкурентной стратегии.

Для разработки конкурентной стратегии предприятия применим метод SWOT-анализа возможностей, угроз, сильных и слабых сторон.

Таблица 3.1.1-SWOT-анализ ООО «Изобилие»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1.Известность бренда 2.Система обучения новых сотрудников 3.Местонахождение (Центральный район) 4.Система скидок 5.Большой объем продаж	1.Нехватка опытных работников 2.Текущесть кадров 3.Относительно высокие цены
Возможности (O)	Угрозы (T)
1.Привлечение новых клиентов 2.Расширение услуг 3.Возможность найма высококвалифицированных кадров 4.Повысить имидж компании	1.Усиление позиций компаний конкурентов 2.Невысокие доходы населения

Учитывая все обстоятельства и возможности, которыми располагает ООО «Изобилие» на целевом рынке, определим наиболее подходящую конкурентную стратегию.

Из оценки факторов определяемых конкурентную стратегию ООО «Изобилие» следует, что предприятие является лидером рынка в г.Красноярск.

ООО «Изобилие» это предприятие, которое занимает доминирующую позицию на рынке, причем это признается и большинством покупателей, и конкурентами компании. В распоряжении лидера находится наибольшее число стратегических приемов, т. к. он контролирует рынок и навязывает ему свои условия. Основной риск данной стратегии «лидер» заключается в том, что предприятие вынуждено распылять свои ресурсы на поддержание лидерства и отражение атак конкурентов.

Для дальнейшей эффективной деятельности, рекомендую предприятию ООО «Изобилие» придерживаться стратегии расширение рынка, так же возможна защита своей доли рынка и ее увеличение.

1. Расширение рынка. Увеличение общего спроса на товар может стать стратегией лидера на рынке, т. к. в случае роста потребления, прежде всего, выигрывает лидирующая фирма.

Методы расширения рынка:

а) Привлечение новых пользователей. Расширение рынка за счет продажи товара людям, которые не владели информацией о свойствах товара, не могли приобрести товар из-за высоких цен на него, не желали покупать продукт, характеристики которого не в полной мере удовлетворяли имеющиеся потребности.

б) Увеличение интенсивности использования продукта. Расширение рынка за счет увеличения интенсивности потребления товара.

2. Защита своей доли рынка. По мере роста объемов продаж важность защиты собственной доли рынка возрастает, т. к. появляются компании, способные нанести лидеру ощутимые потери. Цель оборонительных стратегий – в снижении вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения.

3. Увеличение доли рынка. По результатам экономических исследований, в большинстве отраслей рост доли рынка ведет к существенному росту прибыльности компаний.

Обострение конкуренции привело к тому, что реальные менеджеры стали проявлять все больший интерес к моделям ведения реальных боевых действий, поэтому трактовка маркетинговых стратегий защиты имеет значительную “милитаристскую” трактовку.

3.2 Разработка мероприятий реализации конкурентной стратегии предприятия

Так как для дальнейшей эффективной деятельности предприятия ООО «Изобилие», была определена стратегия расширения рынка, далее представлена разработка мероприятий реализации конкурентной стратегии.

По результатам проведенных анализов и оценок конкурентоспособности продукции, ООО «Изобилие» не уступает своим конкурентам по таким важным параметрам как качество, цена, долговечность, а я является лидером в своем регионе. Таким образом, предприятию предлагается выделить следующие возможности повышения конкурентоспособности предприятия, а именно расширение рынка сбыта.

На рисунке 9 предложены мероприятия которые будут способствовать данной стратегии.

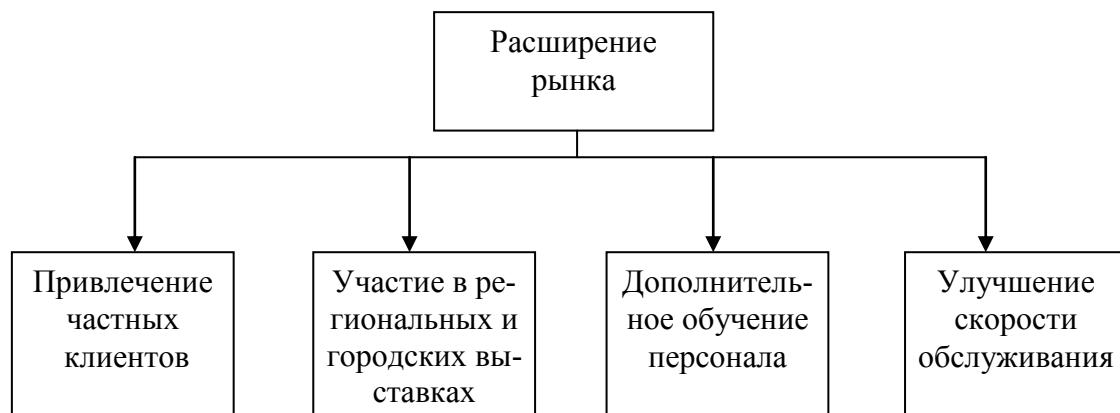


Рисунок 9 – Мероприятие реализации конкурентной стратегии

Рассмотрим предложенные мероприятия подробнее:

1. Привлечение частных клиентов - основную часть покупателей продукции предприятия составляют мастера салонов красоты и небольшой процент составляют частные клиенты, которые покупают материалы для домашнего использования.

Мероприятия направлены на увеличение существующей небольшой доли частных клиентов: проведение в учебном центре мастер-классов (1000 руб.), лекций, семинаров по маникюру и уходу за ногтями и руками в домашних условиях (бесплатно), как продлить эффект после салона и использование предлагаемой предприятием продукции.

2. Участие в региональных и городских выставках - позволит расширить клиентскую базу и повысить продажи, повысить конкурентоспособность, обеспечить позитивное восприятие бренда или компании.

Примерные затраты на участие в выставке «Идеал красоты»:

Стоимость m^2 -5500 + стоимость оклейки стенда и проката оборудования.

Для стенда на 10 m^2 стоимость участия обойдется 65000- за три дня.

Участие в выставке предоставит возможность одновременно решать множество бизнес задач — сбытовых, маркетинговых, рекламных, имиджевых, коммуникационных.

Таблица 3.2.1-Бизнес задачи предприятия

Направление	Задачи
Продажи	- привлекать новых клиентов; -удерживать постоянных клиентов; -восстанавливать отношения с потерянными клиентами;
Маркетинг	- демонстрировать достоинства товаров или услуг, представлять новинки, оценивать востребованность продуктов, выявлять потребности клиентов; - проводить маркетинговые исследования, определять перспективные направления развития, новые рынки, целевые группы, каналы сбыта; - изучать конкурентную среду, вести конкурентную борьбу, производить на клиентов лучшее по сравнению

	<p>с конкурентами впечатление;</p> <ul style="list-style-type: none"> - демонстрировать превосходство над конкурентами (благодаря приоритетному месторасположению и размерам стенд; - приобрести или укрепить статус эксперта в профессиональной и клиентской среде (благодаря выступлению в рамках деловой или научной программы выставки);
Имидж	<ul style="list-style-type: none"> - формировать или поддерживать репутацию успешной, стабильной и надежной компании, позиционировать компанию в качестве лидера рынка, оказывать на целевую аудиторию позитивное влияние (благодаря приоритетному месторасположению и размерам стенд, характеристикам продукта, квалификации, внешнему виду, манерам поведения персонала; статусу спонсора);
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - оказывать рекламное воздействие на целевую аудиторию, повышать запоминаемость и узнаваемость бренда или компании; - привлекать повышенное внимание к бренду или компании (благодаря спонсорским возможностям);
Коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> - установить контакты или поддерживать отношения с представителями отраслевых и деловых СМИ.

3. Дополнительное обучение персонала – основной доход предприятия от розничной продажи приносят торговые представители, они работают с салонами красоты. Для того что бы улучшить качество обслуживания клиентов, сотрудникам предлагается пройти обучение за счет компаний по психологии общения и технике продаж. Такое обучение поможет сотрудникам правильно общаться с клиентами; как избежать конфликтные ситуации; если конфликт произошел, то как его решить без потерь для обеих сторон и др.

Компания имеет возможность устраивать для сотрудников всех дистрибуторов онлайн тренинги по развитию. Главный офис компании имеет в штате менеджеров по персоналу, которые занимаются в частности и развитием сотрудников. Тогда, ООО «Изобилие» не понесет дополнительных затрат на этот вид мероприятия.

4. Улучшение скорости обслуживания – через «Инстаграм», дает возможность в режиме онлайн записи на курсы и семинары, получение информации о новинках в ассортименте, получение быстрых ответов на вопросы и др.

Еще одним способом привлечения новых клиентов будет таргетированная реклама через приложение Инстаграм в ленте Инстаграм, в историях

В таргетированной рекламе мы сможем выбирать, какой аудитории будет её показывать. Пол, возраст, место проживания, интересы — все эти параметры можно настраивать в таргетированной рекламе.

Основные плюсы таргетированной рекламы:

- можно быстро настроить и запустить
- полный контроль сроков показа и того, сколько будет стоить реклама
- гибкая настройка аудитории, которая будет видеть рекламный пост
- подробная статистика (сколько человек увидели рекламу, сколько перешли по ссылке и т.д.).

Стоимость официальной рекламы устанавливается самостоятельно, когда настраивается таргетинг. В любом случае, больше установленного бюджета не потратится. Минимальный бюджет — 20 рублей.

Когда настроен таргетинг аудитории (возраст, интересы, место проживания), Фэйсбук предложит два варианта рекламного охвата (больше и дороже, меньше и дешевле). Либо можно предложить свой бюджет

Общее правило — чем богаче аудитория, тем дороже реклама.

Например:

Бюджет- 100рублей в день

Продолжительность-6 дней

Приблизительный охват 2500-6600 рублей человек.

Заключение

В данной работе был рассмотрен процесс разработки конкурентной стратегии предприятия на примере ООО «Изобилие» – официальный дистрибутор компании E.Mi, предприятие, специализирующееся на реализации товаров для маникюра и педикюра.

Выполнив теоретическую часть выпускной квалификационной работы, было выявлено, что для разработки конкурентной стратегии предприятия необходимо оценить конкурентоспособность организации в целом, а так же провести анализ его финансовых, сбытовых и коммуникационных возможностей, анализ конкурентов.

Существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия. Для проведения исследования конкурентоспособности конкретного предприятия необходимо полно изучить организационно-экономические параметры, маркетинговый потенциал и оценить позицию на рынке. Только после этого следует выбрать тот метод оценки конкурентоспособности предприятия, который наиболее полно раскроет все стороны данного показателя.

В начале второй главы выпускной квалификационной работы были рассмотрены организационно-экономические характеристики предприятия ООО «Изобилие».

Следующим этапом во второй главе проводился анализ ассортиментных решений предприятия. Анализ показал, что полнота, глубина, широта и устойчивость ассортимента имеют высокие показатели.

Завершающим этапом анализа факторов формирования конкурентоспособности предприятия, является оценка конкурентов и конкурентных преимуществ ООО «Изобилие». Предприятие занимает довольно сильные позиции по сравнению с другими конкурентами и является лидером рынка в г.Красноярск.

По результатам проведенных анализов и оценок конкурентоспособности продукции, ООО «Изобилие» не уступает своим конкурентам по таким важным

параметрам как качество, цена, долговечность, а я является лидером в своем регионе.

ООО «Изобилие» это предприятие, которое занимает доминирующую позицию на рынке, причем это признается и большинством покупателей, и конкурентами компаний. В распоряжении лидера находится наибольшее число стратегических приемов, т. к. он контролирует рынок и навязывает ему свои условия. Основной риск данной стратегии «лидер» заключается в том, что предприятие вынуждено распылять свои ресурсы на поддержание лидерства и отражение атак конкурентов.

Таким образом, предприятию предлагается выделить следующие возможности повышения конкурентоспособности предприятия, а именно придерживаться стратегии расширение рынка, так же возможна защита своей доли рынка и ее увеличение. Конкурентное преимущество ООО «Изобилие» выгоднее, чем у конкурентов, но требуется небольшая доработка.

Негативная тенденция ООО «Изобилие» – снижение выручки от реализации товаров в 2018 году по сравнению с 2017 годом, что в результате привело к снижению показателей прибыли предприятия, поэтому необходимо расширить рынок сбыта, путем проведения мероприятий которые будут способствовать реализации данной стратегии:

1. Привлечение частных клиентов
2. Участие в региональных и городских выставках
3. Дополнительное обучение персонала
4. Улучшение скорости обслуживания.

Список использованных источников

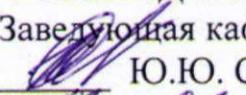
1. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие/Р.И. Акмаева —Москва: Волтерс Клувер, 2010. -432с.
2. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - Москва: Инфра-М, 2014. - 300 с.
3. Азоев Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика./Г.П. Азоев - Москва: Центр экономики и маркетинга, 2006.-326с.
4. Баринов В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование/ В. А. Баринов - Москва: КноРус, 2005.- 343
5. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы.Маркетинг в России и за рубежом/ В.Л.-Белоусов -Москва: КноРус, 2004.- 452
6. Виханский О.С. Стратегическое управление/ О.С. Виханский – Москва: Издательство Московского Университета, 2005.- 428
7. Головачев А.С. Конкурентоспособность организаций: учебное пособие/ А.С. Головачев - Минск: Высшая школа, 2012. - 319 с.
8. Голубков. Е.В. Основы маркетинга: учебник./ Е.В Голубков. — Москва: Финпресс, 1999. -656с.
9. Горькова Т.И. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве/ Т.И.Горькова, Г.А.Шаповалов – Москва: КноРус 2001.- 367
10. Крючков В.Н СВОТ-анализ: подробная методика/ В.Н.Крючков - Москва: Неформат, 2014.- 118
11. Котлер Ф. Основы маркетинга пер. с англ. / Ф. Котлер - Москва : Прогресс, 1998.- 456
12. Магомедов М.А. Менеджмент: учебное пособие/ М.А.Магомедов - Москва: Дашков и К, 2005.- 492
13. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник/ Г.Б.Поляк, —Москва: Волтерс Клувер, 2009. - 608с.

14. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов пер. с англ./Майкл Портер - Москва: Альпина Бизнес Букс, 2008 - 452с.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей конкурентов пер. с англ. /М. Портер - Москва: Альпина Паблишер, 2016. - 316
16. Решетникова С.С. Ценообразование во внешней торговле: учебник для вузов/ С.С. Решетникова, Т. В. Лузина - Москва: Юрайт, 2018. -278с.
17. Черногорцев С.Н. Анализ конкурентоспособности предприятия/ Черногорцев С.Н. –Москва: Инфра-М, 2005.- 423
18. Черкасов В.А. Теоретические основы конкурентоспособности/ В.А. Черкасов – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2004.- 402
19. Конкуренция [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://works.doklad.ru/view/OWdJ_rIk_2w/2.html
20. Конкурентная стратегия предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.zis.by/publications/razrabotka-konkurentnoj-strategii-predpriyatiya>
21. Конкурентная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://studwood.ru/1539926/ekonomika/konkurentnaya_strategiya_bazovye_ponyatiya
22. Маркетинговые термины [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_a/assortiment
23. Маркетинговый словарь [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_p/polnota_assortimenta/index.php
24. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://studbooks.net/889449/marketing/swot_analiz_mesto_razrabotke_strategii
25. Стратегический маркетинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://www.cfin.ru/press/practical/2006-06/07.shtml>

26. Экономические показатели [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://studme.org/43064/ekonomika/konkurentnaya_strategiya_predpriyati
27. Экономический анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html>
28. Экономическая оценка предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://studref.com/334143/ekonomika/otsenka_konkurentosposobnosti_organizatsii

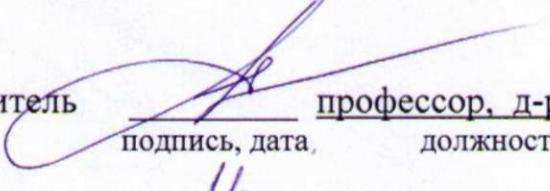
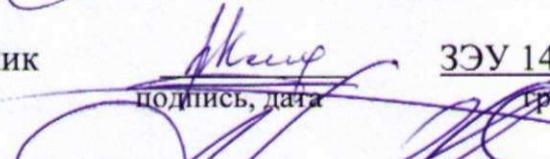
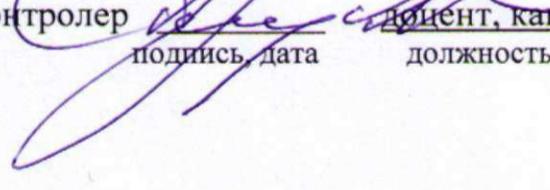
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой

Ю.Ю. Суслова
«05 » 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		профессор, д-р. эконом. наук	E.V. <u>Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник		ЗЭУ 14-04 БМз	K.B. Введенская
	подпись, дата	группа	инициалы, фамилия
Нормоконтролер		ассистент, канд. эконом. наук	A.V. <u>Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019